



EDUCACIÓN

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS

“RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS DEL SISTEMA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN PYMES DE COMERCIO AL MENUDEO”

NOMBRE DEL ALUMNO

ALONDRA RIVAS WALLE

DIRECTOR DE TESIS

DRA. CORINA GUILLERMINA OCEGUEDA MERCADO

CO DIRECTOR

DR. JOSÉ ANDRÉS CASTILLO HERNÁNDEZ

H. Matamoros, Tamaulipas, México

a octubre de 2020

Excelencia en Educación Tecnológica®
Tecnología es progreso®





Instituto Tecnológico de Matamoros

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS

“Relación entre los procesos del sistema y desempeño organizacional en pymes de comercio al menudeo”

NOMBRE DEL ALUMNO

Alondra Rivas Walle

DIRECTOR

Dra. Corina Guillermina Ocegueda Mercado

REVISORES

MAI. Miguel Ángel Medina Álvarez

Dra. Erandi Lizzete Contreras Ocegueda

H. Matamoros, Tamaulipas, México

a octubre de 2020

Excelencia en Educación Tecnológica®
Tecnología es progreso®





H. Matamoros, Tamps a, **06/OCTUBRE/2020**

CLAUDIO ALEJANDRO ALCALÁ SALINAS
JEFE DE LA DIVISION DE ESTUDIOS DE PÓSGRADO
E INVESTIGACION

Por este conducto, le comunicamos que una vez efectuada la revisión individual del trabajo de tesis del (de la) **C. ALONDRA RIVAS WALLE**, cuyo título, es **"RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS DEL SISTEMA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN PYMES DE COMERCIO AL MENUDEO"** y habiendo realizado las observaciones pertinentes nos reunimos en la sala de juntas de la División de Estudios de Posgrado e Investigación (DEPI), para emitir **DICTAMEN**, el cual es **APROBADO**. Por lo cual nos permitimos autorizarla para que proceda a la impresión del mismo y pueda continuar con los trámites correspondientes, para la obtención del grado de Maestro.

ATENTAMENTE

CORINA GUILLERMINA OCEGUEDA MERCADO
DIRECTOR DE TESIS

MIGUEL ÁNGEL MEDINA ÁLVAREZ
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

ERANDI LIZZETE CONTRERAS OCEGUEDA
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

c.c.p. Interesado,
c.c.p. Servicios escolares
c.c.p. Comité Revisor
c.c.p. Dñ. Est. De Posgrado/ Coordinación





"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

**DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO(A) EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**

El, (La) que suscribe y firma la presente carta de originalidad, **RIVAS
WALLE ALONDRA**, autor (a) de la Tesis:

**"RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS DEL SISTEMA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN
PYMES DE COMERCIO AL MENUDEO"**

Que para obtener el Título de **Maestro en Administración Industrial**, declaro que la tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual, del mismo modo, asumo frente al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Matamoros cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la falta de originalidad de su contenido.

ATENTAMENTE

ALONDRA RIVAS WALLE

H. Matamoros Tamaulipas a 9 de octubre de 2020



Quiero agradecer principalmente a la vida y a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy, por darme la fortaleza y paciencia al realizar este trabajo de investigación para poder concluir la maestría.

Agradezco a mis padres Julia y Fernando, por estar siempre a mi lado y nunca dejarme cuando los necesito, por los sacrificios que hacen por mí, su apoyo y su amor. Gracias a mis abuelos Iluminda y Homero, quienes siempre han estado al pendiente de mí y se han preocupado por mi educación y mi bienestar en general. A mis hermanos Fernando y Carlos, quienes siempre han creído en mis capacidades de realizar cualquier cosa que me proponga.

Dedico en especial este trabajo a mi hermana Julia Adriana quien en vida expresó lo orgullosa que estaba de mí por cada uno de mis logros.

Agradezco a mis docentes por instruirme con sus enseñanzas a lo largo de esta maestría y principalmente a mi asesora, la Dra. Corina Guillermina Ocegueda Mercado quien me brindo de sus conocimientos para aclarar mis dudas, por su disposición y todo su apoyo académico en el proceso de realizar este trabajo de investigación.

A mis compañeros de maestría, agradezco de haberlos conocido y por compartir conmigo cada una de las experiencias vividas durante los dos años de estudio.

Por último, agradezco a todos y a cada una de las personas que con sus palabras de aliento me motivaron a seguir estudiando, a investigar y terminar este proceso a pesar de las adversidades.

Resumen

El presente trabajo se documenta el papel que toman las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del comercio al menudeo en el sustento económico de las familias mexicanas. En México se han adoptado a las pymes como una de las principales fuentes de ingreso para los ciudadanos de este país que comúnmente son dirigidas por familias. Para realizar el estudio se utilizó el análisis sistémico.

La hipótesis planteada fue la correlación que existe entre los procesos del sistema (dirección, finanzas, gestión de ventas, producción-operación, innovación y mercadotecnia) y el desempeño organizacional en PYMES del comercio al menudeo. A través del análisis sistémico se encontró una baja correlación entre los procesos del sistema y el desempeño organizacional; dirección y gestión de ventas presentaron una correlación baja con los ingresos, utilidades y ventas. En el área de Mercadotecnia también se detectaron bajos niveles de correlación con Ingresos Utilidades y ventas, además su correlación en el índice de productividad fue negativa. El índice de productividad detecto una correlación muy baja y negativa en el área de Innovación y Finanzas. Además, se presentó una correlación nula entre Operación y desempeño organizacional.

Se analizaron 5 hipótesis secundarias en las que se describen las características generales de las empresas de comercio al menudeo como su número de trabajadores, el tiempo que lleva operando y como están constituidas. Así mismo se describe la forma de administrar, la percepción que tienen las empresas sobre si han aumentado o disminuido sus utilidades, ventas, ingresos, número de empleados. Por último, se realizaron los análisis descriptivos de los insumos, procesos y resultados.

Con los resultados obtenidos es posible determinar el impacto que tienen los procesos del sistema con el desempeño organizacional y así detectar debilidades y fortalezas que permitan crear estrategias que beneficien a las pymes propiciando su desarrollo y crecimiento.

Abstract

This paper documents the role that Small and Medium Enterprises (SMEs) take from retail trade in the economic sustenance of Mexican families. In Mexico, SMEs have been adopted as one of the main sources of income for citizens of this country who are commonly run by families. Systemic analysis was used to conduct the study.

The hypothesis raised was the correlation that exists between the processes of the system (management, finance, sales management, production-operation, innovation and marketing) and the organizational performance in retail SMEs. Through the systemic analysis, a low correlation was found between the system processes and the organizational performance; direction and sales management presented a low correlation with income, profits and sales. In the Marketing area, low levels of correlation were also detected with income, profits and sales, and the correlation in the productivity index was negative. The productivity index detected a very low and negative correlation in the Innovation and Finance area. In addition, there was a zero correlation between Operation and organizational performance.

Five secondary hypotheses were analyzed, describing the general characteristics of retail companies such as the number of workers, the time they have been operating and how they are constituted. Also described is the way of management, the perception that companies have about whether they have increased or decreased their profits, sales, income, number of employees. Finally, the descriptive analyses of the inputs, processes and results were carried out.

With the results obtained, it is possible to determine the impact that the processes of the system have on the organizational performance and thus detect weaknesses and strengths that allow the creation of strategies that benefit the SMEs, promoting their development and growth.

Índice

Contenido

Agradecimientos.....	3
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Índice.....	8
Índice de Tablas y figuras.....	10
Índice de Gráficas.....	12
Introducción.....	13
CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL PROBLEMA	15
1.1. Descripción de la problemática.....	15
1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo general.....	16
1.2.2. Objetivos secundarios	16
1.3. Hipótesis.....	16
1.3.1. Hipótesis general.....	16
1.3.2. Hipótesis Secundarias	17
1.4. Justificación.....	17
1.5. Variables e indicadores	17
1.5.1. Insumos del sistema.....	19
1.5.2 Procesos del sistema.....	21
1.5.3. Resultados del sistema.....	24
CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	27
2.1. Marco conceptual.....	27
2.2. Resultado de Investigaciones anteriores.....	30
2.2.1. Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las pymes	

manufactureras mexicanas	30
2.2.2. Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pymes del centro de Tamaulipas.....	33
2.3. Marco Legal	36
2.4. Pymes.....	40
2.4.1. Las Mi Pymes	42
2.4.2. Clasificación de las empresas.....	42
2.4.3. Características de las pymes	44
2.4.4. Problemáticas en las PYMES.....	47
2.4.5. Las MiPymes en el mundo	51
2.4.6. Las MiPymes en Latinoamérica.....	51
2.4.7. Las MiPymes en México.....	52
2.4.8. La Microempresa familiar	53
2.4.9. Reglas de operación del fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa (fondo pyme) para el ejercicio fiscal 2013.....	53
2.4.10. La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México	55
2.4.11. Control Interno en las PYMES.....	56
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	58
3.1. Población o Muestra.....	58
3.2. Tipo de estudio.....	58
3.3. Instrumento de recolección	59
3.4. Procedimiento de recolección de información	60
3.5. Procedimiento de análisis de la información.....	61
CAPÍTULO IV RESULTADOS	62
4.1. Resultado de la Hipótesis General	62
4.2. Resultados de la Hipótesis Secundaria 1	69
4.3. Resultado de la Hipótesis Secundaria 2.....	74

4.4. Resultado de la hipótesis secundaria 3	78
4.5. Resultados de la hipótesis secundaria 4	82
4.6. Resultado de la hipótesis secundaria 5	91
CAPÍTULO V CONCLUSIONES.....	121
5.1. Conclusiones	121
Fuentes de Información	127
Anexos	131

Índice de Tablas y figuras

Tabla 1. Variables e indicadores de Insumos del sistema.....	17
Tabla 2. Variables e indicadores de Procesos del sistema	18
Tabla 3. Variables e indicadores de resultados del sistema	18
Tabla 4. Preguntas e indicadores de los insumos del sistema	19
Tabla 5. Preguntas e indicadores de los procesos del sistema	21
Tabla 6. Preguntas e indicadores de los resultados del sistema	24
Tabla 7. Indicadores de desempeño	31
Tabla 8. Correlaciones de las cuatro dimensiones de la variable rendimiento empresarial ...	33
Tabla 9. Modelo de regresión	34
Tabla 10. Estadísticos del Anova.....	35
Tabla 11. Estratificación de las microemresas por número de trabajadores.....	44
Tabla 12. Alfa de Cronbach de los elementos del instrumento.....	60
Tabla 13. Correlación Dirección y Desempeño Organizacional.....	62
Tabla 14. Correlación Finanzas y Desempeño Organizacional	62
Tabla 15. Correlación Gestión de Ventas y Desempeño Organizacional	63
Tabla 16. Correlación Mercadotecnia y Desempeño Organizacional	63
Tabla 17. Correlación Innovación y Desempeño.....	64

Tabla 18. Interpretación de puntajes de correlación.....	64
Tabla 19. Antigüedad de la empresa	69
Tabla 20. Tipo de empresa	70
Tabla 21. Número de personas que trabajan permanentemente en la empresa	71
Tabla 22. Mujeres que trabajan permanentemente en la empresa.....	71
Tabla 23. Familiares que trabajan permanentemente en la empresa.....	72
Tabla 24. Relación con el fundador de la empresa	72
Tabla 25. Las ventas anuales	74
Tabla 26. Las utilidades anuales.....	74
Tabla 27. Número de empleados	75
Tabla 28. Ingresos personales del negocio.....	75
Tabla 29. Nivel de vida que disfruta con su familia.	76
Tabla 30. Recursos Humanos.....	78
Tabla 31. Análisis de Mercado.....	79
Tabla 32. Proveedores.....	80
Tabla 33. Dirección.....	82
Tabla 34. Finanzas	83
Tabla 35. Gestión de Ventas.....	85
Tabla 36. Producción-Operación	86
Tabla 37. Innovación.....	87
Tabla 38. Mercadotecnia	88
Tabla 39. Satisfacción con la empresa	91
Tabla 40. Ventaja Competitiva	92
Tabla 41. Ámbito de Ventas.....	93
Tabla 42. RSC - Principios de ISO 26000	94
Tabla 43. RSC - Asuntos de ISO 26000.....	95

Tabla 44. Valoración del entorno	97
Tabla 45. Conflicto Interno	99

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Antigüedad de la empresa.....	69
Gráfica 2. Tipo de empresa.....	70
Gráfica 3. Ventas anuales.....	74
Gráfica 4. Utilidades anuales	75
Gráfica 5. Número de empleados	75
Gráfica 6. Ingresos personales Fuente: Elaboración propia.....	76
Gráfica 7. Nivel de vida que disfruta con su familia	76

Introducción

La siguiente investigación tiene como fin determinar la correlación de los procesos del sistema (Dirección, Finanzas, Gestión de Ventas, Producción-Operación, Innovación y Mercadotecnia) con las salidas (Desempeño Organizacional) en PYMES del comercio al menudeo.

En el capítulo I se realiza la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la correlación entre los procesos del sistema y el desempeño organizacional en PYMES del comercio al menudeo? Tomando en cuenta como procesos del sistema: dirección, finanzas, gestión de ventas, producción-operación, innovación y mercadotecnia y como las salidas: desempeño organizacional, el cual refleja sus resultados en las ventas, utilidades, ingresos y productividad). En la pregunta de investigación se formula la siguiente hipótesis: El desempeño organizacional en PYMES del comercio al menudeo presenta buenos resultados de correlación con los procesos del sistema. El objetivo general es: “Determinar la correlación entre los procesos del sistema (entrada), y el desempeño organizacional (salida) en las PYMES del comercio al menudeo”.

En el capítulo II se definen los conceptos relacionados con los procesos del sistema y el desempeño organizacional. En el marco legal se encuentran leyes y normas desarrolladas en el contexto empresarial y se presentan resultados de investigaciones anteriores enfocados en la dirección de las PYMES.

En el capítulo III se presenta el proceso metodológico comprendido por la descripción de la población, la selección de la muestra, tipos de estudio y los criterios de inclusión y exclusión. Se describen las herramientas utilizadas para llevar a cabo el análisis de la información durante la investigación.

En el capítulo IV se presentan los resultados encontrados, dando inicio con las

características generales de las PYMES objeto de estudio, se abordan los resultados de la hipótesis general y las hipótesis secundarias.

Por último, en el capítulo V se detallan las conclusiones que se obtuvieron de acuerdo a las hipótesis planteadas en el capítulo primero lo cual nos permite concluir en su aceptación o rechazo y realizar recomendaciones según el caso.

CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la problemática

A lo largo de los años en México se ha desarrollado el autoempleo, es sin duda la forma más común que las familias han adoptado para la subsistencia, en ese contexto la microempresa es una opción para obtener ingreso por parte de las familias. En todas las empresas mexicanas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su desempeño organizacional.

En Tamaulipas existen 131,339 unidades económicas, de las cuales 20,508 se encuentran en Matamoros (INEGI, 2018). Esta ciudad es una de las más grandes del Estado y además es frontera con los Estados Unidos. Según datos del INEGI (2015) cuenta con 520,367 habitantes, y con 20,508 unidades económicas, de las cuales 17,903 son PYMES, es decir el 87.3% de las entidades económicas son PYMES (DENUE, 2015). De acuerdo con el Censo económico 2014 del INEGI, Matamoros ocupa el segundo lugar en el estado en cantidad de unidades económicas con un porcentaje de 15.3% (INEGI, 2014b).

De acuerdo con lo descrito anteriormente es de suma importancia conocer los procesos que tienen las PYMES, sus características y deficiencias. De esta manera se evalúa la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicable con la finalidad de poder aportar sugerencias teóricas, pero además para crear estrategias que den apoyo quienes dirigen las micro y pequeñas empresas, así como a la economía del municipio, del estado de Tamaulipas y del país.

1.1. Planteamiento del problema

Dada la descripción arriba mencionada se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es la correlación entre los procesos del sistema y el desempeño organizacional en PYMES del comercio al menudeo?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar la correlación entre los procesos del sistema y el desempeño organizacional en PYMES del comercio al menudeo

1.2.2. Objetivos secundarios

- 1 Identificar las características generales de las empresas de comercio al menudeo
- 2 Detectar la percepción que tienen los dueños del desempeño organizacional de su empresa
- 3 Determinar un análisis descriptivo de los insumos en PYMES del comercio al menudeo.
- 4 Realizar el análisis descriptivo de los procesos en PYMES del comercio al menudeo.
- 5 Establecer el análisis descriptivo de los resultados en PYMES del comercio al menudeo.

1.3. Hipótesis

1.3.1. Hipótesis general

“Los procesos del sistema(entrada) tienen correlación con el desempeño organizacional (salida) en PYMES del comercio al menudeo.

1.3.2. Hipótesis Secundarias

1. Las características generales de las empresas de comercio al menudeo son: Promedio de dos trabajadores, la mayoría tiene de 5 años, están constituidas de manera informal, y tienen mayor número de mujeres.
2. Los dueños de las Pymes de comercio al menudeo perciben que en los últimos tres años han aumentado algo en utilidades, ventas, ingresos, número de empleados.
3. Determinar el análisis descriptivo de los insumos en PYMES del comercio al menudeo.
4. Realizar el análisis descriptivo de los procesos en PYMES del comercio al menudeo.
5. Establecer el análisis descriptivo de los resultados en PYMES del comercio al menudeo.

1.4. Justificación

Este análisis nos permite identificar áreas de oportunidad y mejora, así como las deficiencias que tienen las PYMES a través de la relación que existe entre los procesos del sistema y el desempeño organizacional.

1.5. Variables e indicadores

Se consideran como dimensiones de la **variable independiente** *Insumos*, los siguientes indicadores: Recursos Humanos, Análisis del Mercado (información) y Proveedores.

Tabla 1. Variables e indicadores de Insumos del sistema

Variable	Indicador
Insumos	Recursos humanos Análisis de mercado (información) Proveedores

Fuente: Elaboración propia

La variable **procesos**, podría considerarse como una variable independiente y de acuerdo al objetivo secundario 2 tiene como propósito describir las siguientes dimensiones: Dirección, Finanzas, Gestión de Ventas, producción-operación, innovación y mercadotecnia. Las preguntas corresponden a la percepción de dirección, finanzas gestión de ventas, producción - operación, innovación y mercadotecnia que el empresario tiene respecto a su empresa, y se tiene como indicador las opciones de respuesta conforme a la escala de Likert.

Tabla 2. Variables e indicadores de Procesos del sistema

Procesos del sistema	Dirección Finanzas Gestión de ventas Producción-operación Innovación Mercadotecnia
----------------------	--

Fuente: Elaboración propia

La variable **resultados** tiene como dimensiones a: Satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ámbito de ventas, valoración del entorno y conflicto interno. Las preguntas corresponden a la percepción del empresario respecto a su empresa, y en los indicadores aparecen las diferentes opciones de respuesta, estructuradas conforme a la escala de Likert.

Tabla 3. Variables e indicadores de resultados del sistema

Resultados	Satisfacción con la empresa Ventaja competitiva Ámbito de ventas Principios ISO 26000 Asuntos ISO 26000 Valoración del entorno Conflicto interno
------------	---

Fuente: Elaboración propia

Enseguida aparecen las preguntas divididas por dimensión y finalmente los indicadores de medición que son las diferentes opciones de respuesta que muestran la percepción del dueño del negocio.

1.5.1. Insumos del sistema

Tabla 4. Preguntas e indicadores de los insumos del sistema

Dimensión	Preguntas	Indicador
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿La empresa ha logrado conseguir empleados muy honestos? - ¿La empresa ha logrado conseguir empleados muy responsables? - ¿La empresa ha logrado conseguir empleados muy leales? - ¿La empresa ha logrado conseguir empleados muy capaces? - ¿La empresa ha logrado conseguir empleados que tienen buen trato con todos? - ¿Me enfoco principalmente en mejorar la productividad de mis empleados? - ¿Evalúo la satisfacción laboral de mis empleados? - ¿Me enfoco principalmente en mejorar el bienestar de mis empleados? - ¿Evalúo el desempeño de mis empleados? - ¿Involucro a mis empleados en la toma de decisiones? - ¿Tengo reglas claras sobre las consecuencias buenas y malas de lo que hacen mis empleados? - ¿Mi empresa paga sueldos muy superiores a los de otras empresas de la zona? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

Análisis de mercado (información)	<ul style="list-style-type: none"> - Tengo métodos eficaces para evaluar si el precio de mis productos o servicios es adecuado. - Tengo métodos eficaces para evaluar la calidad de mis productos o servicios. - Tengo métodos eficaces para conocer a mis clientes, sus necesidades y preferencias. - Tengo métodos eficaces para evaluar la calidad de la atención que le doy a mis clientes. - Realizo actividades para detectar las fortalezas y debilidades de mi competencia. - Comparo frecuentemente los resultados de mi empresa con los de otras empresas. - Es fácil que aparezcan otras empresas iguales a la mía. - Es fácil que aparezcan otros productos o servicios que suplan a los que yo ofrezco. - La empresa da seguimiento a acciones tomadas por la competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
-----------------------------------	--	--

Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Lo más importante para mí en un proveedor es que me dé el mejor precio. - Lo más importante para mí en un proveedor es la calidad de su producto o servicio. - Lo más importante para mí en un proveedor es que siempre tenga lo que necesito. - Lo más importante para mí en un proveedor es su marca. - Lo más importante para mí en un proveedor es que me trate muy bien y atienda mis quejas. - Mis proveedores tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
-------------	---	--

1.5.2 Procesos del sistema

Tabla 5. Preguntas e indicadores de los procesos del sistema

Dimensión	Preguntas	Indicador
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Estoy atento para detectar las nuevas tendencias en mi negocio y enterarme de lo que está haciendo mi competencia? - ¿Me endeudo con instituciones y conocidos para hacer funcionar bien mi empresa? - ¿Procuro tener dinero disponible, en efectivo o en el banco para operar bien la empresa? - ¿Invierto muchas ganancias de mi empresa para hacerla crecer? - ¿Tengo clara la misión y la visión, la comparto con mis empleados y tratamos de realizarla? - ¿Planeo con anticipación lo que voy a gastar y cuánto debo vender para no perder dinero? - ¿Planteo objetivos concretos que tenemos que lograr en la empresa? - ¿Cuándo tengo un problema o una idea, consulto con expertos en el tema? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Tengo muy claro cuánto dinero tengo disponible (ya sea en efectivo o en el banco)? - ¿Tengo muy claro cuánto me deben mis clientes? - ¿Tengo muy claro cuánto vale mi inventario? - ¿Tengo muy claro cuánto valen los bienes de mi empresa? (Específicamente los que no se venden: muebles, autos, electrónicos, maquinaria, etc.). - ¿Tengo muy claro cuánto debo a mis proveedores? - ¿Tengo muy claro cuánto debo en préstamos a familiares y conocidos? - ¿Tengo muy claro cuánto le debo al banco y a otras instituciones? - ¿Tengo muy claro cuánto obtendría por vender todo lo que tengo en mi empresa? - ¿Tengo muy claro el valor de lo que vendo cada mes? - ¿Tengo muy claro el valor de todo lo que cobro cada mes? - ¿Tengo muy claro el valor de todo lo que compro a proveedores cada mes? - ¿Tengo muy claro el valor de todo lo que pago a proveedores cada mes? - ¿Tengo muy claro el valor de todo lo que gasto? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

Gestión de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Realizo actividades para detectar y agregar nuevos clientes a la empresa? - ¿Realizo actividades para vender en un área más grande o en más lugares? - ¿Realizo actividades para promocionar las ventas? - ¿Hago descuentos a algunos clientes para cerrar las ventas? - ¿Hago cambios y adaptaciones en mis productos o servicios para cerrar algunas ventas? - ¿Invierto tiempo y dinero en mejorar las relaciones con los clientes aun cuando no pretendo venderles inmediatamente? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
Producción- operación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Me enfoco mucho en la calidad de mis productos o servicios? - ¿Me enfoco mucho en reducir el tiempo entre que el cliente solicita y recibe su producto o servicio? - ¿Me enfoco mucho en entregar mi servicio siempre en tiempo y forma? - ¿Me enfoco mucho en adaptar mis productos o servicios para satisfacer a cada cliente? - ¿Me enfoco mucho en reducir mis costos en todas las áreas de la empresa? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Promuevo que los empleados propongan cambios en mis productos, servicios y procesos? - ¿Ofrezco con frecuencia productos o servicios nuevos a partir de sugerencias de mis clientes? - ¿Me enfoco mucho en ofrecer productos o servicios innovadores que distingan a la empresa? - ¿Desarrollo o pago para innovar mis procesos de producción o distribución? - ¿Desarrollo o pago para innovar los productos o servicios que ofrezco? - ¿Desarrollo o pago para innovar la forma en la que vendo mi producto o servicio? (Diseño, envase, promoción, forma de cotizar, etc.) - ¿Desarrollo o pago para innovar la forma en la que organizo la empresa? - ¿Asisto a ferias, cursos, congresos, o a otras actividades relacionadas con el negocio? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none">- ¿Me enfoco principalmente en dar un muy buen servicio a mis clientes?- ¿Fijo los precios de mis productos y servicios en función de mis clientes y mi competencia?- ¿Busco crear, desarrollar y usar una marca para que mis clientes identifiquen mi empresa?- ¿Como estrategia de distribución, vendo principalmente al usuario final?- ¿Como estrategia de distribución, vendo principalmente a mayoristas o intermediarios?- ¿Tengo como estrategia dar crédito a mis clientes?- ¿Realizo actividades de publicidad y promoción sobre mi producto o servicio?<ul style="list-style-type: none">- ¿Hago pruebas de mis productos o servicios antes de lanzarlos al mercado?- ¿Realizo acciones concretas para que mis clientes seas fieles a la empresa?- ¿Mis clientes tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa?- ¿Hay una competencia fuerte en el sector de mi empresa?	<ol style="list-style-type: none">1. No aplica2. Muy en desacuerdo3. En desacuerdo4. De acuerdo5. Muy de acuerdo
---------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

1.5.3. Resultados del sistema

Tabla 6. Preguntas e indicadores de los resultados del sistema

Dimensión	Preguntas	Indicador
Satisfacción con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Estoy muy satisfecho con el desempeño de la empresa en su conjunto? - ¿Mi empresa me deja más que suficiente dinero para vivir? - ¿Mi empresa me permite realizarme como persona? - ¿En el último año, las expectativas de crecimiento de mi empresa han sido muy altas? - ¿En el último año, las posibilidades de verme obligado a cerrar la empresa han sido muy altas? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
Ventaja competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Los clientes nos eligen porque nuestro producto o servicio es el mejor en su categoría? - ¿Los clientes nos eligen porque los tratamos muy bien? - ¿Los clientes nos eligen porque ofrecemos el mejor precio? - ¿Nos enfocamos sólo en una parte de los clientes para adaptarnos a sus necesidades? - ¿Los clientes nos eligen porque aprecian nuestra marca? - ¿Los clientes nos eligen porque saben que siempre tenemos disponible el producto o servicio? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
Ámbito de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Las ventas a clientes de mi colonia son importantes para mi empresa? - ¿Las ventas a clientes de mi ciudad (población) son importantes para mi empresa? - ¿Las ventas a clientes de otras poblaciones son importantes para mi empresa? - ¿Las ventas a clientes en el extranjero son importantes para mi empresa? - ¿Las ventas a otras empresas son importantes para mi empresa? - ¿Las ventas a gobierno son importantes para mi empresa? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

RSC - Principios de ISO 26000	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En mi empresa, estamos dispuestos a responder ante la sociedad por el impacto de nuestras actividades? - ¿Cuándo se requiere, en mi empresa estamos dispuestos a dar a conocer nuestras actividades, particularmente las que pudieran impactar a la sociedad? - ¿En mi empresa tenemos reglas que promueven el comportamiento con ética? - ¿En mi empresa nos interesamos por los que pueden ser afectados por nuestras operaciones? - ¿En mi empresa procuramos acatar todo lo que las normas y leyes nos obligan? - ¿En mi empresa procuramos respetar las normas de comportamiento internacionales? - ¿En mi empresa promovemos que los empleados se comporten socialmente responsables? - ¿En mi empresa hacemos acciones concretas que son socialmente responsables? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
RSC - Asuntos de ISO 26000	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En mi empresa tenemos políticas y procedimientos para el respeto a los derechos humanos y para evitar complicidad en actos de agravio a los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y laborales y para evitar la discriminación? - ¿En mi empresa procuramos prevenir la contaminación y la producción de desechos que impactan en el medio ambiente, y procuramos reciclar y cuidar el medio ambiente? - ¿En mi empresa procuramos el bienestar de los trabajadores, escuchando sus necesidades, dándoles un ambiente seguro, acceso a servicios de salud y una vida personal balanceada? - ¿En mi empresa evitamos involucrarnos en malas prácticas como en sobornos, corrupción, piratería o competencia desleal y tampoco la permitimos en nuestros clientes y proveedores? - ¿En mi empresa somos responsables con nuestros clientes: ¿Cuidamos su confidencialidad, atendemos sus quejas, comunicamos sin engaños la información que les interesa respecto a precios, costos, términos de servicio, contratos y ofrecemos productos que son seguros? - ¿La empresa promueve actividades de desarrollo comunitario con gente de la comunidad en donde se encuentra ubicada? - ¿Se preocupa por no provocar e incluso solucionar problemas sociales locales? - ¿Preferimos proveedores locales que foráneos? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

Valoración del entorno	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En mi empresa nos preocupa todo el dinero que debemos? - ¿En mi empresa nos preocupa todo el dinero que nos deben los clientes? - ¿En la empresa nos preocupa la situación económica del país? - ¿En la empresa nos preocupa la inseguridad y la violencia? - ¿En la empresa nos preocupa el abasto de mercancías y materia prima? - ¿En la empresa nos preocupan las bajas ventas? - ¿En la empresa nos preocupan lo mucho que pagamos de impuestos? - ¿En la empresa nos preocupa que el gobierno nos encuentre algo irregular? - ¿En la empresa nos preocupa mucho la corrupción? - ¿En la empresa nos preocupa mucho la impunidad? - ¿En la empresa nos preocupa la inestabilidad política? - ¿Creo que la democracia es preferible a cualquier otro sistema de gobierno? - ¿En algunas circunstancias, un gobierno autoritario puede ser preferible a uno democrático? - ¿Confío en que la gente en el nuevo gobierno está haciendo un buen trabajo? 	<ul style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo
Conflicto interno	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Hay armonía dentro de mi empresa? - ¿En mi empresa, tenemos muchas peleas sobre quién debe hacer qué trabajo? - ¿Hay diferencia de opinión entre los miembros de mi empresa? - ¿Hay tensiones entre las personas en mi empresa? - ¿Los miembros de la empresa apoyan las ideas de los demás? - ¿Hay choques entre subgrupos dentro de mi empresa? - ¿Hay amistad entre las personas de mi empresa? - ¿Hay un sentimiento de “nosotros” entre las personas de la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> 1. No aplica 2. Muy en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Marco conceptual

Ámbito de ventas: Mide el grado de influencia que tiene la empresa desde el punto de vista del territorio que abarca y de la importancia de sus clientes. Los ítems de esta variable se ponderan según la importancia de los clientes atendidos (Peña, Posada, Aguilar, & Silva, 2018).

Asuntos ISO 26000: Los Asuntos a que hace referencia esta norma están relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en práctica las organizaciones. Se dirige a todo tipo de organizaciones, privadas, públicas y no gubernamentales, sea cual sea su tamaño, sector o ubicación geográfica (Argandoña & Isea Silva, 2011).

Dirección: Consiste en las decisiones respecto a los recursos financieros y las acciones que llevan a tener una visión del futuro de la empresa (Peña, Posada, Aguilar, & Silva, 2018).

Finanzas: La medida en la que se gestionan y optimizan los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación y los demás cobros y pagos (Peña, Posada, Aguilar, & Silva, 2018).

Gestión de ventas: Son las acciones que la empresa lleva a cabo para colocar sus productos en el mercado. Abarca desde prospectar a los clientes hasta el servicio post venta (Peña, Posada, Aguilar, & Silva, 2018).

Innovación: La innovación consiste en las acciones o inversiones que hace la empresa para crear nuevos productos o servicios, procesos de producción o distribución, métodos de mercadeo, y modos de organizar la empresa, o para modificar

cualquier de estos significativamente (Peña, Posada, Aguilar, & Silva, 2018).

Insumos. - Bienes o servicios que utilizan las empresas en sus procesos de producción; también se les denomina factores de producción (Samuelson & Nordhaus, 2013).

Mercadotecnia: Son las acciones que hace la empresa para “crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (Brunswick, 2014).

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación.

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales (Federación, 2002).

Principios ISO 26000: Los principios a los que se refiere esta norma de responsabilidad social son; rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos (Argandoña & Isea Silva, 2011).

Proceso. - Es la transformación de entradas o inputs, en salidas u outputs (Cummings & Worley, 2007).

Procesos del sistema: Son todas las acciones que lleva a cabo la empresa que le permiten producir y vender sus productos o servicios y que permiten el desarrollo y crecimiento de la organización a largo plazo. Incluyen las acciones de dirección, de administración y de ventas, así como la innovación como elemento desarrollador de la empresa (Peña, Posada, Aguilar, & Silva, 2018).

Producción – operación: La producción-operación son las acciones que hace la empresa para generar algo de valor que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar (Peña, Posada, Aguilar, & Silva, 2018).

Proveedores: Los proveedores son todos los que a cambio de un pago realizan un servicio o entregan algún recurso material que la empresa ocupa para sus procesos (Peña, Posada, Aguilar, & Silva, 2018).

Pyme: Acrónimo utilizado para referirse a las Pequeñas y Medianas Empresas. Según la Secretaria de Economía las Pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos. Mientras que las Medianas empresas tienen desde 31 hasta 100 trabajadores y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad. (SEECO, 2012)

Resultados del sistema: El sistema empresa produce, además del producto o servicio con valor para un mercado más o menos grande, un cierto nivel de satisfacción para el dueño y tiene efectos en el ámbito en el que se desenvuelve con

el cual tiene una cierta responsabilidad (Peña, Posada, Aguilar, & Silva, 2018).

Salidas o Resultados. - Son el resultado de lo que fue transformado o procesado dentro de un sistema y que es enviado al ambiente o entorno. En una empresa es común que se mida con resultados financieros como: utilidades, ventas, rendimiento, ganancias, la productividad, la satisfacción del cliente (Cummings & Worley, 2007).

Satisfacción con la empresa: Dada la relevancia del director dentro de una PYMES y de la gran cantidad de directores de PYMES que existen en todos los países, su nivel de satisfacción adquiere una importancia social y es un efecto muy trascendental de la empresa (Peña, Posada, Aguilar, & Silva, 2018).

Valoración del entorno: Dentro de la valoración del entorno se considera el contexto ambiental donde una empresa realiza sus negocios, es decir, industria, competidores, acceso a recursos, relaciones con el gobierno, etc. (Schaupp & Bélanger, 2014).

Ventaja competitiva: Consiste en la medición del valor principal que genera la organización según el propio director de la PYMES (Peña, Posada, Aguilar, & Silva, 2018).

2.2. Resultado de Investigaciones anteriores

2.2.1. Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las pymes manufactureras mexicanas

Según resultados del estudio “Estrategia, Desempeño e Identidad Organizacional de las Pymes Manufactureras Mexicanas”, todas las empresas independientemente de su tamaño están en búsqueda de mejorar el rendimiento de su empresa. Sin embargo, es aquí donde se pueden destacar diversos factores o

variables que los administradores utilizan y/o consideran relevantes para evaluar el rendimiento de su organización. Para efectos de este estudio en lo que respecta a la medición del desempeño de las PYMES se tomaron cuatro variables (Participación en el mercado, Cliente retenidos, empleados retenidos y crecimiento en ventas). En base a la información anterior, y tomando en cuenta las variables que se utilizaron para medir el desempeño de las PYMES, en la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 7. Indicadores de desempeño

	%	1-	1-	1-	1-	1-	1-	1-	1-	1-	1-
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	00%
Porcentaje de participación de mercado	.70	.11	.41	3.51	3.51	8.92	6.22	.51	0.81	.41	.00
Porcentaje de clientes retenidos	.00	.00	0.81	.41	0.81	.11	3.51	.11	1.62	6.22	.41
Porcentaje de empleados retenidos	.70	0.81	0.81	.00	.41	.41	6.22	.11	3.51	4.32	.70
Porcentaje de crecimiento en ventas	.11	3.51	8.92	8.92	0.81	.11	.11	.41	.41	.70	.00

Fuente: (Ochoa Jiménez, Jacobo Hernández, Leyva Osuna, & López Figueroa, 2014).

Se observan los resultados arrojados por parte de las PYMES en base a su desempeño actual tomando como referencia cuatro variables descritas con anterioridad. Se distribuye en porcentajes que van desde 0 a 100% respectivamente. Resalta con respecto a las ventas que la mayoría tuvo resultados favorables con respecto a las ventas.

En lo que refiere a clientes retenidos, poco menos de la mitad retiene a más del 70% lo que lleva a pensar que existe una elevada competencia lo que conlleva a una batalla de mercado y por ende no se concreta una fidelización cliente - empresa.

De tal forma que todos, con excepción de un porcentaje menor al 5% tienen pérdida de clientes. No obstante, el mantener una adecuada retención de empleados puede ser muy beneficioso para una empresa, ya que con ello se logra una adecuada armonía, cultura organizacional, comunicación, cumplimiento de objetivos y ejecución de nuevos proyectos. Sin embargo, tan sólo una tercera parte de las PYMES mantienen una retención de más del 80%. Sin embargo, este dato no es relevante del todo para afirmar o calificar el desempeño organizacional, debido a que algunas por cuestiones fiscales y financieras asumen la rotación como parte de la actividad "normal".

Por su parte, otro indicador utilizado para esta investigación es lo referente a crecimiento en ventas. Diversas empresas utilizan este factor para medir su desempeño, sin embargo, debe ser complementado con otras variables para obtener distintos criterios para una buena toma de decisiones. El 92% muestran un incremento en sus ventas. Sin embargo, es importante mencionar que los porcentajes mostrados en la tabla son muy dispersos lo que hace concluir, que no se cuenta con monopolios u oligopolios en este sector y la demanda se rige bajo los requerimientos del mercado. Los criterios anteriores sólo son algunos que se pueden utilizar para medir el desempeño. En base a las entrevistas aplicadas a los empresarios se pudo percibir que existen otros elementos y criterios para medir y evaluar su actuación en la industria que atienden. Los indicadores de los cuales se hablan anteriormente son: ventas, costos, gastos, seguridad de las personas, la producción y en voz de un entrevistado agrega otros:

(Ochoa Jiménez, Jacobo Hernández, Leyva Osuna, & López Figueroa, 2014) señala que: "La rentabilidad, *cash flow*, el incremento y las finanzas sanas, clientes, proveedores y trabajadores, responsabilidad social. Si tienen una relación sana con

ellos, eso garantiza la buena marcha”.

En sentido general, las PYMES se encuentran operando de manera sana en el mercado en el que operan, cabe mencionar, que estas afirmaciones e indicadores mencionados para esta investigación sólo son algunos criterios utilizados por los administradores de las organizaciones. Cabe resaltar que las principales debilidades encontradas radican en la retención de clientes cuyo centro de atención debe ser inmediato por los empresarios (Ochoa Jiménez, Jacobo Hernández, Leyva Osuna, & López Figueroa, 2014).

2.2.2. Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pymes del centro de Tamaulipas

Con el objetivo de soportar la hipótesis planteada en esta investigación y determinar si existe una diferencia significativa entre el tipo de estrategia seguida por la empresa y el rendimiento organizacional, se realizó en primer lugar un análisis para determinar la relación entre las distintas dimensiones de la estrategia y los resultados empresariales, lo anterior a través de un análisis de correlación, el cual está expuesto en la tabla 8.

Tabla 8. Correlaciones de las cuatro dimensiones de la variable rendimiento empresarial

	ROI	Margen Utilidad	ROA
Dimensión tecnológica	.355*	.448*	.284**
Entorno Competitivo	-.0.77	-.049	-.075
Administración Rendimiento	.111	.103	.001

Fuente: (Sánchez Tovar, Zerón Feliz, & Mendoza Cavazos, 2015).

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dicho análisis indica que no existe una asociación significativa entre las dimensiones entorno competitivo, administración de RH y Administración de Rendimientos y los resultados empresariales medidos por las variables ROA (Rendimiento sobre Activos), ROE (Rendimiento sobre inversión) y Margen de

Utilidad. Mientras que los resultados implican que la dimensión tecnológica está asociada significativamente con el rendimiento empresarial, lo cual puede reflejar que el desarrollo de habilidades tecnológicas puede generar en las organizaciones un mejor rendimiento financiero.

Tabla 9. Modelo de regresión

	Modelo		T	Sig.
Variable dependiente: ROI				
(Constante)	2.286		22.809	.000
Dimensión tecnológica	.347 (.101)0	***	3.439	.001
R2	0.126			
R2 corregido	0.115			
F	11.824	***		.001
N	84			
Variable dependiente: Margen de utilidad				
(Constante)	2.488 (.092)		27.040	.000
Dimensión tecnológica	.420 (.093)	***	4.542	.000
R2	0.201			
R2 corregido	0.191			
F	20.627	***		.000
N	84			
Variable dependiente: ROA				
(Constante)	2.417 (.117)		20.672	.000
Dimensión tecnológica	.316 (.118)	***	2.685	.009
R2	0.080			
R2 corregido	0.071			
F	20.627	***		.000
N	84			

Error estándar entre paréntesis *p <0,05 ** p <0,01, *** p <0,001
 Fuente: (Sánchez Tovar, Zerón Feliz, & Mendoza Cavazos, 2015).

En la tabla 10 se muestran los resultados de esta regresión. Encontrando de esta forma que

la dimensión tecnológica explica el 19.1% de la varianza en el margen de utilidad, así como el 11.5% en el ROI. Los tres modelos expuestos marcan una relación altamente significativa de las tecnologías y los resultados empresariales.

Finalmente, para contrastar la hipótesis planteada, se realizó un ANOVA para determinar si existen diferencias significativas entre los resultados financieros y los enfoques estratégicos basados en la tipología de Miles & Snow (1978) aplicados en una empresa (ver tabla 10). Los resultados fueron poco significativos, puesto que las relaciones encontradas fueron muy débiles y la Prueba de Tukey no encontró diferencias significativas entre las medias de los distintos enfoques estratégicos. Un análisis a simple vista muestra que la estrategia exploradora y analizadora obtienen ligeramente mejores resultados que las empresas que aplican estrategias defensivas y reactivas. Por lo anterior se rechaza la hipótesis planteada en esta investigación.

Tabla 10. Estadísticos del Anova

Rendimiento organizacional	Tipo de Estrategia				MUESTRA TOTAL n=84	F-value (p)	Tukey
	EXPLORADO R n=19	ANALIZADO R n=18	REACTIVO n=24	DEFENSIVO n=23			
ROI	2.52	2.22	2.45	1.95	2.28	1.562 (.205)	n.s.
Margen de Utilidad	2.84	2.50	2.54	2.13	2.48	2.128 (.103)	n.s.
ROA	2.73	2.66	2.29	2.08	2.41	1.644 (.186)	n.s.

Fuente: (Sánchez Tovar, Zerón Feliz, & Mendoza Cavazos, 2015).

Los resultados anteriormente expuestos denotan que en el caso de las empresas centro de Tamaulipas en México una estrategia de negocio es definida por cuatro dimensiones, dos de ellas relativas a la dimensión administrativa relacionada con los recursos humanos y el rendimiento, y otras dos dimensiones entorno competitivo y

tecnológico respectivamente.

En este sentido, los empresarios de dicha región destacan la importancia de la dimensión tecnológica relacionada con la selección de los sistemas tecnológicos apropiados para la producción, distribución y prestación de los servicios. De igual modo, el hecho de que la dimensión administrativa y del entorno competitivo sea menos puntuadas para diseñar una estrategia refleja que las Pymes en la región no dedican recursos o lo hacen limitadamente al proceso de planeación y a la diversificación y competencia en el mercado (Sánchez Tovar, Zerón Feliz, & Mendoza Cavazos, 2015).

2.3. Marco Legal

"El Congreso De Los Estados Unidos Mexicanos, Decreta: Ley Para El Desarrollo De La Competitividad De La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa"

El artículo 1 describe el objetivo principal de mencionada ley como fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.

En el artículo 2 se habla de la participación y apoyo por parte de La Secretaría de Economía en el ámbito de su competencia, podrá convenir con particulares para concertar las acciones necesarias para la coordinación en materia de apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa.

El artículo 3 describe la clasificación de las empresas a partir de la estratificación por número de trabajadores, incluyendo a productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales; clasificándolos por Sector/Tamaño, Industria, Comercio y Servicios.

El artículo 4 establece y promueve los siguientes objetivos:

I. Establecer:

a) Las bases para la planeación y ejecución de las actividades encaminadas al desarrollo de las MIPYMES en el marco de esta Ley;

b). Las bases para la participación de la Federación, de las Entidades Federativas, de los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y de los Sectores para el desarrollo de las MIPYMES; c) Los instrumentos para la evaluación y actualización de las políticas, Programas, instrumentos y Actividades de Fomento para la productividad y competitividad de las MIPYMES, que proporcionen la información necesaria para la toma de decisiones en materia de apoyo empresarial, y

d) Las bases para que la Secretaría elabore las políticas con visión de largo plazo, para elevar la productividad y competitividad nacional e internacional de las MIPYMES.

II. Promover:

a) Un entorno favorable para que las MIPYMES sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales;

b) La creación de una cultura empresarial y de procedimientos, prácticas y normas que contribuyan al avance de la calidad en los procesos de producción, distribución, mercadeo y servicio al cliente de las MIPYMES;

c) El acceso al financiamiento para las MIPYMES, la capitalización de las empresas, incremento de la producción, constitución de nuevas empresas y consolidación de las existentes;

d) Apoyos para el desarrollo de las MIPYMES en todo el territorio nacional,

basados en la participación de los Sectores;

e) La compra de productos y servicios nacionales competitivos de las MIPYMES por parte del Sector Público, los consumidores mexicanos e inversionistas y compradores extranjeros, en el marco de la normativa aplicable;

f) Las condiciones para la creación y consolidación de las Cadenas Productivas;

g) Esquemas para la modernización, innovación y desarrollo tecnológico en las MIPYMES;

h) La creación y desarrollo de las MIPYMES sea en el marco de la normativa ecológica y que éstas contribuyan al desarrollo sustentable y equilibrado de largo plazo, e

i) La cooperación y asociación de las MIPYMES, a través de sus Organizaciones Empresariales en el ámbito nacional, estatal, regional y municipal, así como de sectores productivos y Cadenas Productivas.

Los artículos correspondientes al segundo capítulo de esta ley se centran en el desarrollo de las MIPYMES, mencionando los siguientes objetivos a seguir:

La secretaria elaborará los programas sectoriales correspondientes en el marco de la normativa aplicable, promoverá la participación de los Sectores para facilitar a las MIPYMES el acceso a Programas previstos en la presente Ley, además diseñará, fomentará y promoverá la creación de instrumentos y mecanismos de garantía que faciliten el acceso al financiamiento de las empresas.

Como objetivos a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de las MYPYMES se tienen los siguientes:

a) Contener propuestas de mejora y simplificación normativa en materia de

desarrollo y apoyo.

b) Enfocar estrategias y proyectos de modernización, innovación y desarrollo tecnológico.

c) Propiciar nuevos instrumentos de apoyo a las MIPYMES considerando las tendencias internacionales de los países con los que México tenga mayor interacción.

d) Contar con mecanismos de medición de avances para evaluar el impacto de las políticas de apoyo a las MIPYMES.

e) Promover que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y sus delegaciones en las Entidades Federativas realicen la planeación de sus adquisiciones de bienes, contratación de servicios y realización de obra pública para destinarlas a las MIPYMES de manera gradual, hasta alcanzar un mínimo del 35%, conforme a la normativa aplicable.

El artículo 11 describe que para la ejecución de las políticas y acciones mencionadas anteriormente deberán considerarse lo siguientes programas:

I. Capacitación y formación empresarial, así como de asesoría y Consultoría para las MIPYMES;

II. Fomento para la constitución de incubadoras de empresas y formación de emprendedores;

III. Formación, integración y apoyo a las Cadenas Productivas, Agrupamientos Empresariales y vocaciones productivas locales y regionales;

IV. Promover una cultura tecnológica en las MIPYMES; modernización, innovación y desarrollo tecnológico;

V. Desarrollo de proveedores y distribuidores con las MIPYMES;

- VI. Consolidación de oferta exportable;
- VII. Información general en materia económica acordes a las necesidades de las MIPYMES, y
- VIII. Fomento para el desarrollo sustentable en el marco de la normativa ecológica aplicable.

Adicionalmente, la Secretaría promoverá esquemas para facilitar el acceso al financiamiento público y privado a las MIPYMES, en igualdad de oportunidades para las mujeres y los hombres. Poniendo especial énfasis en garantizar el acceso a dicho financiamiento para las mujeres (INADEM, 2017).

2.4. Pymes

En (ProMéxico, 2014) se señala que las pymes son empresas mercantiles, industriales o de otro tipo que tienen un número reducido de trabajadores y que registran ingresos moderado. De acuerdo con el Fondo PYME, en México constituyen el 52% del producto interno bruto (PIB) y generan el 72% del empleo, por lo que todo trabajo que implique a estas unidades productivas adquiere importancia, puesto que puede tener un amplio campo de acción. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. En México existen más de cuatro millones de unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que producen el 52% del producto interno bruto (PIB) y el 72% del empleo en el país (Fondo PYME, 2014) .

ProMéxico (2014) observa que existen dos formas de surgimiento y clasificación de las PYMES. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura con una gestión empresarial. Éstas, en su mayoría, son de capital multinacional y se desarrollaron dentro del sector formal de

la economía. Por otro lado, están las que tienen un origen familiar, caracterizadas por una gestión a lo que sólo le preocupó su supervivencia, sin prestar mucha atención a temas como el costo de oportunidad del capital o la inversión que permite el crecimiento.

Entre las principales ventajas y desventajas que suelen presentarse en las PYMES se encuentran las siguientes:

- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, lo cual les permite ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo, tienen posibilidades de crecer y llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos ésta se ve influenciada por la opinión de los dueños del negocio.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el quipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción tiene algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal,

pero, cuando lo hacen, enfrentan la fuga del personal capacitado.

Algunos problemas derivados de la falta de organización, como ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, altos precios o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Para México, las PYMES son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento del país. Se cuenta con una importante base de MIPYMES, claramente más sólida que en muchos otros países del mundo que se debe aprovechar para hacer de hacer eso una fortaleza que haga competitiva a la nación, que se convierta en una ventaja para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera del país (Fondo PYME, 2014).

2.4.1. Las Mi Pymes

Las MIPYMES son eslabones fundamentales para que las economías de las naciones crezcan y se vuelvan competitivas, tanto interna como externamente. Por tanto, en la medida que las MIPYMES crecen, en esa misma medida influyen en el desarrollo de su país. A pesar de ello, en ningún país estas empresas tienen favorables condiciones y, sobre todo ahora, con la competencia que se ha generado en este mundo globalizado (Bárdan Esquivel, 2002).

2.4.2. Clasificación de las empresas

Existen una diversidad de criterios para definir y de este modo clasificar a las empresas como micro, pequeñas, medianas y grandes, estos criterios son diferentes, dependiendo del país o entidad que las define y clasifica.

Por lo anterior resulta interesante precisar si las empresas, insertas en el actual contexto económico, presentan características que puedan ser tomadas como elementos que permitan establecer una diferenciación entre grande, pequeña, micro o mediana empresa. En este sentido creemos que hay características comunes a todo tipo de empresa, cualquiera sea su tamaño, su proceso de producción o la naturaleza mercadológica de sus productos o servicios que en determinado momento pudieran permitir establecer una definición.

Así pues, la búsqueda de una unidad de medida y de comparación de tamaño, con el objetivo de la racionalización tecnológica, y de una estrategia de crecimiento individual y sectorial, se convierte en una necesidad, y que, al no haber sido resuelta, se acepta una distinción intuitiva, entre gran empresa y MIPYME, clasificación que, por otra parte, es dinámica, pues el avance de la técnica y el crecimiento de la demanda, tiende a aumentar ese tamaño. No existe un índice único, que caracterice la dimensión de la empresa de manera adecuada. Suelen manejarse un extenso espectro de variables (Garza Castaño, 2002); (Santiago Tunal, 2003); (Zevallos, 2003):

- a) El número de trabajadores que emplean.
- b) Tipo de producto.
- c) Tamaño de mercado.
- d) Inversión en bienes de producción por persona ocupada.
- e) El volumen de producción o de ventas.
- f) Valor de producción o de ventas.

- g) Trabajo personal de socios o directores.
- h) Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa.
- i) Ubicación o localización.
- j) Nivel de tecnología de producción.
- k) Orientación de mercados.
- l) El valor del capital invertido.
- m) El consumo de energía.

Tabla 11. Estratificación de las microempresas por número de trabajadores

Sector/Tamaño	Estratificación por Número de Trabajadores		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana	51 – 20	31 – 100	51 – 100

Fuente: (INEGI, 2009).

2.4.3. Características de las pymes

(Anzola, 2010) señala como características comunes de las pequeñas empresas latinoamericanas las siguientes:

- Participación de la familia: La mayoría de las pequeñas empresas tienen una estructura familiar; la familia (padre, madre, tío, hijo, esposa, etc.) se involucra en las actividades empresariales de manera directa, tales como: socio, aportando dinero y trabajo; como acreedor, prestando dinero, propiedades u otros; empleados y trabajadores, realizando trabajos de confianza.

- Giro principal: El 90% de las pequeñas empresas se dedican a la actividad comercial, la transformación y los servicios. En el sector comercial e industrial destacan las que se dedican a: muebles, alimentos, vestidos y bebidas embotelladas (refrescos). En el sector servicios sobresalen los que se dedican a la carpintería, mecánica, peluquería y costura.
- Hombre orquesta: Es el dueño, que a la vez es el socio mayoritario y gerente de la empresa, opera como “sabelotodo”, es una persona madura de edad avanzada (en cerca del 50% de las empresas). Confunde su función con Dirección y Administración generando un ambiente de tensión con órdenes que generan caos laboral.
- Nepotismo: Es el trato especial o protección desmedida que se da a los familiares o protegidos dentro de la organización.
- Administración: El dueño tiene todo el control y la responsabilidad y lo ejerce de manera empírica y conservadora. Miembros de la familia ocupan puestos principales. Carecer de una administración profesional limita el crecimiento e incluso hasta su supervivencia.
- Capital y financiamiento: El capital lo aporta el dueño y en algunos casos familiares cercanos (la esposa, hijos, hermanos, etc.). Un problema recurrente es que el crédito es nulo o limitado en instituciones públicas como privadas.
- Empleo: Son generadoras de empleo muy importante y de actividad comercial.
- Constitución legal: Se constituyen generalmente en Sociedad Anónima (81%). Aunque el dueño ejerce el control total sin que accionistas (familiares) tengan injerencia.

- Mercado: Atienden al mercado local y regional en 77%, no pueden expandirse más.

Según la Encuesta Anual del Comercio 2014 realizada por el INEGI el sector del comercio al por menor se comprende por unidades económicas dedicadas que van desde unidades económicas dedicadas, principalmente a la compra venta (sin transformación) de bienes de consumo final, para ser vendidos a personas y hogares, es decir, al consumidor final, así como unidades económicas dedicadas solamente a una parte de este proceso. Las unidades del comercio al por menor que venden bienes propios son conocidos, como agencias, depósitos, tiendas, supermercados, o derivan su nombre de los productos que comercializan como: papelerías, boneterías, ferreterías, licorerías, etcétera. Este sector se conforma por las unidades económicas dedicadas al comercio de muebles para el hogar, mercerías, vehículos automotores y refacciones, gasolineras, instrumentos musicales y artículos usados, independientemente de la forma a través de la cual realizan su actividad (INEGI, Encuesta Anual del Comercio 2014. Datos 2013, 2014).

Como características del comercio al por menor el INEGI señala las siguientes:

- Atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento.
- Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas.
- Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, Internet entre otros.

2.4.4. Problemáticas en las PYMES

En las pymes existen diversos problemas que afectan sus operaciones. Desde sus inicios hasta el día de hoy siguen presentando problemas administrativos entre otros que de no darles la importancia requerida pueden afectar las operaciones de las empresas y en el peor de los casos verse en la necesidad de cerrar. Para comprobar lo anterior los resultados de los censos económicos (CE) presentados en el 2019 y la *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)* realizados por el INEGI, describen algunos de los principales problemas que se presentan para las pequeñas y medianas empresas.

El INEGI señala que algunos de los principales problemas para las pymes son la inseguridad, los altos gastos y los altos impuestos. La inseguridad pública afecta a las pymes en un 43.3%, mientras que los gastos como los servicios de luz agua y teléfono repercuten con un 28.9%, los altos impuestos afectan al 28.3% y con menores porcentajes quedan atrás otros problemas como el exceso de trámites gubernamentales para operar, los altos costo de materias primas, insumos o mercancías comercializadas y la competencia desleal (INEGI, 2019).

En cuanto al financiamiento se mostró una disminución de los establecimientos que manifestaron el acceso a créditos o financiamiento con respecto al evento censal anterior. Respecto a las PYMES los Censos Económicos 2014 reportaron un 27.9% de haber hecho uso del recurso mientras que en los Censos Económicos 2019 disminuyó a un 25.7%. Tan solo uno de cada cuatro establecimientos PYMES hicieron uso de financiamiento. (INEGI, 2019)

La ENAPROCE arrojó estadísticas hablando generalmente de las empresas independientemente de su tamaño en las que se destacan problemas en los procesos de

producción y las capacidades gerenciales que llevan a cabo la dirección de la empresa para administrar recursos y alcanzar objetivos.

Exclusivamente enfocándonos en los resultados respecto a las Pymes resulta que el 30.8% de las Pymes dijo que sí ha implementado medidas para solucionar los problemas en su proceso de producción, y también ha sumado a ello otros procesos de mejora para evitar estos conflictos. (ENAPROCE, 2018)

Otra de las capacidades gerenciales de las que se encarga de medir la ENAPROCE es la habilidad para generar y/o medir indicadores sobre el desempeño de una empresa. Al respecto, la ENAPROCE indica que el 28.2 por ciento de las Pymes utiliza entre tres y cinco indicadores del desempeño, entendidos como una expresión cuantitativa que mide logros, acciones y resultados. Un 8.8 por ciento lo hace con 10 o más, mientras que un 65.6 por ciento no lo hace. Respecto a lo anterior se puede observar que existe una mayoría de empresas que no se preocupan por medir sus avances por lo cual no tienen noción de los problemas que pueden afectar sus operaciones y su crecimiento.

La capacitación de las pymes es de suma importancia para su buen funcionamiento. La ENAPROCE señala que el 15.3 por ciento de estas si capacita a sus trabajadores antes o durante su incorporación a sus actividades laborales.

Además, muestra que el 61 por ciento de los empleados que se capacitaron fueron hombres y solo un 39 por ciento mujeres. Siete de cada 10 empresas no ofrecen capacitación debido a que el conocimiento y las habilidades de sus empleados son suficiente para desempeñar su labor. Un 13.2 por ciento dijo que no brinda capacitación por que contrata solo a personas que ya estén capacitadas y el 4.7 por ciento señaló que no lo hace porque es muy costoso. Las capacitaciones o cursos juegan un papel muy

importante en las empresas ya que al paso del tiempo mucha información se actualiza conforme los avances tecnológicos y es de suma importancia conocer cómo evolucionan los procesos para tener un buen desempeño en las tareas de la empresa.

Otra estadística sobre pymes de interés para los grandes empresarios y la banca es la de los créditos. Al realizar la encuesta se les planteo a las pymes que, si en ese momento se les ofreciera un crédito bancario, ¿lo aceptarían o no? Siete de cada 10 respondieron que no mientras que seis de cada 10 afirmo no aceptarlos por ser muy costosos y dos de cada 10 dijo no necesitarlo. De quienes aceptaron ocho de cada 10 pidieron un crédito en 2017 para poder comprar insumos mientras que el 27.5 por ciento lo hizo para adquirir maquinaria y un 25.6 por ciento lo utilizo para pagar otras deudas.

“La obtención de un financiamiento rápido, seguro y eficaz puede ser la llave al éxito de la estrategia de la empresa, pero por otro lado la falta del mismo puede significar un obstáculo importante en el desarrollo e incluso la supervivencia de la misma” (Hernández Talonia, 2009).

Se les cuestiono sobre su conocimiento sobre los programas de apoyo que ofrece el Gobierno Federal (2015) en donde los resultados detallan que el 14.3 por ciento dijo que si conocía alguno. De esos el 61.1 por ciento menciona conocer la “red de apoyo al emprendedor”; un 42.6 por ciento el programa “Crezcamos juntos” y un 39.4 por ciento otros programas como el INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor).

El informe también detalla las cadenas de valor, es decir, las acciones que realizan en conjunto para ejecutar un servicio u ofrecer un producto. El 95.4 por ciento de las Pymes dijo no participar en ello y el 34.8 por ciento dijo que no lo hace porque no sabe cómo, mientras que el 19.1 por ciento contestó que no lo ve necesario para su sector y el

15.5 por ciento no está interesado en participar en ninguna cadena de valor. La mayoría no se interesa en participar en las cadenas de valor, las cuales son de utilidad para identificar vínculos entre empresas y países (cuellos de botella) y a su vez permite el diseño de políticas públicas para incentivar vínculos, fortalecer eslabones e incrementar valor regional, así como facilitar la toma de decisiones de inversión.

Cuando se quiere iniciar un negocio es necesario tomar en cuenta la percepción de la situación por la que están pasando quienes ya crearon sus empresas acerca de las oportunidades de negocios para invertir. Las estadísticas arrojaron que un 77.5 por ciento de las pymes indicaron que desean crecer o expandirse mientras que el 22.5 por ciento dijo que no les gustaría crecer. De quienes no sean expandirse, el 22.5 por ciento indicó que está satisfecho con su desempeño. Sin embargo, el 24.5 por ciento dijo que prefiere quedarse como está, debido a que teme a posibles complicaciones administrativas en caso de crecer. Mientras tanto, el 18 por ciento teme a la inseguridad. Claramente las estadísticas demuestran que existen diversas problemáticas que impiden que las empresas crezcan o bien las personas se animen emprender un negocio.

Por último, en el registro de la contabilidad las estadísticas demuestran que la mayoría de las pymes invierte de una u otra manera en este rubro. 59.8 por ciento de las Pymes registra su contabilidad a través de un contador, mientras que un 33.5 por ciento hace uso de paquetes de contabilidad. La minoría del 2 por ciento de las empresas encuestadas dijo registrar su contabilidad en libretas, mientras que 0.9 por ciento reconoció que ni siquiera registra su contabilidad. Esto quiere decir que la mayoría de las empresas se preocupan por el buen manejo de sus finanzas (ENAPROCE, 2018).

2.4.5. Las MiPymes en el mundo

En el mundo existe una gran variedad de formas de considerar y definir a las micro, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan. Es decir, en cada país, tomando en cuenta su experiencia y características propias, sus necesidades singulares y los intereses generados de por medio, se pueden esgrimir los argumentos necesarios para aplicar determinada clasificación y con base en ella aplicar las políticas, medidas y estrategias económicas tendientes a propiciar el desarrollo de dichos estratos empresariales.

Cada país define a las MIPYMES utilizando pautas esencialmente cuantitativas que, si bien tiene ciertas características similares, también tiene diferencias significativas. Incluso en algunos casos, no hay consenso dentro del mismo país. En la mayoría de los casos, las variables consideradas son cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de inversión en activos (Saavedra G., 2008).

2.4.6. Las MiPymes en Latinoamérica

En América Latina, el surgimiento de las MIPYMES, parece producirse por dos vías, principalmente: como empresas propiamente dichas, con una adecuada estructura, que les permite una adecuada gestión empresarial: este tipo de organización es capital-intensivas y se desarrolla dentro del sector formal de la economía. Donde ubican fundamentalmente las pequeñas y medianas empresas, y como empresas familiares: caracterizadas por una gestión, orientada a la supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento. En este contexto, se ubican las microempresas que surgen asociadas al fenómeno del autoempleo como forma de subsistencia.

En su gran mayoría las MIPYMES en Latinoamérica son organizaciones informales, surgidas de los proceso de atomización social producto de la integración de estas

economías al proceso de globalización, con el uso de un paradigma de política económica neoliberal monetarista, sin que se hayan operado cambios profundos en las estructuras competitivas de la actividad empresarial, ni en el marco jurídico institucional que permite el funcionamiento de la actividad económica (Valdés & Sánchez, 2012).

2.4.7. Las MiPymes en México

En nuestro país el criterio de MIPYMES, se establece con base al número de empleados y dependiendo del sector económico al que pertenezcan, así dentro del sector manufacturero se encuentran aquellas que tienen menos de 501 empleados y para los sectores de comercio, servicios y agropecuario menos de 101 empleados.

Las MIPYMES se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante efectos nocivos en el ambiente macroeconómico.

Existen 2.9 millones de establecimientos en general, de los cuales el 99 por ciento corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas (2.85 millones), lo cual quiere decir que, al menos en cantidad, representan una porción fundamental en la nómina empresarial mexicana.

Si se les mide por el total de empleos que generan, las MIPYMES contribuyen con seis de cada diez, mientras que de todo lo que produce el país les corresponde el 42 por ciento. Pero desafortunadamente, este segmento está sometido a un ciclo de apertura y quiebra, que mucha de las veces se vuelve constante e inevitable.

Estas empresas constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, pues contribuyen con el 41 por ciento de la inversión y del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 64 por ciento de los empleos. Sin embargo, por otro lado, se estima que las MIPYMES son menos eficientes que las grandes, por lo tanto, es aquí donde la iniciativa privada y el gobierno deben coordinarse para avanzar en apoyos, sobre todo en los

campos económicos y tecnológicos (Bárdan Esquivel, 2002).

2.4.8. La Microempresa familiar

Se considera como empresa a familiar a aquellas organizaciones que están en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen en la administración y dirección del negocio. De esta manera se crea una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia.

Existen ciertas características o rasgos que diferencian a la empresa familiar de las comunes como las siguientes:

- La propiedad de la empresa se concentra en un grupo familiar.
- El grupo familiar participa en la gestión de la empresa.
- Existe una vocación de continuidad para el negocio y de la transmisión de los

valores empresariales propios de la familia.

2.4.9. Reglas de operación del fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa (fondo pyme) para el ejercicio fiscal 2013

Con el fin de integrar las Reglas de Operación del Fondo PYME para el ejercicio fiscal 2013, se llevaron a cabo foros de consulta en diferentes ciudades y regiones del país, en los cuales participaron diversos actores y sectores que integran la economía nacional, dando como resultado unas reglas de operación que mejoran significativamente la entrega de apoyos y ayudan a la consecución del objeto del programa con el objeto de impulsar la innovación, competitividad y proyección en los mercados nacionales e internacionales de los emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas, para aumentar el desarrollo económico y social, así como la política que fomente la cultura y productividad empresarial.

El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) tiene

por objeto fomentar el desarrollo económico nacional, regional y sectorial, mediante el fortalecimiento ordenado, planificado y sistemático del emprendimiento y del desarrollo empresarial en todo el territorio nacional, así como impulsar la consolidación de una economía innovadora, dinámica y competitiva.

Son objetivos del Fondo PYME:

- I. Lograr que la entrega de los apoyos del Fondo PYME sea resultado de una política incluyente de apoyo al emprendimiento y a las MIPYMES del país, con objetivos cuidadosamente establecidos y compartidos por los diferentes sectores y regiones de la economía mexicana, garantizando la transparencia tanto de procesos como en la toma de decisiones;
- II. lograr que los apoyos del Fondo PYME al ser aplicados, tengan resultados medibles y cuantificables en los beneficiarios, los cuales son: el incremento en ventas, el incremento en empleo, la mejora de la productividad, el aumento de la competitividad, un mejor posicionamiento en el mercado, el acceso a nuevos mercados, el incremento de la calidad de los productos y/o servicios, una mayor cobertura, mayor facilidad para hacer negocios o cualquier otro que sea definido por el Instituto Nacional de Emprendedor (INADEM) en las respectivas convocatorias y/o convenios, y que contribuya al fortalecimiento de la economía nacional;
- III. Generar mediante la colocación eficaz y la selección, por parte del consejo directivo, los mejores proyectos presentados al Fondo PYME a través de un proceso de evaluación sólido y transparente, una gradual y firme transformación de los emprendedores y de las MIPYMES del país, para que las micro empresas se transformen en pequeñas empresas, las pequeñas en medianas y las medianas en grandes, favoreciendo así el crecimiento sostenido de la economía mexicana, y

IV. Crear mecanismos eficientes de generación y distribución de los apoyos que garanticen el ejercicio de los recursos del Fondo PYME y la llegada de los mismos a los beneficiarios.

Los objetivos del Fondo PYME deberán desarrollarse de manera eficaz y oportuna a fin de consolidar el surgimiento, fortalecimiento y competitividad de los emprendedores y de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del país, la transformación competitiva de sectores y regiones en el país, así como la inversión productiva generadora de empleos y bienestar (DOF, 2013).

2.4.10. La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México

En todas las empresas mexicanas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización. Las pequeñas y medianas empresas no cuentan con el control interno adecuado, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa. El Control Interno debe ser empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, y diseñado de tal manera, que permita proporcionar una razonable seguridad en lo referente a: La efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado

control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización. Una característica importante en las PYMES es la falta de formalidad y organización, carencia de manuales de procedimientos, de políticas que sean conocidas y aplicadas por todos los miembros de la empresa.

El control interno es una parte importante que debe quedar clara en la empresa y que todos deben tener presente para una adecuada operación sin riesgos. Como se observa, el control interno en las PYMES es de vital importancia para la optimización de los recursos y el desempeño de la empresa, tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde los dueños hasta el propio cliente, debido a que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la empresa. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), tienen particular importancia para la economía de México, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos.

2.4.11. Control Interno en las PYMES.

En todas las empresas mexicanas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización. La mayoría de las PYMES no cuenta con el control interno adecuado, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa. El control interno es una parte importante que debe quedar claro en las empresas y todos

deben tener presente para una adecuada operación sin riesgos, por ello es necesario explicar en qué consiste el control interno, cuáles son los objetivos del mismo y como adecuarlo de manera efectiva en las PYMES (Aguirre Choix & Armenta Velazquez, 2012).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Población o Muestra

En H. Matamoros Tamaulipas existe 7,361 microempresas dedicadas al comercio al por menor, o menudeo. Se realiza una muestra a conveniencia de 232 micro y pequeñas empresas (DENUE, 2020).

a) Criterios de inclusión

Para este estudio se tomó como criterio de inclusión a las PYME las cuales son organizaciones con fines de lucro de mínimo 2 y máximo 50 personas (Incluyendo al dueño o director) dedicadas al comercio al menudeo. No requería estar registrada ante el gobierno.

Se tomó como sujetos de estudio para responder el instrumento, a la persona que toma la mayoría de las decisiones en la empresa, a la cual se denomina director, los cuales fungen como administradores.

b) Criterios de exclusión

Quedan excluidas de este estudio las empresas con más de 50 personas, o bien con sólo un trabajador. Se toma como criterio de exclusión a los trabajadores que no desempeñen el puesto de administrador o dueño y a empresas no dedicadas al comercio al menudeo.

3.2. Tipo de estudio

Cuantitativo. - El estudio se realizó en base a métodos de estadística descriptiva manejando frecuencias, porcentajes y variables. También se realizó estudios de correlación, utilizando como método la correlación de Pearson, Para validar el cuestionario se utilizó el Alpha de Cronbach.

El coeficiente de correlación de Pearson, pensado para variables cuantitativas (escala mínima de intervalo), es un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente (Camacho Martínez-Vara de Rey, 2002).

El estudio se considera descriptivo debido a que se indagó la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Se considera un estudio transversal ya que se recopilan datos en un momento único con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Es un estudio correlacional porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Es un estudio no experimental ya que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.3. Instrumento de recolección

Se eligió un cuestionario elaborado por la Red Latinoamericana de Administración y Negocios (Relayn) compuesto por 50 preguntas. El instrumento está estructurado en secciones las cuales se observan en los Anexos.

El instrumento fue sometido a la prueba Alfa Cronbach obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 12. Alfa de Cronbach de los elementos del instrumento.

Categoría	No. De elementos	Alfa de Cronbach
Insumos		
Recursos Humanos	12	0.937
Análisis de mercado	9	0.817
Proveedores	6	0.847
Proceso		
Dirección	8	0.740
Finanzas	13	0.882
Gestión de Ventas	6	0.847
Producción-Operación	5	0.800
Innovación	8	0.880
Mercadotecnia	11	0.769
Resultados		
Satisfacción con la empresa	5	0.668
Ventaja competitiva	6	0.741
Ámbito de Ventas	6	0.770
RSC	8	0.920
RSC	6	0.873
Valoración del entorno	14	0.746
Conflicto interno	8	0.849

Fuente: Elaboración propia

3.4. Procedimiento de recolección de información

Se acudió a los negocios de comercio al menudeo a solicitar su colaboración para responder al instrumento, en la mayoría de los casos fue contestado por el dueño o encargado del negocio.

Para la aplicación del cuestionario se contó con la colaboración de compañeros estudiantes del Tecnológico de Matamoros, con la finalidad de cumplir con la cantidad de empresas y con el tiempo de captura. Para que pudieran ser aplicados correctamente los instrumentos se dio una capacitación previa a los alumnos para explicarles cada una de las preguntas, así como el funcionamiento de la base de datos. Además, se les requirió que tomaran fotos del negocio como del dueño de la empresa, esto como evidencia de que realmente fueron aplicadas, pero estos datos no se agregaron al sistema para garantizar

la seguridad de los empresarios. Asimismo, se debe señalar que el estudiante tenía que realizar la captura de las encuestas y no estaba permitido que los dueños contestaran electrónicamente.

3.5. Procedimiento de análisis de la información

Se utilizó el Paquete estadístico de SPSS para captura de la base de datos, y análisis descriptivos. Para la validación de las preguntas del cuestionario (Alfa de Cron Bach) posteriormente se exportaron a Excel para realizar distintos tipos de gráficas (Pastel, Barras, etc.).

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Resultado de la Hipótesis General

Según la hipótesis general: “Los procesos del sistema (entrada) tienen correlación con el desempeño organizacional (salida) en las PYMES del comercio al menudeo.”

Para comprobar esta hipótesis se realizó una correlación entre las variables de procesos del sistema y el desempeño organizacional, encontrando los siguientes resultados.

Tabla 13. Correlación Dirección y Desempeño Organizacional

Correlación Dirección y Desempeño Organizacional		Las ventas anuales	Las utilidades anuales	Mis ingresos personales del negocio
Estoy atento para detectar las nuevas tendencias en mi negocio y enterarme de lo que está haciendo mi competencia	Correlación de Pearson	.212(**)	.154(*)	.148(*)
Procuró tener dinero disponible, en efectivo o en el banco para operar bien la empresa.	Correlación de Pearson	.143(*)	0.122	.177(**)
Tengo clara la misión y la visión, la comparto con mis empleados y tratamos de realizarla	Correlación de Pearson	.155(*)	.207(**)	.234(**)
Planteo objetivos concretos que tenemos que lograr en la empresa	Correlación de Pearson	.189(**)	.191(**)	.169(**)
Cuando tengo un problema o una idea, consulto con expertos en el tema	Correlación de Pearson	.162(*)	0.128	.137(*)

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Correlación Finanzas y Desempeño Organizacional

Correlación Finanzas y Desempeño Organizacional		Las utilidades anuales	índice de productividad de la empresa
Tengo muy claro cuánto vale mi inventario	Correlación de Pearson	-0.017	-.138(*)
Tengo muy claro cuánto debo en préstamos a familiares y conocidos.	Correlación de Pearson	-0.105	-.141(*)
Tengo muy claro cuánto obtendría por vender todo lo que tengo en mi empresa.	Correlación de Pearson	-.131(*)	0.039

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Correlación Gestión de Ventas y Desempeño Organizacional

Correlación Gestión de Ventas y Desempeño Organizacional		Las ventas anuales	Las utilidades anuales	Mis ingresos personales del negocio
Realizo actividades para detectar y agregar nuevos clientes a la empresa	Correlación de Pearson	.139(*)	0.108	0.085
Realizo actividades para vender en un área más grande o en más lugares.	Correlación de Pearson	0.112	.165(*)	.170(**)
Realizo actividades para promocionar las ventas.	Correlación de Pearson	.187(**)	0.116	.206(**)
Hago descuentos a algunos clientes para cerrar las ventas.	Correlación de Pearson	.143(*)	0.115	.239(**)
Hago cambios y adaptaciones en mis productos o servicios para cerrar algunas ventas.	Correlación de Pearson	.130(*)	.134(*)	.189(**)
Invierto tiempo y dinero en mejorar las relaciones con los clientes aun cuando no pretendo	Correlación de Pearson	.143(*)	0.109	.167(*)

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Correlación Mercadotecnia y Desempeño Organizacional

Correlación Mercadotecnia y Desempeño Organizacional		Las ventas anuales	Las utilidades anuales	Mis ingresos personales del negocio	índice de productividad de la empresa
Fijo los precios de mis productos y servicios en función de mis clientes y mi competencia.	Correlación de Pearson	.171(**)	.155(*)	.184(**)	-0.042
Busco crear, desarrollar y usar una marca para que mis clientes identifiquen mi empresa.	Correlación de Pearson	.188(**)	.131(*)	.154(*)	-.139(*)
Como estrategia de distribución, vendo principalmente a mayoristas o intermediarios	Correlación de Pearson	0.098	.144(*)	0.050	-0.090
Tengo como estrategia dar crédito a mis clientes	Correlación de Pearson	.188(**)	.209(**)	0.120	-0.080
Realizo actividades de publicidad y promoción sobre mi producto o servicio.	Correlación de Pearson	.150(*)	.149(*)	0.089	-0.037

Hago pruebas de mis productos o servicios antes de lanzarlos al mercado	Correlación de Pearson	.138(*)	.197(**)	0.082	-0.031
Realizo acciones concretas para que mis clientes sean fieles a la empresa.	Correlación de Pearson	.197(**)	.245(**)	0.096	-0.103
Mis clientes tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa	Correlación de Pearson	.159(*)	.227(**)	0.109	-0.079

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Correlación Innovación y Desempeño

Correlación Innovación y Desempeño Organizacional		Índice de productividad de la empresa
Desarrollo o pago por innovar los procesos de producción o distribución	Correlación de Pearson	-.182(**)
Desarrollo o pago por innovar los productos o servicios que ofrezco	Correlación de Pearson	-.162(*)
Desarrollo o pago por innovar la forma en la que vendo mis productos o servicios	Correlación de Pearson	-.153(*)
Desarrollo o pago por innovar la forma en que organizo la empresa	Correlación de Pearson	-.159(*)
Asisto a cursos, congresos o actividades relacionadas con el negocio	Correlación de Pearson	-.152(*)

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Interpretación de puntajes de correlación

Resultado	Interpretación
1	Correlación Perfecta
$0,8 < r < 1$	Correlación Muy Alta
$0,6 < r < 0,8$	Correlación Alta
$0,4 < r < 0,6$	Correlación Moderada
$0,2 < r < 0,4$	Correlación Baja
$0 < r < 0,2$	Correlación Muy Baja
$r = 0$	Correlación Nula

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Con los anteriores resultados y la interpretación de puntajes de correlación se confirma la hipótesis general planteada ya que hubo una correlación positiva baja de los procesos del sistema (**dirección, finanzas, gestión de ventas, mercadotecnia, innovación**) con en el desempeño organizacional en las PYMES del comercio al menudeo.

Dirección y gestión de ventas tuvieron una correlación baja principalmente con Ingresos, Utilidades y Ventas.

En **Dirección** "estoy atento para detectar las nuevas tendencias en mi negocio y enterarme de lo que está haciendo mi competencia" tiene una correlación con las utilidades anuales y los ingresos personales con nivel de significancia de 0,05 (bilateral) mientras que con las ventas anuales tiene correlación con un nivel de significancia de 0,01 (bilateral).

"Procuró tener dinero disponible, en efectivo o en el banco para operar bien la empresa" obtuvo una correlación con las ventas anuales con nivel de significancia de 0,05 mientras que con los ingresos personales se encontró una correlación con nivel de significancia de 0,01. No existió correlación alguna con las utilidades.

"Tengo clara la misión y la visión, la comparto con mis empleados y tratamos de realizarla" obtuvo una correlación con un nivel de significancia de 0,01 en utilidades y los ingresos personales. Las ventas anuales se correlacionaron con el Desempeño Organizacional con un nivel de significancia de 0,05.

Se encontró una correlación con las ventas, utilidades y los ingresos personales al plantear objetivos concretos para lograr en la empresa con un nivel de significancia de

0,01.

El consultar con expertos en el tema cuando se tiene un problema o una idea generó una correlación con las ventas y los ingresos personales con un nivel de significancia de 0,05.

En el área de **Gestión de ventas** realizar actividades para detectar y agregar nuevos clientes a la empresa genera una correlación únicamente con las ventas anuales con un nivel de significancia de 0,05, las actividades para vender en un área más grande o en más lugares se correlacionan con las utilidades con un nivel de significancia de 0,05 y los ingresos personales con un nivel de significancia de 0,01.

Promocionar las ventas generó una correlación con las ventas y los ingresos con un nivel de significancia de 0,01.

Hacer descuentos para cerrar ventas con los clientes tiene correlación con ventas con un nivel de significancia de 0,05 mientras que con los ingresos tiene correlación con un nivel de significancia de 0,01.

Las estrategias como los cambios y adaptaciones en los productos para cerrar las ventas tienen correlación con las ventas y las utilidades con un nivel de significancia de 0,05 sin embargo con los ingresos existe una correlación con un nivel de significancia de 0,01.

Invertir tiempo y dinero para mejorar las relaciones con los clientes aun cuando no es planeado genera una correlación con las ventas y los ingresos con un nivel de significancia de 0,05 mientras que con las utilidades existe una correlación nula. (ver tabla 13 y 15).

En el área de **Mercadotecnia** también se detectaron bajos niveles de correlación con ingresos, utilidades y ventas. Además, se encontró una correlación negativa con el

índice de productividad.

Fijar precios de los productos y servicios en función de los clientes y la competencia generó una correlación con las ventas e ingresos con un nivel de significancia de 0,01 mientras que con las utilidades se correlacionó con un nivel de significancia de 0,05. No hubo correlación con el índice de productividad

Buscar crear, desarrollar y usar una marca para que los clientes identifiquen a la empresa tiene correlación con las ventas con un nivel de significancia de 0,01. Se una correlación positiva con las utilidades y los ingresos mientras que con el índice de productividad se halló una correlación negativa, todos con un nivel de significancia de 0,05.

Como estrategia de distribución, vender principalmente a mayoristas o intermediarios tiene correlación solamente con las utilidades anuales con un nivel de significancia de 0,05.

Dar crédito a los clientes genera una correlación con las ventas y las utilidades con un nivel de significancia de 0.01. (ver tabla 16).

Realizar actividades de publicidad y promoción sobre el producto o servicio tiene correlación con las ventas y las utilidades con un nivel de significancia de 0,05.

Hacer pruebas de los productos o servicios antes de ser lanzados al mercado se correlaciona con las ventas anuales con un nivel de significancia de 0,05 mientras que con utilidades se encontró correlación con un nivel de significancia de 0,01.

El índice de productividad obtuvo una correlación muy baja y negativa en el área de **Innovación y Finanzas** ya que los dueños no se preocupan por desarrollar o pagar para innovar/actualizar los procesos, productos y la organización en la empresa, además de no tener claro los valores financieros de la empresa y las deudas.

En **Innovación** el desarrollo o pago por innovar los procesos de producción o distribución tiene una correlación negativa con el índice de productividad con un nivel de significancia de 0,01 mientras que desarrollar por pagar para innovar los productos o servicios, la forma en que se venden los productos o servicios y la organización de la empresa, así como asistir a cursos, congresos o actividades relacionadas con el negocio tienen una correlación negativa con un nivel de significancia de 0,05.

Dentro del área de **Finanzas** se encontró que tener claro cuanto vale el inventario se correlaciona negativamente con el índice de productividad con un nivel de significancia de 0,05 al igual que tener noción de cuanto deben en préstamos a familiares y conocidos. Tener claro cuando se obtendría por vender todo lo que hay en la empresa obtuvo una correlación negativa con las utilidades anuales con un nivel de significancia de 0,05. (ver tabla 14 y 17).

Según los datos no existió correlación entre **Operación- producción** y desempeño organizacional.

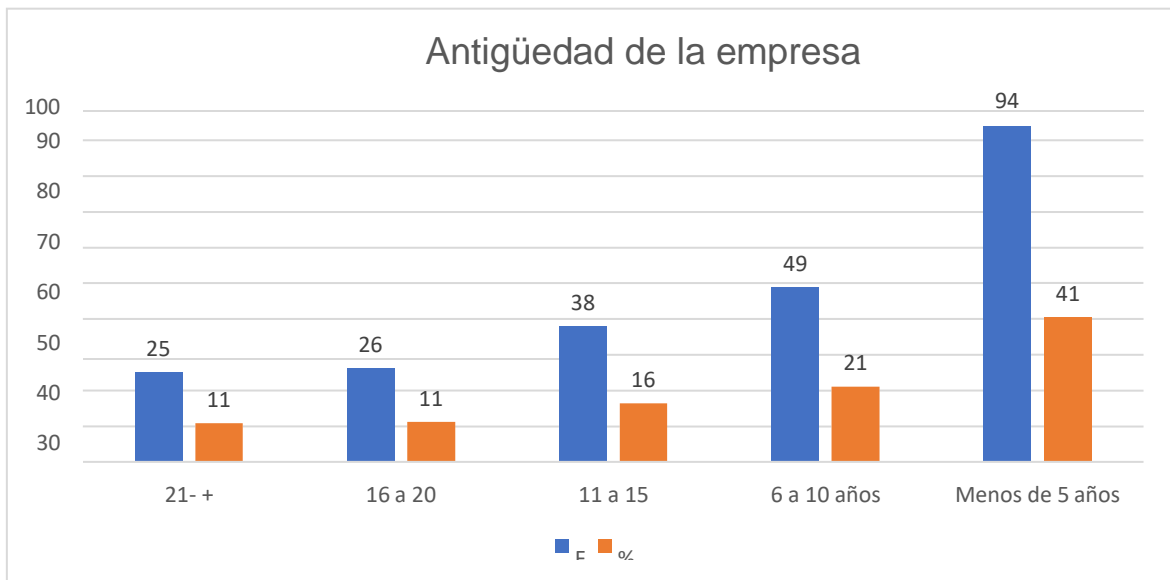
4.2. Resultados de la Hipótesis Secundaria 1

Las características generales de las empresas de comercio al menudeo son: Promedio de dos trabajadores, la mayoría tiene 5 años, están constituidas de manera informal, y tienen mayor número de mujeres.

Tabla 19. Antigüedad de la empresa

Año de inicio	Frecuencia	Porcentaje
2015-2019	94	41
2010-2014	49	21
2005-2009	38	16
2000-2004	26	11
1995-1999	17	11

Fuente: Elaboración propia



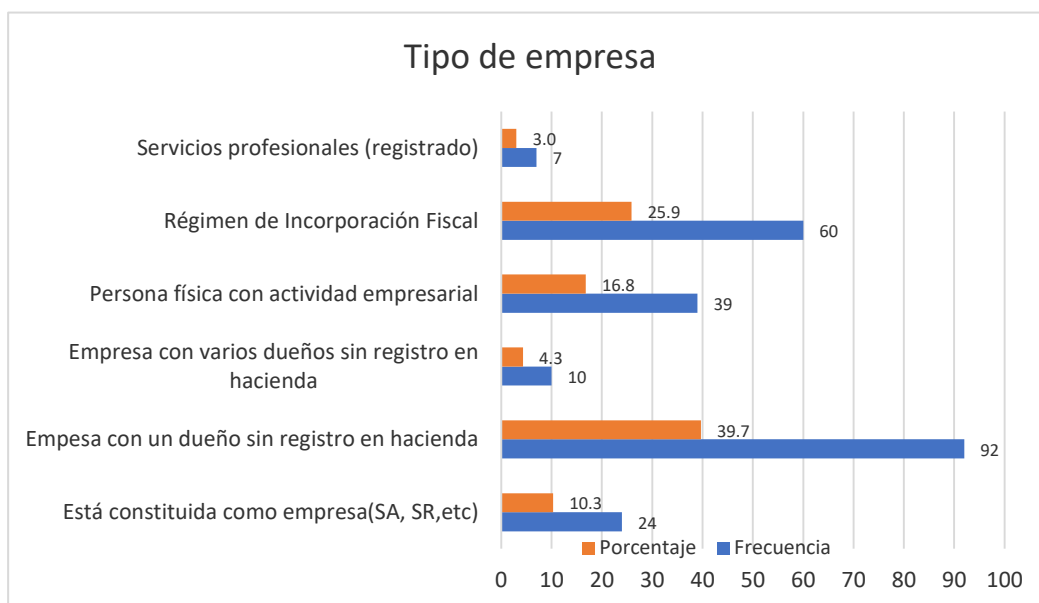
Gráfica 1. Antigüedad de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Tipo de empresa

Tipo de empresa	Frecuencia	Porcentaje
Empresa con un dueño sin registro en hacienda	92	39.7
Empresa con varios dueños sin registro en hacienda	10	4.3
Está constituida como empresa (SA, SR,etc)	24	10.3
Persona física con actividad empresarial	39	16.8
Régimen de Incorporación Fiscal	60	25.9
Servicios profesionales (registrado)	7	3.0
Total	232	100.0

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 2. Tipo de empresa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Número de personas que trabajan permanentemente en la empresa

Número de personas trabajan permanentemente en tu empresa actualmente	Frecuencia	Porcentaje
1-5	185	79.8
6-10	30	12.9
11-15	8	3.4
16-20	4	1.7
21-25	1	0.4
26-30	1	0.4
31-35	3	1.2
Total	232	100.0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Mujeres que trabajan permanentemente en la empresa

Número de mujeres trabajan permanentemente en tu empresa actualmente	Frecuencia	Porcentaje
0	51	22.0
1	83	35.8
2	57	24.6
3	16	6.9
4	11	4.7
5	5	2.2
7	3	1.3
10	2	0.9
12	2	0.9
15	2	0.9
Total	232	100.0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Familiares que trabajan permanentemente en la empresa

Cuántos familiares trabajan permanentemente en tu empresa actualmente	Frecuencia	
0	84	36.2
1	69	29.7
2	48	20.7
3	14	6.0
4	13	5.6
5	2	0.9
7	2	0.9
Total	232	100.0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Relación con el fundador de la empresa

Relación con el fundador de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Tú fuiste el fundador	159	68.5
Alguien de mi familia	46	19.8
Un conocido, amigo, familia lejana o política	18	7.8
Un desconocido—compró la empresa al dueño anterior.	4	1.7
Otro	5	2.2
Total	232	100.0

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Según la hipótesis secundaria 1: “Las características generales de las empresas de comercio al menudeo son: Promedio de dos trabajadores, la mayoría tiene 5 años, están constituidas de manera informal, y tienen mayor número de mujeres.”

Con los resultados encontrados se confirma la hipótesis planteada ya que existe un promedio de dos trabajadores que trabajan permanentemente en la empresa, en la gráfica 1 se demostró que la mayoría de las empresas entrevistadas tiene 5 años de antigüedad. Otra característica demostrada en los resultados es que 81 de las empresas de comercio al menudeo tienen de 1 a 15 mujeres laborando y solo 51 no tiene mujeres por lo tanto se puede decir que hay un mayor número de mujeres que de hombres laborando. En la tabla 24 se demuestra que la mayoría de los entrevistados son los propios fundadores de la empresa con un valor del 68.5%.

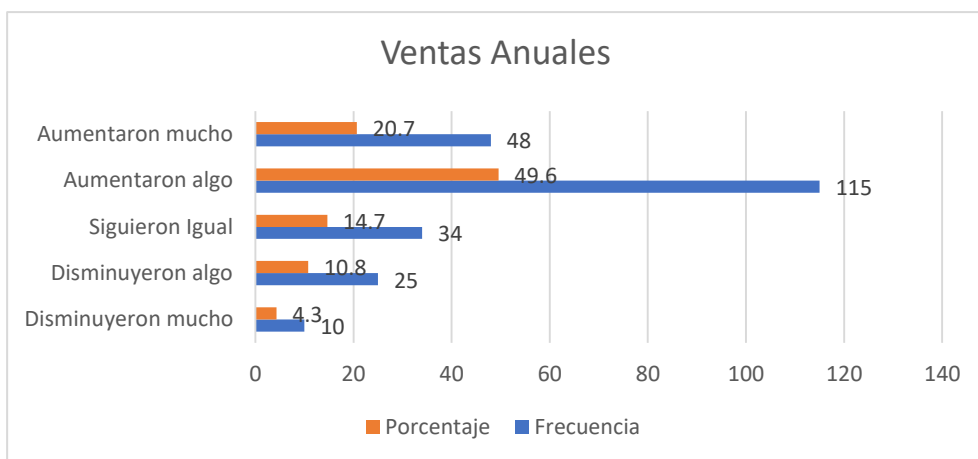
4.3. Resultado de la Hipótesis Secundaria 2

Los dueños de las Pymes de comercio al menudeo perciben que en los últimos tres años han aumentado algo en ventas, utilidades, número de empleados e, ingresos personales.

Tabla 25. Las ventas anuales

Las ventas anuales	Frecuencia	Porcentaje
Disminuyeron mucho	10	4.3
Disminuyeron algo	25	10.8
Siguieron Igual	34	14.7
Aumentaron algo	115	49.6
Aumentaron mucho	48	20.7
Total	232	100.0

Fuente: Elaboración propia



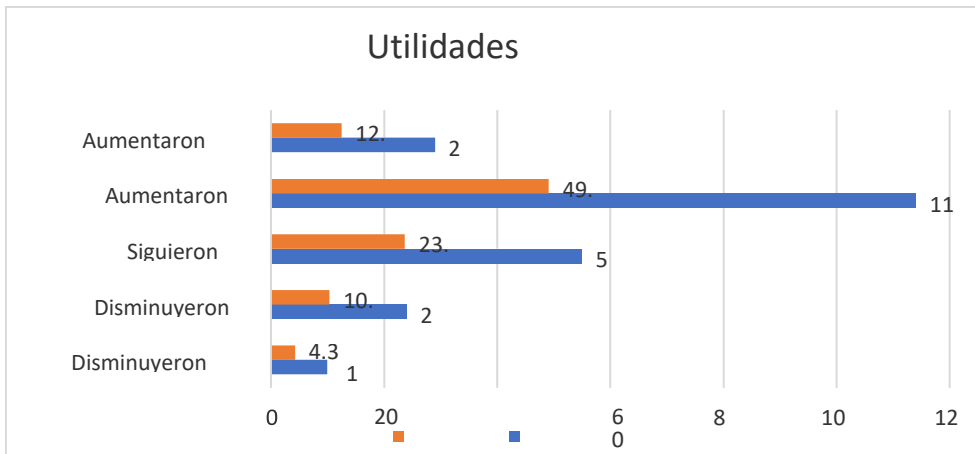
Gráfica 3. Ventas anuales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Las utilidades anuales

Las utilidades anuales	Frecuencia	Porcentaje
Disminuyeron mucho	10	4.3
Disminuyeron algo	24	10.3
Siguieron Igual	55	23.7
Aumentaron algo	114	49.1
Aumentaron mucho	29	12.5
Total	232	100.0

Fuente: Elaboración propia

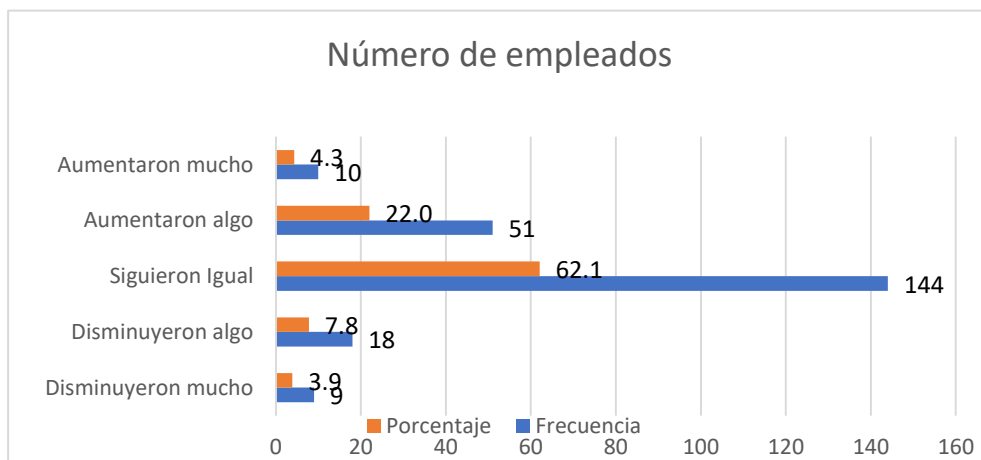


Gráfica 4. Utilidades anuales
Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Número de empleados

Número de empleados	Frecuencia	Porcentaje
Disminuyeron mucho	9	3.9
Disminuyeron algo	18	7.8
Siguieron Igual	144	62.1
Aumentaron algo	51	22.0
Aumentaron mucho	10	4.3
Total	232	100.0

Fuente: Elaboración propia

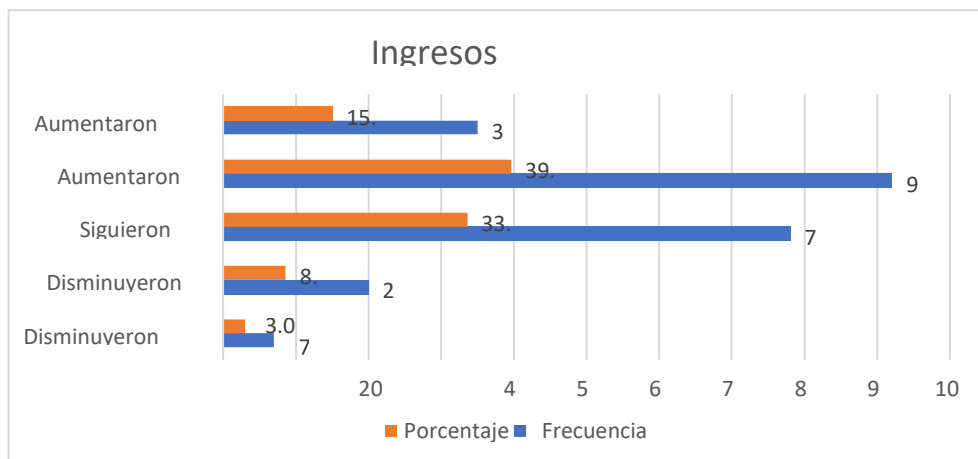


Gráfica 5. Número de empleados
Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Ingresos personales del negocio

Mis ingresos personales del negocio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Disminuyeron mucho	7	3.0	3.0	3.0
Disminuyeron algo	20	8.6	8.6	11.6
Siguieron Igual	78	33.6	33.6	45.3
Aumentaron algo	92	39.7	39.7	84.9
Aumentaron mucho	35	15.1	15.1	100.0
Total	232	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia



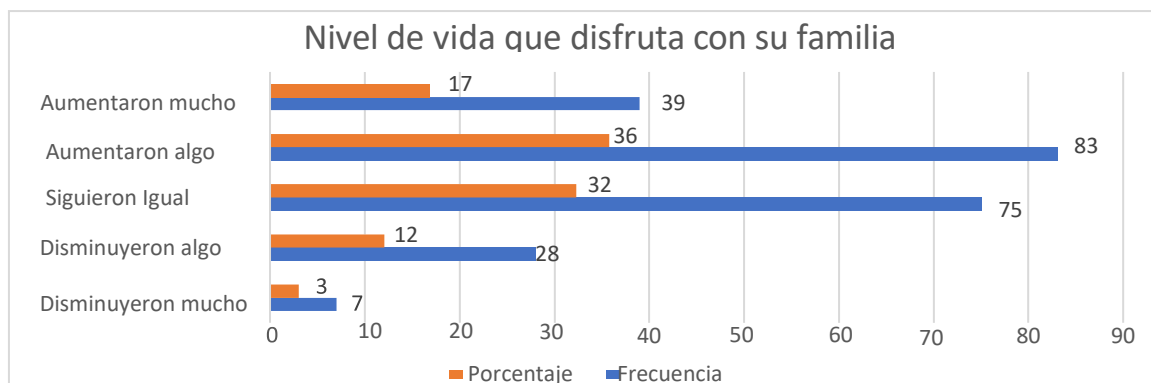
Gráfica 6. Ingresos personales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Nivel de vida que disfruta con su familia.

Nivel de vida que disfruta con su familia	Frecuencia	Porcentaje
Disminuyeron mucho	7	3
Disminuyeron algo	28	12
Siguieron Igual	75	32
Aumentaron algo	83	36
Aumentaron mucho	39	17
Total	232	100.0

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 7. Nivel de vida que disfruta con su familia

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La hipótesis secundaria 2 planteo lo siguiente: “Los dueños de las Pymes de comercio al menudeo perciben que en los últimos tres años han aumentado algo en ventas, utilidades, número de empleados e, ingresos personales”. Para corroborar dicha hipótesis podemos observar en la tabla 25 que las ventas anuales aumentaron algo en la frecuencia con un valor de 115 representando el 50% de los resultados, al igual que las ventas, las utilidades aumentaron algo con una frecuencia de 114 y 49% como se muestra en la gráfica 4. A diferencia de las ventas y las utilidades, el número de empleados siguió igual con un valor en sus resultados del 62% (ver grafica 5) pero esto no afecto los ingresos personales de la empresa ya que aumentaron algo con un valor del 40% (ver grafica 6).

4.4. Resultado de la hipótesis secundaria 3

Determinar el análisis descriptivo de los insumos en PYMES del comercio al menudeo

Tabla 30. Recursos Humanos

Preguntas	RECURSOS HUMANOS				
	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
1. La empresa ha logrado conseguir empleados muy honestos.	7.3	2.6	6.5	36.6	47.0
2. La empresa ha logrado conseguir empleados muy responsables.	6.0	3.4	5.6	45.7	39.2
3. La empresa ha logrado conseguir empleados muy leales.	5.6	2.6	7.8	43.1	40.9
4. La empresa ha logrado conseguir empleados muy capaces.	6.0	2.2	6.0	42.2	43.5
5. La empresa ha logrado conseguir empleados que tienen buen trato con todos.	6.5	3.0	6.5	40.9	43.1
6. Me enfoco principalmente en mejorar la productividad de mis empleados.	7.8	3.0	12.9	41.4	34.9
7. Evalúo la satisfacción laboral de mis empleados.	9.5	3.0	19.4	46.1	22.0
8. Me enfoco principalmente en mejorar el bienestar de mis empleados.	8.6	3.9	9.9	44.4	33.2
9. Evalúo el desempeño de mis empleados.	10.3	4.7	10.3	47.0	27.6
10. Involucro a mis empleados en la toma de decisiones.	6.9	5.2	19.8	38.4	29.7
11. Tengo reglas claras sobre las consecuencias buenas y malas de lo que hacen mis empleados.	8.6	2.6	15.5	36.6	36.6
12. Mi empresa paga muy sueldos	17.7	6.9	24.6	32.8	18.1

**superiores a los de
otras empresas de la
zona.**

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la honestidad de los empleados se encontró que el 47% está “muy de acuerdo” con haber logrado conseguir empleados muy honestos, el 36.6% está “de acuerdo”, lo cual suman el 83.6%. Mientras que el resto (16.4%) respondió que está “en desacuerdo” (6.5%), “muy en desacuerdo” (2.6%) y 7.3% “no sabe”. Con estos resultados podemos confirmar que las PYMES del comercio al menudeo cuentan con empleados de toda su confianza.

Tabla 31. Análisis de Mercado

Preguntas	ANÁLISIS DE MERCADO				
	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. Desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
13. Tengo métodos eficaces para evaluar si el precio de mis productos o servicios es adecuado.	7.3	0.9	12.5	41.4	37.9
14. Tengo métodos eficaces para evaluar la calidad de mis productos o servicios.	4.3	1.7	13.4	43.1	37.5
15. Tengo métodos eficaces para conocer a mis clientes, sus necesidades y preferencias.	4.7	2.6	15.1	40.1	37.5
16. Tengo métodos eficaces para evaluar la calidad de la atención que le doy a mis clientes.	3.4	4.7	11.6	43.1	37.1
17. Realizo actividades para detectar las fortalezas y debilidades de mi competencia.	8.2	8.6	24.1	37.1	22.0
18. Comparo frecuentemente los	7.8	12.5	31.9	27.2	20.7

resultados de mi empresa con los de otras empresas.					
19. Es fácil que aparezcan otras empresas iguales a la mía.	3.0	6.9	12.1	40.5	37.5
20. Es fácil que aparezcan otros productos o servicios que suplan a los que yo ofrezco.	3.4	5.2	21.1	39.2	31.0
21. La empresa da seguimiento a acciones tomadas por la competencia.	12.5	8.6	26.3	34.5	18.1

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 31 se puede apreciar tres principales debilidades en “Análisis de mercado”, las cuales describen lo siguiente:

- “Realizo actividades para detectar Fortalezas y debilidades de mi competencia” en donde el 32.7% manifestó estar en desacuerdo y 8.2% no sabe”.
- “Comparo frecuentemente los resultados de mi empresa con los de otras empresas” en donde los empresarios (44.4%) manifestaron estar en desacuerdo con respecto a esta afirmación y 7.8% no sabe.
- “La empresa da seguimiento a acciones tomadas por la competencia” el 34.9% está en desacuerdo y 12.5% no sabe.

Con estos resultados se considera que quienes dirigen la empresa no se preocupan por recopilar información del cliente y la competencia para la creación de estrategias que beneficien el desempeño laboral.

Tabla 32. Proveedores

Preguntas	PROVEEDORES				
	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
22. Lo más importante para	0.9	3.0	7.3	39.2	49.6

mí en un proveedor es que me dé el mejor precio.					
23.Lo más importante para mí en un proveedor es la calidad de su producto o servicio.	0.4	0.9	2.6	34.5	61.6
24.Lo más importante para mí en un proveedor es que siempre tenga lo que necesito.	0.4	0.4	4.3	39.2	55.6
25.Lo más importante para mí en un proveedor es su marca.	2.6	6.5	24.1	35.8	31.0
26.Lo más importante para mí en un proveedor es que me trate muy bien y atienda mis quejas.	0.9	3.0	10.8	40.9	44.4
27.Mis proveedores tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa.	12.1	7.3	25.9	30.2	24.6

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 32 lo más importante para las PYMES de comercio al menudeo es seleccionar a sus proveedores en base a la calidad (96.1%) y la disponibilidad de productos (94.8%). Mientras que un 88.8% elige en base al precio. Siendo la calidad la característica más importante para las PYMES al elegir proveedores.

4.5. Resultados de la hipótesis secundaria 4

Realizar el análisis descriptivo de los procesos en PYMES del comercio al menudeo.

Tabla 33. Dirección

Preguntas	DIRECCIÓN				
	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
1. Estoy atento para detectar las nuevas tendencias en mi negocio enterarme de lo que está haciendo mi competencia.	9.9	2.6	16.8	31.0	39.7
2. Me endeudo con instituciones y conocidos para hacer funcionar bien mi empresa.	10.8	28.9	32.3	19.4	8.6
3. Procuro tener dinero disponible, en efectivo o en el banco para operar bien la empresa.	2.2	3.0	11.2	47.0	36.6
4. Invierto muchas ganancias de mi empresa para hacerla crecer.	1.3	3.4	16.4	53.4	25.4
5. Tengo clara la visión y la comparto con mis empleados y tratamos de realizarla.	6.5	3.4	11.6	41.8	36.6
6. Planeo con anticipación	2.2	1.3	9.9	43.1	43.5

lo que voy a gastar y cuánto debo vender para no perder dinero.					
7. Planteo objetivos concretos que tenemos que lograr en la empresa.	3.4	2.6	12.1	44.4	37.5
8. Cuando tengo un problema o una idea, consulto con expertos en el tema.	6.0	8.2	19.4	34.9	31.5

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 33 se muestra que los empresarios cuentan con un plan anticipado de lo que se va a gastar y cuanto se debe vender para no perder dinero (86.6%), el 83.6% afirma tener dinero disponible para operar bien la empresa y el 81.9% plantea objetivos concretos a lograr para la empresa, además un 78.8% señala que invierte las ganancias de la empresa para hacerla crecer. Como soporte para el desarrollo de la empresa el 78.4% de los dueños tiene clara la misión y la visión, la comparten con mis empleados y tratan de realizarla.

Tabla 34. Finanzas

Preguntas	FINANZAS				
	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
36. Tengo muy claro cuánto dinero tengo disponible (ya sea en efectivo o en el banco).	2.2	2.6	5.2	40.9	49.1
37. Tengo muy claro cuánto me deben mis clientes.	3.9	4.3	6.5	40.9	44.4
38. Tengo muy claro cuánto vale mi inventario.	3.0	0.9	12.1	45.3	38.8
39. Tengo muy claro cuánto	2.6	0.9	13.4	48.3	34.9

valen los bienes de mi empresa.
(Específicamente los que no se venden: muebles, autos, electrónicos, maquinaria, etc.).

40. Tengo muy claro cuánto debo a mis proveedores.	8.2	3.0	7.8	46.6	34.5
41. Tengo muy claro cuánto debo en préstamos a familiares y conocidos.	19.0	3.0	11.2	37.9	28.9
42. Tengo muy claro cuánto le debo al banco y a otras instituciones.	18.5	3.4	6.5	41.4	30.2
43. Tengo muy claro cuánto obtendría por vender todo lo que tengo en mi empresa.	4.7	3.9	13.8	40.1	37.5
44. Tengo muy claro el valor de lo que vendo cada mes.	1.7	3.0	10.8	41.8	42.7
45. Tengo muy claro el valor de todo lo que cobro cada mes.	0.9	0.9	9.1	46.1	42.7
46. Tengo muy claro el valor de todo lo que compro a proveedores cada mes.	1.7	1.7	6.5	43.5	46.1
47. Tengo muy claro el valor de todo lo que pago a proveedores cada mes.	0.9	2.6	6.0	47.4	42.7
48. Tengo muy claro el valor de todo lo que gasto.	1.3	2.2	9.5	44.0	42.7

Fuente: Elaboración propia

Un 90% de los dueños tienen muy claro cuánto dinero tienen disponible. Además, tienen muy claro el valor de lo que cobran cada mes (91.8%), así como lo que pagan a proveedores cada mes (90.1%) y lo que compran a proveedores cada mes (89.6%). El área que tienen más baja es el conocimiento de cuánto deben a familiares y conocidos (22%) así como a bancos y otras instituciones (22.4%).

Tabla 35. Gestión de Ventas

GESTION DE VENTAS					
Preguntas	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
49. Realizo actividades para detectar y agregar nuevos clientes a la empresa.	8.2	6.0	22.4	30.6	32.8
50. Realizo actividades para vender en un área más grande o en más lugares.	12.5	11.6	30.6	24.6	20.7
51. Realizo actividades para promocionar las ventas.	6.9	6.9	25.4	31.9	28.9
52. Hago descuentos a algunos clientes para cerrar las ventas.	8.6	5.6	13.8	44.8	27.2
53. Hago cambios y adaptaciones en mis productos o servicios para cerrar algunas ventas.	8.6	6.9	22.8	39.2	22.4
54. Invierto tiempo y dinero en mejorar las relaciones con los clientes aun cuando no pretendo venderles inmediatamente.	8.6	5.2	21.6	37.5	27.2

Fuente: Elaboración propia

Gestión de ventas obtuvo porcentajes más bajos en comparación a finanzas y dirección. Con un 72% como porcentaje más alto se detectó que los dueños optan por hacer descuentos a algunos clientes para cerrar las ventas. El área más baja con un 45.3% de acuerdo a los dueños de las PYMES es que no realizan actividades para vender en un área más grande o en más lugares. Ver tabla 35.

Tabla 36. Producción-Operación

Preguntas	PRODUCCIÓN-OPERACIÓN				
	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
55. Me enfoco mucho en la calidad de mis productos o servicios.	1.7	0.4	7.3	34.5	56.0
56. Me enfoco mucho en reducir el tiempo entre que el cliente solicita y recibe su producto o servicio.	2.6	2.2	11.2	38.8	45.3
57. Me enfoco mucho en entregar mi servicio siempre en tiempo y forma.	2.6	1.3	6.0	38.8	51.3
58. Me enfoco mucho en adaptar mis productos o servicios para satisfacer a cada cliente.	4.7	1.3	6.5	33.6	53.9
59. Me enfoco mucho en reducir mis costos en todas las áreas de la empresa.	5.2	6.0	9.9	40.5	38.4

Fuente: Elaboración propia

En el área de producción-operación se encontró que el 91.5% de los empresarios se enfoca en que sus productos sean de calidad y así gradualmente se enfocan en el servicio al cliente (90.1%), en adaptar sus productos o servicios para satisfacer a sus clientes (87.5%), en reducir el tiempo de entrega de los productos (84.1%) y por último en reducir los costos en todas las áreas de su empresa (78.9%). Siendo esta última el área más baja (ver tabla 36).

Tabla 37. Innovación

Preguntas	INNOVACIÓN				
	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
60. Promuevo que los empleados propongan cambios en mis productos, servicios y procesos.	13.4	8.2	15.1	37.5	25.4
61. Ofrezco con frecuencia productos o servicios nuevos a partir de sugerencias de mis clientes.	3.9	3.9	17.7	42.7	31.5
62. Me enfoco mucho en ofrecer productos o servicios innovadores que distinguen a la empresa.	10.3	2.6	20.3	39.2	26.7
63. Desarrollo o pago para innovar mis procesos de producción o distribución.	15.5	9.5	27.6	32.3	14.7
64. Desarrollo o pago para innovar los productos o servicios que ofrezco.	13.4	12.5	24.6	32.3	17.2
65. Desarrollo o pago para innovar la forma en la que vendo mi producto o servicio. (Diseño, envase, promoción, forma de	15.9	9.9	21.6	32.3	19.8

cotizar, etc.)					
66. Desarrollo o pago para innovar la forma en la que organizo la empresa.	16.4	10.3	25.0	33.6	14.2
67. Asisto a ferias, cursos, congresos, o a otras actividades relacionadas con el negocio.	17.7	12.9	30.2	25.9	13.4

Fuente: Elaboración propia

El área de innovación se caracteriza por contar con debilidades dentro de las PYMES ya que los empresarios señalan que solo el 47.8% desarrolla o paga por innovar la forma en que organiza la empresa, así mismo un 46.5% desarrolla o paga por innovar la forma en que vende sus productos y solo el 39.3% se preocupa por asistir a cursos, congresos o actividades relacionadas con el negocio. Ver tabla 37.

Tabla 38. Mercadotecnia

Preguntas	MERCADOTECNIA				
	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
68. Me enfoco principalmente en dar un muy buen servicio a mis clientes.	0.4	0	0.9	31.9	66.8
69. Fijo los precios de mis productos y servicios en función de mis clientes y mi competencia.	2.2	3.9	13.4	39.7	40.9
70. Busco crear, desarrollar y usar una marca para que mis clientes identifiquen mi empresa.	7.3	6.0	17.2	28.4	40.9

71. Como estrategia de distribución, vendo principalmente al usuario final.	13.8	5.2	14.2	32.3	34.5
72. Como estrategia de distribución, vendo principalmente a mayoristas o intermediarios.	19.4	14.7	28.9	24.1	12.9
73. Tengo como estrategia dar crédito a mis clientes.	9.1	17.2	30.2	23.7	19.8
74. Realizo actividades de publicidad y promoción sobre mi producto o servicio.	9.9	8.6	21.1	29.7	30.6
75. Hago pruebas de mis productos o servicios antes de lanzarlos al mercado.	14.7	6.0	23.3	28.4	27.6
76. Realizo acciones concretas para que mis clientes sean fieles a la empresa.	7.3	7.8	12.9	38.8	33.2
77. Mis clientes tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa.	11.6	10.8	30.2	28.4	19.0
78. Hay una competencia fuerte en el sector de mi empresa.	9.9	6.9	16.4	33.6	33.2

Fuente: Elaboración propia

Las áreas más altas de estrategias de mercadotecnia según los empresarios es que se enfocan en dar un muy buen servicio a los clientes (98.74%), fijan sus precios de los productos o servicios en función de los clientes y la competencia (80.6%), de acuerdo a los empresarios realizan acciones para que sus clientes sean fieles a la empresa (72%).

Como debilidades tienen que no venden a mayoristas o intermediarios (37%), no tienen estrategias para dar crédito a sus clientes (43.5%) y consideran que sus clientes no tienen un poder de negociación muy fuerte en su empresa (47.9%). Ver tabla 38.

4.6. Resultado de la hipótesis secundaria 5

Establecer el análisis descriptivo de los resultados en PYMES del comercio al menudeo.

Tabla 39. Satisfacción con la empresa

SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA					
Preguntas	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
79. Estoy muy satisfecho con el desempeño de la empresa en su conjunto.	1.7	3.4	5.2	35.3	54.3
80. Mi empresa me deja más que suficiente dinero para vivir.	9.9	3.0	9.5	32.8	44.8
81. Mi empresa me permite realizarme como persona.	6.0	3.0	9.9	37.5	43.5
82. En el último año, las expectativas de crecimiento de mi empresa han sido muy altas.	5.2	1.7	9.1	34.9	49.1
83. En el último año, las posibilidades de verme obligado a cerrar la empresa han sido muy altas.	16.4	2.6	6.9	33.6	40.5

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la satisfacción con la empresa el 89.6 % afirmó estar satisfecho con el desempeño de su empresa en general. El 84% piensa que las expectativas de crecimiento son altas en el último año. Y el 81% considera que la empresa le permite realizarse como persona.

Tabla 40. Ventaja Competitiva

Preguntas	VENTAJA COMPETITIVA				
	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
84. Los clientes nos eligen porque nuestro producto o servicio es el mejor en su categoría.	4.7	1.3	12.1	48.7	33.2
85. Los clientes nos eligen porque, los tratamos muy bien.	1.3	0	6.0	44.4	48.3
86. Los clientes nos eligen porque ofrecemos el mejor precio.	1.3	2.2	9.5	45.7	41.4
87. Nos enfocamos sólo en una parte de los clientes para adaptarnos a sus necesidades.	7.3	6.0	24.1	36.2	26.3
88. Los clientes nos eligen porque aprecian nuestra marca.	12.5	3.0	16.8	40.1	27.6
89. Los clientes nos eligen porque saben que siempre tenemos disponible el producto o servicio.	3.4	1.7	7.8	45.7	41.4

Fuente: Elaboración propia

En el área de ventaja competitiva los dueños señalaron (92.7%) que los clientes los eligen porque los tratan bien, porque tienen disponibilidad del producto (87.1%) y porque ofrecen el mejor precio (87.1%)

Tabla 41. *Ámbito de Ventas*

AMBITO DE VENTAS					
Preguntas	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
90. Las ventas a clientes de mi colonia son importantes para mi empresa.	6.0	3.4	14.2	28.0	48.3
91. Las ventas a clientes de mi ciudad (población) son importantes para mi empresa.	3.9	2.2	9.5	33.2	51.3
92. Las ventas a clientes de otras poblaciones son importantes para mi empresa.	17.2	8.2	19.8	25.9	28.9
93. Las ventas a clientes en el extranjero son importantes para mi empresa.	23.7	9.9	22.8	20.3	23.3
94. Las ventas a otras empresas son importantes para mi empresa.	18.5	9.1	24.6	26.7	21.1
95. Las ventas a gobierno son importantes para mi empresa.	25.0	14.2	24.6	20.3	15.9

Fuente: Elaboración propia

En el ámbito de ventas existen porcentajes menores y los dueños manifiestan que las ventas a clientes de su colonia y población son importantes con 76.3% y 84.5% respectivamente. Como debilidad se detecta que los administradores de las PYMES no creen que ser proveedores del gobierno es importante para su empresa (36.2%) y 29.2% desconoce si es importante. Otra debilidad es que no consideran que sean importantes las ventas a clientes en el extranjero (43.6%) y 33.6% no sabe si son importantes.

Tabla 42. RSC - Principios de ISO 26000

RSC - Principios de ISO 26000					
Preguntas	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
96. En mi empresa, estamos dispuestos a responder ante la sociedad por el impacto de nuestras actividades.	16.4	2.6	6.0	37.9	37.1
97. Cuando se requiere, en mi empresa estamos dispuestos a dar a conocer nuestras actividades, particularmente las que pudieran impactar a la sociedad.	18.5	2.2	10.3	40.5	28.4
98. En mi empresa tenemos reglas que promueven el comportamiento con ética.	9.1	2.6	7.8	45.3	35.3
99. En mi empresa nos interesamos por los que pueden ser afectados por nuestras operaciones.	16.8	1.3	8.6	43.5	29.7
100. En mi empresa procuramos atacar todo lo que las normas y leyes nos obligan.	10.3	3.0	5.2	47.0	34.5
101. En mi empresa procuramos respetar las normas de comportamiento internacionales.	26.3	3.0	7.3	37.1	26.3
102. En mi empresa promovemos que los empleados se	10.8	2.2	3.9	42.7	40.5

comporten socialmente responsables.					
103. En mi empresa hacemos acciones concretas que son socialmente responsables.	12.9	3.9	6.9	40.5	35.8

Fuente: Elaboración propia

Respecto a principios de ISO 26000 las PYMES expresan tener reglas que promueven el comportamiento con ética y procuran respetar la normatividad vigente con el fin de acatar y cumplir las leyes que los hace ser socialmente responsables.

Tabla 43. RSC - Asuntos de ISO 26000

Preguntas	RSC - Asuntos de ISO 26000				
	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
104. En mi empresa tenemos políticas y procedimientos para el respeto a los derechos humanos y para evitar complicidad en actos de agravio a los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y laborales y para evitar la discriminación.	15.1	2.2	8.6	35.8	38.4
105. En mi empresa procuramos prevenir la contaminación y la producción de desechos que impactan en el medio ambiente, y procuramos reciclar y cuidar el medio ambiente.	12.1	2.2	9.1	40.5	36.2
106. En mi empresa procuramos el bienestar de los trabajadores, escuchando sus necesidades, dándoles un ambiente seguro, acceso a servicios de salud y	9.5	3.0	5.6	41.8	40.1

una vida personal balanceada.					
107. En mi empresa evitamos involucrarnos en malas prácticas como en sobornos, corrupción, piratería o competencia desleal y tampoco la permitimos en nuestros clientes y proveedores.	7.3	3.0	4.7	33.2	51.7
108. En mi empresa somos responsables con nuestros clientes: Cuidamos su confidencialidad, atendemos sus quejas, comunicamos sin engaños la información que les interesa respecto a precios, costos, términos de servicio, contratos y ofrecemos productos que son seguros.	4.7	0.9	4.3	33.6	56.5
109. La empresa promueve actividades de desarrollo comunitario con gente de la comunidad en donde se encuentra ubicada. Se preocupa por no provocar e incluso solucionar problemas sociales locales. Preferimos los proveedores locales que foráneos.	19.4	3.4	19.0	28.9	29.3

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 43 se demuestra que las empresas tienen como fortaleza la responsabilidad con sus clientes: Cuidan su confidencialidad, atienden sus quejas, comunican sin engaños la información que les interesa respecto a precios, costos, términos de servicio, contratos y ofrecen productos que son seguros". Igualmente, evitan involucrarse en malas prácticas como en sobornos, corrupción, piratería o competencia desleal y tampoco lo permiten en sus clientes y proveedores.

Tabla 44. Valoración del entorno

VALORACIÓN DEL ENTORNO					
Preguntas	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
110. En mi empresa nos preocupa todo el dinero que debemos.	19.4	2.6	9.1	26.3	42.7
111. En mi empresa nos preocupa todo el dinero que nos deben los clientes.	14.7	3.9	9.5	30.2	30.2
112. En la empresa nos preocupa la situación económica del país.	6.0	3.0	8.2	40.9	41.8
113. En la empresa nos preocupa la seguridad y la violencia.	3.4	0.9	4.3	32.8	58.6
114. En la empresa nos preocupa el abasto de mercancías y materia prima.	4.7	1.7	7.8	39.2	46.6
115. En la empresa nos preocupan las bajas ventas.	4.3	1.7	3.0	28.9	62.1
116. En la empresa nos preocupan lo mucho que pagamos de impuestos.	12.5	1.7	10.8	32.8	42.2
117. En la empresa nos preocupa que el gobierno nos encuentre algo	10.8	9.9	12.5	40.1	25.9

irregular.

118.	En la empresa nos preocupa mucho la corrupción.	6.5	3.4	9.5	48.7	30.6
119.	En la empresa nos preocupa mucho la impunidad.	7.3	3.0	12.9	44.4	31.0
120.	En la empresa nos preocupa la inestabilidad política.	10.3	3.0	15.9	43.5	25.9
121.	Creo que la democracia es preferible a cualquier otro sistema de gobierno.	12.5	3.9	9.9	46.1	26.3
122.	En algunas circunstancias, un gobierno autoritario puede ser preferible a uno democrático.	17.2	11.6	19.8	34.9	15.5
123.	Confío en que la gente en el nuevo gobierno está haciendo un buen trabajo.	7.3	7.8	9.9	46.6	27.6

Fuente: Elaboración propia

Dentro del área de valoración interna se encontró que a los empresarios les preocupa mayormente la inseguridad y la violencia que existe en el país (91.4%), ya que para la mayoría los negocios son su principal sustento económico. Seguido se encuentra la preocupación de abasto de mercancías y materias primas (85.8%), las cuales son esenciales para poder operar y por último la situación económica del país (82.7%), si esta se ve afectada se refleja en el número de ventas y las ganancias que tienen las empresas.

Tabla 45. Conflicto Interno

CONFLICTO INTERNO					
Preguntas	1. No aplica	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
124. Hay armonía dentro de mi empresa.	11.6	4.3	16.8	36.6	30.6
125. En mi empresa, tenemos muchas peleas sobre quién debe hacer qué trabajo.	9.9	7.8	22.8	40.1	19.4
126. Hay diferencia de opinión entre los miembros de mi empresa.	16.4	12.1	32.3	25.0	14.2
127. Hay tensiones entre las personas en mi empresa.	6.5	2.6	12.1	42.2	36.6
128. Los miembros de la empresa apoyan las ideas de los demás.	7.8	4.7	22.8	43.1	21.6
129. Hay choques entre subgrupos dentro de mi empresa.	11.2	6.0	22.0	36.2	24.6
130. Hay amistad entre las personas de mi empresa.	15.1	8.6	28.9	28.4	19.0
131. Hay un sentimiento de "nosotros" entre las personas de la empresa.	18.5	9.9	27.2	26.3	18.1

Fuente: Elaboración propia

En conflicto interno los dueños aceptan que hay tensiones entre las personas en sus empresas (78.8%) y como debilidad o área de oportunidad se tiene que no hay amistad entre las personas de su empresa (47.4% en que existe amistad y 23.7% desconoce si hay amistad). Se ve como un área de oportunidad ya que mejorar la relación entre los trabajadores crea un mejor ambiente laboral dentro de la empresa. Ver tabla 45.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

En esta investigación se realizó un análisis sistémico a las pymes del comercio al menudeo en el que se encontró que existe una correlación positiva baja entre los procesos del sistema (dirección, finanzas, gestión de ventas, producción-operación, innovación y mercadotecnia) y el desempeño organizacional.

En el proceso que mayor correlación positiva se encontró es el de dirección con las siguientes practicas:

- Estoy atento para detectar las nuevas tendencias en mi negocio y enterarme de lo que está haciendo mi competencia.

- Procuero tener dinero disponible, en efectivo o en el banco para operar bien la empresa.

- Tengo clara la misión y la visión, la comparto con mis empleados y tratamos de realizarla.

- Planteo objetivos concretos que tenemos que lograr en la empresa.

- Cuando tengo un problema o una idea, consulto con expertos el tema.

Se encontró que estas prácticas tienen correlación con las ventas anuales, las utilidades anuales y los ingresos personales de las pymes.

Se plantearon 5 hipótesis en las que se encontró lo siguiente:

La primera nos dice “Las características generales de las empresas de comercio al menudeo” son: Promedio de dos trabajadores, la mayoría tiene 5 años, están constituidas de manera informal, y tienen mayor número de mujeres.

Con los resultados encontrados se confirma la hipótesis planteada ya que existe un promedio de dos trabajadores que trabajan permanentemente en la empresa y la mayoría de

las empresas entrevistadas tiene 5 años de antigüedad. Otra característica demostrada en los resultados es que 81 de las empresas de comercio al menudeo tienen de 1 a 15 mujeres laborando y solo 51 no tiene mujeres por lo tanto se puede decir que hay un mayor número de mujeres que de hombres laborando.

Se concluye que estas características son comunes en las pymes en la actualidad corroborando estos resultados con los censos económicos que realiza el INEGI cada 5 años.

En la Segunda hipótesis se planteó lo siguiente “Los dueños de las Pymes de comercio al menudeo perciben que en los últimos tres años han aumentado algo en ventas, utilidades, número de empleados e, ingresos personales”. En los resultados se encontró que las ventas anuales aumentaron algo en un 50% y las utilidades anuales en un 49%. A diferencia de las ventas y las utilidades, el número de empleados siguió igual con un valor en sus resultados del 62% pero esto no afectó los ingresos personales de la empresa ya que aumentaron algo con un valor del 40%. Por lo tanto, se confirma la hipótesis y podemos concluir que al paso del tiempo las pymes se enfocan en su crecimiento y su desarrollo económico.

La hipótesis secundaria 3 plantea lo siguiente: “Determinar el análisis descriptivo de los insumos en PYMES del comercio al menudeo”. Los insumos corresponden a recursos humanos, análisis de mercado y proveedores.

En recursos humanos se encontró que respecto a la honestidad de los empleados el 47% está “muy de acuerdo” con haber logrado conseguir empleados muy honestos, el 36.6% está “de acuerdo”, obteniendo la cantidad de 83.6% de respuestas positivas, Mientras que el resto (16.4%) respondió que está “en desacuerdo” (6.5%), muy en desacuerdo” (2.6%) y el 7.3% “no sabe”. En conclusión, respecto a los resultados podemos confirmar que las PYMES de comercio al menudeo cuentan con empleados de toda su confianza lo que se califica como una fortaleza dentro de los negocios.

En el área de análisis de mercado se detectó que los dueños están en desacuerdo en un 44.4% con la práctica de comparar frecuentemente los resultados de su empresa con los de otras empresas, de igual manera no se preocupan de realizar actividades para detectar fortalezas y debilidades de su competencia ni dan seguimiento a acciones tomadas por la competencia por lo que se concluye que quienes dirigen la empresa no se preocupan de recopilar información de clientes y la competencia para crear estrategias que beneficien a su negocio.

En cuanto a los proveedores los datos describen que para las pymes del comercio al menudeo es muy importante seleccionar a sus proveedores en base a la calidad seguido de la disponibilidad de productos y en última instancia en base al precio. Es evidente que los dueños se preocupan por ofrecer productos de calidad a sus clientes. En el mercado se sabe que existen preferencias por comprar un producto de buena calidad sin importar el precio por lo que es una buena estrategia para atraer nuevos compradores.

En los resultados de la hipótesis secundaria 4 “detectar el análisis descriptivo de los procesos (Dirección, finanzas, gestión de ventas, producción-operación, innovación y mercadotecnia) se encontró lo siguientes:

En dirección la mayoría de los empresarios cuentan con un plan anticipado de lo que se va a gastar y cuanto se debe vender para no perder dinero con un 86.6% seguido de un 83.6% que afirma tener dinero disponible para operar bien la empresa y el 81.9% plantea objetivos concretos a lograr para la empresa. Por último, un 78.8% señaló que invierte las ganancias de la empresa para hacerla crecer y un 78.4% de los dueños tiene clara la visión y la misión y la comparten con sus empleados para tratar de realizarla. Para las empresas es de suma importancia contar con planes que eviten ir a la quiebra, así como tener claro cuáles son los objetivos que impulsaran el crecimiento y la estabilidad económica del negocio.

En finanzas se encontró que Un 90% de los dueños tienen muy claro cuánto dinero tienen disponible. Además, tienen muy claro el valor de lo que cobran cada mes (91.8%), así como lo que pagan a proveedores cada mes (90.1%) y lo que compran a proveedores cada mes (89.6%). Con estos datos se determinó que las empresas en su mayoría tienen noción sobre sus finanzas y el manejo de su capital. Lo anterior se considera como una ventaja para que su operación no se vea afectada por no tener un buen manejo del dinero.

En Gestión de ventas los valores demuestran que lo más importante para los dueños de pymes de comercio al menudeo es hacer descuentos a algunos clientes para cerrar las ventas con un 72% y que la práctica de menor importancia es realizar actividades para vender en un área más grande o en más lugares con un 45.3%. Es evidente que las empresas temen expandirse por diversas problemáticas como la inseguridad, falta de apoyo por parte del gobierno entre otras.

En el área de producción-operación se encontró que el 91.5% de los empresarios se enfoca en que sus productos sean de calidad y así gradualmente se enfocan en el servicio al cliente (90.1%), en adaptar sus productos o servicios para satisfacer a sus clientes (87.5%), en reducir el tiempo de entrega de los productos (84.1%) y por último en reducir los costos en todas las áreas de su empresa (78.9%). Es evidente que enfocarse en la calidad de los productos y la satisfacción al cliente son las áreas que mejores resultados les trae a los dueños de pymes de comercio al menudeo pues se preocupan más por mantener a clientes que los busquen por su calidad y no por los costos de sus productos.

En innovación se registraron debilidades dentro de las pymes de comercio al menudeo pues los empresarios señalaron que solo el 47.8% se preocupa por desarrollar o pagar para innovar la forma en que organiza la empresa. Así mismo un 46.5% desarrolla o paga por innovar la forma en que vende sus productos y tan solo el 39.3% se preocupa por asistir a cursos, congresos o actividades con el negocio. Estas debilidades son de

preocuparse ya que actualmente la innovación juega un papel muy importante en muchos ámbitos por lo que las empresas deberían darle prioridad y prepararse para futuros cambios en la forma de comprar y vender.

En mercadotecnia se registraron fortalezas en que los dueños se enfocan en dar un muy buen servicio a los clientes (98.74%), fijan sus precios de los productos o servicios en función de los clientes y la competencia (80.6%), de acuerdo a los empresarios realizan acciones para que sus clientes sean fieles a la empresa (72%). Como debilidades tienen que no venden a mayoristas o intermediarios (37%), no tienen estrategias para dar crédito a sus clientes (43.5%) y consideran que sus clientes no tienen un poder de negociación muy fuerte en su empresa (47.9%). Los valores nos demuestran que el servicio al cliente tiene ventaja superior respecto a otras prácticas para cerrar ventas.

En los resultados de la hipótesis secundaria 5 “determinar el análisis descriptivo de los resultados en PYMES del comercio al menudeo las áreas que obtuvieron los datos más destacados fueron la ventaja competitiva, satisfacción con la empresa y la valoración del entorno.

Respecto a la satisfacción con la empresa el 89.6 % afirmó estar satisfecho con el desempeño de su empresa en general. El 84% piensa que las expectativas de crecimiento son altas en el último año. Y el 81% considera que la empresa le permite realizarse como persona.

En el área de ventaja competitiva los dueños señalaron (92.7%) que los clientes los eligen porque los tratan bien, porque tienen disponibilidad del producto (87.1%) y porque ofrecen el mejor precio (87.1%)

Dentro del área de valoración interna se encontró que a los empresarios les preocupa mayormente la inseguridad y la violencia que existe en el país (91.4%), ya que para la

mayoría los negocios son su principal sustento económico. Seguido se encuentra la preocupación de abasto de mercancías y materias primas (85.8%), las cuales son esenciales para poder operar y por último la situación económica del país (82.7%), si esta se ve afectada se refleja en el número de ventas y las ganancias que tienen las empresas.

Respecto a los resultados anteriores se puede concluir que quienes manejan pymes de comercio al menudeo están satisfechos con el desempeño de su empresa en general y que tienen altas expectativas de crecimiento, así como también se encontró que los clientes eligen comprar por el buen trato que se les da, por disponibilidad del producto y porque ofrecen mejores precios. Como debilidades existe preocupación por parte de los empresarios respecto a la inseguridad y la violencia que existe en el país siendo uno de los principales motivos del cierre de negocios.

Fuentes de Información

- Aguirre Choix, R., & Armenta Velazquez, C. E. (Marzo de 2012). *El Buzón de Pacioli*, 1 - 17. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no77/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequeñas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf
- Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGraw Hill.
- Argandoña, R., & Isea Silva, R. (Junio de 2011). *Repositorio Digital Institucional (RDI)*. Obtenido de Repositorio Digital Institucional (RDI): <http://repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/25648>
- Bárdan Esquivel, C. (2002). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México*. Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República. Recuperado el 9 de Diciembre de 2018, de <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1718/MPYMEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bárdan Esquivel, C. (2002). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México*. Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República.
- Brunswick, G. (2014). A chronology of the definition of marketing. *Journal of Economics and Bussines Research* , 12(2):105-114.
- Camacho Martínez-Vara de Rey, C. G. (2002). *Coeficiente De Correlación Lineal De Pearson*. Sevilla, España. Recuperado el 2020 de Marzo de 24, de <https://personal.us.es/vararey/adatos2/correlacion.pdf>
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). México : Cengage Learning Latin America.
- DENUE. (2015). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- DENUE. (2020). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de

INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denuel/>

DOF. (28 de Febrero de 2013). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de Diario Oficial de la Federación:

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013

ENAPROCE. (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas Empresas*. Obtenido de

https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825190811.pdf

Federación, D. O. (30 de Diciembre de 2002). *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2018, de

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf

Fondo PYME. (2014). Obtenido de <http://www.fondopyme.gob.mx/>

Garza Castaño, R. (2002). Creación de PYMES: Objetivo Emprendedor. *Ingenierías, III*(9), 54-58.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: Mc-GRAW-HILL.

Hernández Talonia, J. A. (9 de Diciembre de 2009). *Políticas de Apoyo a la Internacionalización de las PYMES Mexicanas*. Obtenido de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/hernandez_t_ja/

INADEM. (19 de 05 de 2017). Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de

<https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2018/09/Ley-para-el-Desarrollo-de-la-Competitividad-de-la-Micro-Peque%C3%B1a-y-Mediana-Empresa..pdf>

INEGI. (2009).

http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf. Recuperado el 9 de Diciembre de 2018

INEGI. (2014). *Encuesta Anual del Comercio 2014. Datos 2013*.

- INEGI. (2014b). *Censos Economicos*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/mtam_ce2014.pdf
- INEGI. (2018). *Directorio de empresas y establecimientos*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/>
- INEGI. (2019). *Características de los negocios*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/frrdf_ce19.pdf
- Ochoa Jiménez, S., Jacobo Hernández, C. A., Leyva Osuna, B. A., & López Figueroa, J. C. (2014). Estrategia, Desempeño e Identidad Organizacional de las Pymes Manufactureras Mexicanas. *Internacional Administración & Finanzas*, 75-90.
- Peña, A. N., Posada, V. R., Aguilar, R. O., & Silva, N. B. (2018). *Potencial Tecnológico de las Micro y Pequeñas Empresas Latinoamericanas a partir del Analisis Sistemico Tomo II*. México: Fontamara.
- ProMéxico*. (Agosto de 2014). Obtenido de Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México: <http://www.promexico.gob.mx/negociosinternacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Saavedra G., M. L. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. En *Actualidad Contable FACES Año 11 N° 17* (págs. 122-134). Venezuela. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/26628/articulo10.pdf;jsessionid=457747B5FF8B00F75F700E5FE56B7559?sequence=1>
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2013). *ECONOMÍA Decimoctava edición*. McGraw-Hill.
- Sánchez Tovar, Y., Zerón Feliz, M., & Mendoza Cavazos, G. (2015). Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 41 - 55. doi:<https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.337>

- Santiago Tunal, G. (2003). El problema de clasificación de las microempresas. *Actualidad Contable FACES(7)*, 78 - 91.
- Schaupp, L. C., & Bélanger, F. (2014). *The Value of Social Media for Small Businesses*.
doi:<https://doi.org/10.2308/isys-50674>
- SEECO. (2012). *Secretaría de Economía*. Obtenido de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>
- Valdés, D. d., & Sánchez, S. G. (2012). Las Mipymes en el Contexto Mundial: Sus Particularidades en México. En Iberóforum, *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, vol. VII, núm. 14 (págs. 126-156). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Zevallos, E. (Abril de 2003). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. *CEPAL(7)*.

Anexos



Efecto de la delincuencia y la corrupción en la micro y pequeña empresa de Latinoamérica.

Folio:
Municipio:
Actividad principal:

Llenar antes de la entrevista con las opciones de LA ÚLTIMA PÁGINA

Objetivo: Conocer cómo la delincuencia y la corrupción afectan el modo de trabajar de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas a partir del análisis sistémico. La encuesta debe ser llenada por el director (a) de la empresa, que es la persona que toma la mayor parte de las decisiones. En la encuesta, la empresa es cualquier organización o negocio con fines de lucro donde exista por lo menos una persona que trabaje para el director. Si alguna pregunta no se puede contestar por favor tacha la opción "No aplica", si no entiendes la pregunta, por favor tacha: "no sé". Por favor presta especial atención a las palabras que están en negritas.

TUS RESPUESTAS SON ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIALES. AL CONTESTAR EL CUESTIONARIO AUTORIZAS QUE TUS RESPUESTAS SEAN USADAS DE MANERA ANÓNIMA ÚNICA Y EXCLUSIVAMENTE CON FINES ACADÉMICOS. ¿ESTÁS DE ACUERDO?: Sí No

1ª PARTE: CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

1. Año de inicio de operaciones:

2. Elige de las siguientes opciones qué tipo de asociación describe mejor a tu empresa:

a) Está constituida como empresa (S.A., S.R., etc.).	d) Persona física con actividad empresarial.
b) Empresa con un dueño sin registro en hacienda.	e) Régimen de incorporación fiscal.
c) Empresa con varios dueños sin registro en hacienda.	f) Servicios profesionales (registrado).

En las siguientes preguntas, debes contarte a ti mismo en el número de personas que trabajan en la empresa:

3. ¿Cuántas personas trabajan permanentemente en tu empresa actualmente?:

4. ¿Cuántas mujeres trabajan permanentemente en tu empresa actualmente?:

5. ¿Cuántos familiares trabajan permanentemente en tu empresa actualmente?:

6. ¿Qué relación tienes con el fundador de la empresa? El fundador es:

a) Tú fuiste el fundador.	b) Alguien de mi familia (Padres, hermanos, hijos o cónyuge).	c) Un conocido, amigo, familia lejana o política.
d) Un desconocido—compró la empresa al dueño anterior.	e) Otro.	

En los últimos tres años ¿qué ha pasado con los siguientes resultados de tu empresa o tu vida?

	Aumentaron mucho	Aumentaron algo	Se fueron igual	Disminuyeron algo	Disminuyeron mucho	¿Nunca hubo?
7. Las ventas (anuales).	5	4	3	2	1	
8. Las utilidades (anuales)	5	4	3	2	1	
9. El número de empleados.	5	4	3	2	1	
10. Mis ingresos personales del negocio.	5	4	3	2	1	
11. El nivel de vida que disfruto con mi familia.	5	4	3	2	1	
12. Los delitos contra la empresa.	5	4	3	2	1	NA
13. La corrupción que debe soportar la empresa	5	4	3	2	1	NA

2ª PARTE: DATOS GENERALES DEL DIRECTOR(A) (DE QUIEN CONTESTA EL CUESTIONARIO)

14. Edad: 15. País donde naciste: 16. Sexo: a) Hombre b) Mujer

17. ¿Tienes hijos? Sí No 18. Estado civil: a) Soltero c) Divorciado/separado e) Unión libre b) Casado d) Madre soltera f) Viudo

19a. Último año de estudios que terminaste:

a) 1ª Primaria.	g) 1ª Secundaria.	m) Más de 1 año de universidad sin título.
b) 2ª Primaria.	h) 2ª Secundaria.	n) Titulado de técnico superior universitario.
c) 3ª Primaria.	i) 3ª Secundaria.	o) Titulado de licenciatura o ingeniería.
d) 4ª Primaria.	j) 1º Bachillerato o técnico.	p) Al menos un año de maestría.
e) 5ª Primaria.	k) 2º Bachillerato o técnico.	q) Título de maestría.
f) 6ª Primaria.	l) 3º Bachillerato o técnico.	r) Título de doctorado.

19b. ¿En qué tipo de institución cursaste tu último nivel de estudios terminado?:

a) Escuela, institución o universidad privada	d) Universidad Tecnológica	g) Escuela Normal (Pública)
b) Primaria, secundaria o bachillerato público	e) Instituto Tecnológico (Público)	h) Universidades Interculturales.
c) Universidad estatal autónoma o afines	f) Universidad Politécnica	i) Otro

19c. El último nivel de estudios que **terminaste** estaba **especializado** en:

a) No estaba especializado en nada (ej. primaria, secundaria y bachilleratos generales)	h) Ciencias agropecuarias y biotecnología
b) Educación y pedagogía	i) Biología y química
c) Ciencias económico administrativas	j) Medicina y ciencias de la salud
d) Ciencias sociales y derecho	k) Otras
e) Físico-matemáticas y ciencias de la Tierra	
f) Artes, humanidades y ciencias de la conducta	
g) Ingeniería, manufactura y construcción	

20. Piensa con calma, ¿cuánto tiempo le dedicas a las siguientes labores?

Utiliza la escala del recuadro:

20a. ¿Cuántas horas a la semana le dedicas a tu empresa?

20b. ¿Cuántas horas a la semana trabajas en otra empresa?

20c. ¿Cuántas horas a la semana dedicas a labores del hogar?

0: Nada de tiempo a la semana
 A: hasta 3 horas al día (o 18 h/semana)
 B: hasta 6 horas al día (o 36 h/semana)
 C: hasta 9 horas al día (o 54 h/semana)
 D: hasta 12 horas al día (o 72 h/semana)
 E: hasta 15 horas al día (o 90 h/semana)
 F: Más de 90 horas a la semana.

21. Usando la escala del 1 al 7 del recuadro, indica qué tan de acuerdo estás con cada frase, anotando el número apropiado en la casilla correspondiente. Por favor, responde abierta y sinceramente.

21a. En la mayoría de las cosas, mi vida está cerca de mi ideal.

21b. Las condiciones de vida son excelentes.

21c. Estoy satisfecho con mi vida.

21d. Hasta ahora, he conseguido las cosas que para mí son importantes en la vida.

21e. Si volviese a nacer, no cambiaría casi nada de mi vida.

7=Completamente de acuerdo
 6=De acuerdo
 5=Más bien de acuerdo
 4=Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 3=Más bien en desacuerdo
 2=En desacuerdo
 1=Completamente en desacuerdo

22. Para conocer un poco el estilo de vida de tu familia queremos conocer algunas características de tu hogar

22a. ¿Cuántos baños completos con regadera y W.C. (excusado) hay en la casa que vives? 0 1 2 o más

22b. ¿Cuántos automóviles o camionetas tienen en su hogar, incluyendo camionetas cerradas o con cabina o caja? 0 1 2 o más

22c. Sin contar la conexión móvil que pudieras tener desde algún celular ¿en la casa que vives cuentas con internet? Sí No

22d. De todas las personas de 14 años o más que viven en tu hogar, ¿cuántas trabajaron en el último mes?

22e. En la casa que vives, ¿cuántos cuartos se usan para dormir, sin contar pasillos ni baños? 0 1 2 3 4 o más

3ª PARTE: INSUMOS DEL SISTEMA

En la siguiente sección selecciona qué tan de acuerdo estás con las frases que se mencionan y encierra en un círculo el número que le corresponda.

En caso de que no aplique la pregunta o no sepas a qué se refiere selecciona "1" (No sé).

En algunos casos la pregunta contiene varios asuntos, por favor contesta de manera global.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sé/No aplica
23 Recursos Humanos					
23a. Mi empresa ha logrado conseguir empleados muy honestos.	5	4	3	2	1
23b. Mi empresa ha logrado conseguir empleados muy responsables.	5	4	3	2	1
23c. Mi empresa ha logrado conseguir empleados muy leales.	5	4	3	2	1
23d. Mi empresa ha logrado conseguir empleados muy capaces.	5	4	3	2	1
23e. Mi empresa ha logrado conseguir empleados que tienen buen trato con todos.	5	4	3	2	1
23f. Me enfoco principalmente en mejorar la productividad de mis empleados.	5	4	3	2	1
23g. Evalúo la satisfacción laboral de mis empleados.	5	4	3	2	1
23h. Me enfoco principalmente en mejorar el bienestar de mis empleados.	5	4	3	2	1
23i. Evalúo el desempeño de mis empleados.	5	4	3	2	1
23j. Involucro a mis empleados en la toma de decisiones.	5	4	3	2	1
23k. Tengo reglas claras sobre las consecuencias buenas y malas de lo que hacen mis empleados.	5	4	3	2	1
23l. Mi empresa paga sueldos muy superiores a los de otras empresas de la zona.	5	4	3	2	1
24. Análisis de mercado (información)					
24a. Tengo métodos eficaces para evaluar si el precio de mis productos o servicios es adecuado.	5	4	3	2	1
24b. Tengo métodos eficaces para evaluar la calidad de mis productos o servicios.	5	4	3	2	1
24c. Tengo métodos eficaces para conocer a mis clientes, sus necesidades y preferencias.	5	4	3	2	1
24d. Tengo métodos eficaces para evaluar la calidad de la atención que le doy a mis clientes.	5	4	3	2	1
24e. Realizo actividades para detectar las fortalezas y debilidades de mi competencia.	5	4	3	2	1
24f. Comparo frecuentemente los resultados de mi empresa con los de otras empresas.	5	4	3	2	1
24g. Es fácil que aparezcan otras empresas iguales a la mía.	5	4	3	2	1
24h. Es fácil que aparezcan otros productos o servicios que suplan a los que yo ofrezco.	5	4	3	2	1
24i. La empresa da seguimiento a acciones tomadas por la competencia.	5	4	3	2	1

En la siguiente sección selecciona qué tan de acuerdo estás con las frases que se mencionan y encierra en un círculo el número que le corresponda.

En caso de que no aplique la pregunta o no sepas a qué se refiere selecciona "1" (No sé).

En algunos casos la pregunta contiene varios asuntos, por favor contesta de manera global.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sé/No aplica
25. Proveedores					
25a. Lo más importante para mí en un proveedor es que me dé el mejor precio.	5	4	3	2	1
25b. Lo más importante para mí en un proveedor es la calidad de su producto o servicio.	5	4	3	2	1
25c. Lo más importante para mí en un proveedor es que siempre tenga lo que necesito.	5	4	3	2	1
25d. Lo más importante para mí en un proveedor es su marca.	5	4	3	2	1
25e. Lo más importante para mí en un proveedor es que me trate muy bien y atienda mis quejas.	5	4	3	2	1
25f. Mis proveedores tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa.	5	4	3	2	1
4ª PARTE: PROCESOS DEL SISTEMA					
26. Dirección					
26a. Estoy atento para detectar las nuevas tendencias en mi negocio y enterarme de lo que está haciendo mi competencia.	5	4	3	2	1
26b. Me endeudo con instituciones y conocidos para hacer funcionar bien mi empresa.	5	4	3	2	1
26c. Procuro tener dinero disponible, en efectivo o en el banco para operar bien la empresa.	5	4	3	2	1
26d. Invierto muchas ganancias de mi empresa para hacerla crecer.	5	4	3	2	1
26e. Tengo clara la misión y la visión, la comparto con mis empleados y tratamos de realizarla.	5	4	3	2	1
26f. Planeo con anticipación lo que voy a gastar y cuánto debo vender para no perder dinero.	5	4	3	2	1
26g. Planteo objetivos concretos que tenemos que lograr en la empresa.	5	4	3	2	1
26h. Cuando tengo un problema o una idea, consulto con expertos en el tema.	5	4	3	2	1
27. Finanzas					
27a. Tengo muy claro cuánto dinero tengo disponible (ya sea en efectivo o en el banco).	5	4	3	2	1
27b. Tengo muy claro cuánto me deben mis clientes.	5	4	3	2	1
27c. Tengo muy claro cuánto vale mi inventario.	5	4	3	2	1
27d. Tengo muy claro cuánto valen los bienes de mi empresa. (Específicamente los que no se venden: muebles, autos, electrónicos, maquinaria, etc.).	5	4	3	2	1
27e. Tengo muy claro cuánto debo a mis proveedores.	5	4	3	2	1
27f. Tengo muy claro cuánto debo en préstamos a familiares y conocidos.	5	4	3	2	1
27g. Tengo muy claro cuánto le debo al banco y a otras instituciones.	5	4	3	2	1
27h. Tengo muy claro cuánto obtendría por vender todo lo que tengo en mi empresa.	5	4	3	2	1
27i. Tengo muy claro el valor de lo que vendo cada mes.	5	4	3	2	1
27j. Tengo muy claro el valor de todo lo que cobro cada mes.	5	4	3	2	1
27k. Tengo muy claro el valor de todo lo que compro a proveedores cada mes.	5	4	3	2	1
27l. Tengo muy claro el valor de todo lo que pago a proveedores cada mes.	5	4	3	2	1
27m. Tengo muy claro el valor de todo lo que gasto.	5	4	3	2	1
28. Gestión de ventas					
28a. Realizo actividades para detectar y agregar nuevos clientes a la empresa.	5	4	3	2	1
28b. Realizo actividades para vender en un área más grande o en más lugares.	5	4	3	2	1
28c. Realizo actividades para promocionar las ventas.	5	4	3	2	1
28d. Hago descuentos a algunos clientes para cerrar las ventas.	5	4	3	2	1
28e. Hago cambios y adaptaciones en mis productos o servicios para cerrar algunas ventas.	5	4	3	2	1
28f. Invierto tiempo y dinero en mejorar las relaciones con los clientes aun cuando no pretendo venderles inmediatamente.	5	4	3	2	1
29. Producción-operación					
29a. Me enfoco mucho en la <u>calidad</u> de mis productos o servicios.	5	4	3	2	1
29b. Me enfoco mucho en reducir el <u>tiempo</u> entre que el cliente solicita y recibe su producto o servicio.	5	4	3	2	1
29c. Me enfoco mucho en entregar mi servicio siempre en tiempo y forma.	5	4	3	2	1
29d. Me enfoco mucho en <u>adaptar</u> mis productos o servicios para satisfacer a cada cliente.	5	4	3	2	1
29e. Me enfoco mucho en reducir mis costos en todas las áreas de la empresa.	5	4	3	2	1

En la siguiente sección selecciona qué tan de acuerdo estás con las frases que se mencionan y encierra en un círculo el número que le corresponda.

En caso de que no aplique la pregunta o no sepas a qué se refiere selecciona "1" (No sé).
En algunos casos la pregunta contiene varios asuntos, por favor contesta de manera global.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sé/No aplica
30. Innovación					
30a. Promuevo que los empleados propongan cambios en mis productos, servicios y procesos.	5	4	3	2	1
30b. Ofrezco con frecuencia productos o servicios nuevos a partir de sugerencias de mis clientes.	5	4	3	2	1
30c. Me enfoco mucho en ofrecer productos o servicios innovadores que distingan a la empresa.	5	4	3	2	1
30d. Desarrollo o pago para innovar mis procesos de producción o distribución.	5	4	3	2	1
30e. Desarrollo o pago para innovar los productos o servicios que ofrezco.	5	4	3	2	1
30f. Desarrollo o pago para innovar la forma en la que vendo mi producto o servicio. (Diseño, envase, promoción, forma de cotizar, etc.)	5	4	3	2	1
30g. Desarrollo o pago para innovar la forma en la que organizo la empresa.	5	4	3	2	1
30h. Asisto a ferias, cursos, congresos, o a otras actividades relacionadas con el negocio.	5	4	3	2	1
31. Mercadotecnia					
31a. Me enfoco principalmente en dar un muy buen servicio a mis clientes.	5	4	3	2	1
31b. Fijo los precios de mis productos y servicios en función de mis clientes y mi competencia.	5	4	3	2	1
31c. Busco crear, desarrollar y usar una marca para que mis clientes identifiquen mi empresa.	5	4	3	2	1
31d. Como estrategia de distribución, vendo principalmente al usuario final.	5	4	3	2	1
31e. Como estrategia de distribución, vendo principalmente a mayoristas o intermediarios.	5	4	3	2	1
31f. Tengo como estrategia dar crédito a mis clientes.	5	4	3	2	1
31g. Realizo actividades de publicidad y promoción sobre mi producto o servicio.	5	4	3	2	1
31h. Hago pruebas de mis productos o servicios antes de lanzarlos al mercado.	5	4	3	2	1
31i. Realizo acciones concretas para que mis clientes sean fieles a la empresa.	5	4	3	2	1
31j. Mis clientes tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa.	5	4	3	2	1
31k. Hay una competencia fuerte en el sector de mi empresa.	5	4	3	2	1
5ª PARTE: RESULTADOS DEL SISTEMA					
32. Satisfacción con la empresa					
32a. Estoy muy satisfecho con el desempeño de la empresa en su conjunto.	5	4	3	2	1
32b. Mi empresa me deja más que suficiente dinero para vivir.	5	4	3	2	1
32c. Mi empresa me permite realizarme como persona.	5	4	3	2	1
32d. En el último año, las expectativas de crecimiento de mi empresa han sido muy altas.	5	4	3	2	1
32e. En el último año, las posibilidades de verme obligado a cerrar la empresa han sido muy altas.	5	4	3	2	1
33. Ventaja competitiva					
33a. Los clientes nos eligen porque nuestro producto o servicio es el mejor en su categoría.	5	4	3	2	1
33b. Los clientes nos eligen porque los tratamos muy bien.	5	4	3	2	1
33c. Los clientes nos eligen porque ofrecemos el mejor precio.	5	4	3	2	1
33d. Nos enfocamos sólo en una parte de los clientes para adaptarnos a sus necesidades.	5	4	3	2	1
33e. Los clientes nos eligen porque aprecian nuestra marca.	5	4	3	2	1
33f. Los clientes nos eligen porque saben que siempre tenemos disponible el producto o servicio.	5	4	3	2	1
34. Ámbito de ventas					
34a. Las ventas a clientes de mi colonia son importantes para mi empresa.	5	4	3	2	1
34b. Las ventas a clientes de mi ciudad (población) son importantes para mi empresa.	5	4	3	2	1
34c. Las ventas a clientes de otras poblaciones son importantes para mi empresa.	5	4	3	2	1
34d. Las ventas a clientes en el extranjero son importantes para mi empresa.	5	4	3	2	1
34e. Las ventas a otras empresas son importantes para mi empresa.	5	4	3	2	1
34f. Las ventas a gobierno son importantes para mi empresa.	5	4	3	2	1

En la siguiente sección selecciona qué tan de acuerdo estás con las frases que se mencionan y encierra en un círculo el número que le corresponda.

En caso de que no aplique la pregunta o no sepas a qué se refiere selecciona "1" (No sé).

En algunos casos la pregunta contiene varios asuntos, por favor contesta de manera global.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sé/No aplica
35. RSC - Principios de ISO 26000					
35a. En mi empresa, estamos dispuestos a responder ante la sociedad por el impacto de nuestras actividades.	5	4	3	2	1
35b. Cuando se requiere, en mi empresa estamos dispuestos a dar a conocer nuestras actividades, particularmente las que pudieran impactar a la sociedad.	5	4	3	2	1
35c. En mi empresa tenemos reglas que promueven el comportamiento con ética.	5	4	3	2	1
35d. En mi empresa nos interesamos por los que pueden ser afectados por nuestras operaciones.	5	4	3	2	1
35e. En mi empresa procuramos acatar todo lo que las normas y leyes nos obligan.	5	4	3	2	1
35f. En mi empresa procuramos respetar las normas de comportamiento internacionales.	5	4	3	2	1
35g. En mi empresa promovemos que los empleados se comporten socialmente responsables.	5	4	3	2	1
35h. En mi empresa hacemos <u>acciones concretas</u> que son socialmente responsables.	5	4	3	2	1
36. RSC - Asuntos de ISO 26000					
36a. En mi empresa tenemos políticas y procedimientos para el respeto a los <u>derechos humanos</u> y para evitar complicidad en actos de agravio a los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y laborales y para evitar la discriminación.	5	4	3	2	1
36b. En mi empresa procuramos prevenir <u>la contaminación y la producción de desechos</u> que impactan en el medio ambiente, y procuramos <u>reciclar y cuidar el medio ambiente</u> .	5	4	3	2	1
36c. En mi empresa procuramos el bienestar de los <u>trabajadores</u> , escuchando sus necesidades, dándoles un ambiente seguro, acceso a servicios de salud y una vida personal balanceada.	5	4	3	2	1
36d. En mi empresa evitamos involucramos en <u>malas prácticas</u> como en sobornos, corrupción, piratería o competencia desleal y tampoco la permitimos en nuestros clientes y proveedores.	5	4	3	2	1
36e. En mi empresa somos <u>responsables con nuestros clientes</u> : Cuidamos su confidencialidad, atendemos sus quejas, comunicamos sin engaños la información que les interesa respecto a precios, costos, términos de servicio, contratos y ofrecemos productos que son seguros.	5	4	3	2	1
36f. La empresa promueve actividades de <u>desarrollo comunitario</u> con gente de la comunidad en donde se encuentra ubicada. Se preocupa por no provocar e incluso solucionar problemas sociales locales. Preferimos proveedores locales que foráneos.	5	4	3	2	1
37. Valoración del entorno					
37a. En mi empresa nos preocupa todo el dinero que debemos.	5	4	3	2	1
37b. En mi empresa nos preocupa todo el dinero que nos deben los clientes.	5	4	3	2	1
37c. En la empresa nos preocupa la situación económica del país.	5	4	3	2	1
37d. En la empresa nos preocupa la inseguridad y la violencia.	5	4	3	2	1
37e. En la empresa nos preocupa el abasto de mercancías y materia prima.	5	4	3	2	1
37f. En la empresa nos preocupan las bajas ventas.	5	4	3	2	1
37g. En la empresa nos preocupan lo mucho que pagamos de impuestos.	5	4	3	2	1
37h. En la empresa nos preocupa que el gobierno nos encuentre algo irregular.	5	4	3	2	1
37i. En la empresa nos preocupa mucho la corrupción.	5	4	3	2	1
37j. En la empresa nos preocupa mucho la impunidad.	5	4	3	2	1
37k. En la empresa nos preocupa la inestabilidad política.	5	4	3	2	1
37l. Creo que la democracia es preferible a cualquier otro sistema de gobierno	5	4	3	2	1
37m. En algunas circunstancias, un gobierno autoritario puede ser preferible a uno democrático	5	4	3	2	1
37n. Confío en que la gente en el nuevo gobierno está haciendo un buen trabajo.	5	4	3	2	1
38. Conflicto interno					
38a. Hay armonía dentro de mi empresa.	5	4	3	2	1
38b. En mi empresa, tenemos muchas peleas sobre quién debe hacer qué trabajo.	5	4	3	2	1
38c. Hay diferencia de opinión entre los miembros de mi empresa.	5	4	3	2	1
38d. Hay tensiones entre las personas en mi empresa.	5	4	3	2	1
38e. Los miembros de la empresa apoyan las ideas de los demás.	5	4	3	2	1
38f. Hay choques entre subgrupos dentro de mi empresa.	5	4	3	2	1
38g. Hay amistad entre las personas de mi empresa.	5	4	3	2	1
38h. Hay un sentimiento de "nosotros" entre las personas de la empresa.	5	4	3	2	1

Para poder comparar tu situación y tus estrategias con otras empresas como la tuya y así poder hacer propuestas de las mejores prácticas necesitamos **medir la productividad** que tiene tu empresa.

- Por favor piensa en las **utilidades** que aproximadamente te deja la empresa en **un mes**. (no es necesario que las digas).
- Usa la calculadora y divide ese número entre el número de empleados que trabajaban en tu empresa (lo de la pregunta 3).

39. Ahora selecciona de la lista el índice de productividad que corresponde a tu empresa:

a) 0- 249	d) 1,000-1,999	g) 8,000-15,999	j) 64,000-127,999
b) 250- 499	e) 2,000-3,999	h) 16,000-31,999	k) 128,000-255,999
c) 500- 999	f) 4,000-7,999	i) 32,000-63,999	l) 256,000 o más

40. ¿Crees que tu empresa es muy exitosa? Sí No. 42) ¿Crees que tu empresa está en riesgo de cerrar? Sí No.

6ª PARTE: CORRUPCIÓN Y DELINCUENCIA

Ahora te voy a hacer preguntas sobre tu percepción sobre la corrupción y la delincuencia que afectan a tu empresa, la información que nos proporcionas será utilizada únicamente para fines académicos.

41. De los siguientes temas, ¿Cuáles son los tres que afectan más a tu empresa? 41a. 41b. 41c.

a) Bajo poder adquisitivo de la población	e) Inseguridad y delincuencia	i) Narcotráfico	l) Ninguno
b) Mano de obra poco calificada	f) Mala aplicación de la ley	j) Impuestos	m) Otro
c) Falta de castigo a delinquentes	g) Trámites con el gobierno	k) Corrupción	n) No sabe/no responde
d) Falta de apoyos del gobierno	h) Desastres naturales		

42. Durante el último año ¿Tu empresa fue víctima de la corrupción? Sí No.

43. Durante el último año ¿Tu empresa fue víctima de la delincuencia? Sí No.

En la siguiente sección selecciona qué tan de acuerdo estás con las frases que se mencionan y encierra en un círculo el número que le corresponda.

En caso de que no aplique la pregunta o no sepas a qué se refiere selecciona "1" (No sé).

En algunos casos la pregunta contiene varios asuntos, por favor contesta de manera global.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sé/No aplica
44. Percepción del gobierno y la corrupción					
44a. Cuando se sabe de algo corrupto es mejor quedarse callado	5	4	3	2	1
44b. En términos de delincuencia, considero que operar mi empresa en mi localidad es muy seguro	5	4	3	2	1
44c. ...considero que hacer transacciones en bancos es muy seguro	5	4	3	2	1
44d. ...considero que hacer compra-venta en la central de abasto es muy seguro	5	4	3	2	1
44e. ...considero que hacer compra-venta en centros comerciales es muy seguro	5	4	3	2	1
44f. ...considero que hacer movilización de productos en corredores industriales es muy seguro	5	4	3	2	1
44g. ...considero que transportar sus productos en carreteras o autopistas es muy seguro	5	4	3	2	1
44h. Si no denuncié un acto de corrupción del que tengo conocimiento me transformo en cómplice	5	4	3	2	1

En la siguiente sección, contesta en la columna 45 a la pregunta 45 y en la columna 46 a la pregunta 46, para cada trámite mencionado en la tabla. Contesta por ejemplo "Sí realicé el trámite y sí tuve que dar algo".

Marca sí o no según corresponda a las dos preguntas, una en cada columna

45. ¿En los últimos 12 meses realizaste un trámite de ese tipo?

46. ¿En los últimos 12 meses, tuviste que darle a una autoridad o funcionario de gobierno un regalo, hacer algún favor o dar dinero adicional a la tarifa normal?

	45. Realizaste el trámite	46. Distes regalo
Importación / exportación de bienes a través de aduanas	45a. Sí - No	46a. Sí - No
Participación en alguna licitación pública	45b. Sí - No	46b. Sí - No
Hecho negocios con instituciones públicas sin un proceso de licitación	45c. Sí - No	46c. Sí - No
Trámites relacionados con permisos de construcción	45d. Sí - No	46d. Sí - No
Trámites relacionados con declaración y pago de impuestos	45e. Sí - No	46e. Sí - No
Trámites relacionados con las regulaciones laborales (incluso inspecciones)	45f. Sí - No	46f. Sí - No
Trámites judiciales por conflictos administrativos / civiles / laborales	45g. Sí - No	46g. Sí - No
Trámites relacionados con la salud/seguridad de los trabajadores (incluso inspecciones)	45h. Sí - No	46h. Sí - No
Trámites relacionados con asuntos de salud / seguridad / medio ambiente fuera del sitio	45i. Sí - No	46i. Sí - No
Solicitudes de contratación de servicios públicos (electricidad, gas, agua, etc.)	45j. Sí - No	46j. Sí - No
Obtención o renovación de licencias para la realización de una actividad empresarial.	45k. Sí - No	46k. Sí - No

47 y 48. Menciona si en los alrededores de tu empresa se presentaron los siguientes fenómenos durante el último año y si crees que su existencia afecte a tu empresa. Te voy a leer los fenómenos, por favor contesta, por ejemplo, "Sí existe, pero no afecta" o "No existe, pero no creo que afecte"

	47. Existe en los alrededores	48. Afecta a mi negocio
Existen pandillas y/o bandas delincuenciales	47a. Sí - No	48a. Sí - No
Crimen organizado	47b. Sí - No	48b. Sí - No
Vandalismo contra establecimientos	47c. Sí - No	48c. Sí - No
Consumo y/o venta de droga	47d. Sí - No	48d. Sí - No
Robos o asaltos frecuentes	47e. Sí - No	48e. Sí - No
Secuestros	47f. Sí - No	48f. Sí - No
Homicidios	47g. Sí - No	48g. Sí - No
Extorsiones por delincuentes	47h. Sí - No	48h. Sí - No
Cobro de piso por delincuentes	47i. Sí - No	48i. Sí - No
Extorsión de autoridades contra establecimientos	47j. Sí - No	48j. Sí - No

49. Menciona cuántas veces has sido víctima de los siguientes delitos durante el último año	Veces
49a. Robo de mercancía, insumos o bienes en las instalaciones del establecimiento con o sin violencia (diferente a robo hormiga).	
49b. Robo hormiga, es decir robo de mercancía o insumos en las instalaciones del establecimiento cometido sin violencia, de manera frecuente y en pequeñas cantidades.	
49c. Robo de otro tipo sin contar los anteriores.	
49d. Secuestro de algún miembro del establecimiento para exigir dinero o bienes.	
49e. Homicidio contra miembro del establecimiento.	
49f. Delito informático, es decir ataque a redes, servidores o sistemas informáticos del establecimiento para robar información o causar daños intencionales.	
49g. Extorsión o derecho de piso, amenazas, presiones o engaños por cualquier medio para exigir dinero o bienes o para que la empresa haga o deje de hacer algo.	
49h. Daños intencionales a las instalaciones del establecimiento, incendios provocados o afectación de la maquinaria o equipo para impedir la realización de trabajos.	
49i. Fraude, entrega de productos o servicios sin recibir el pago conforme a lo acordado o desvío de recursos por parte del personal del establecimiento.	

50. ¿Durante el año anterior, por causa de la inseguridad, tomaste alguna de las siguientes medidas para la empresa?

Cambiaste puertas o ventanas	50a. Sí - No
Cambiaste o colocaste cerraduras y candados	50b. Sí - No
Colocaste rejas o bardas	50c. Sí - No
Compraste cajas o cuartos de seguridad	50d. Sí - No
Instalaste alarmas y/o videocámaras de vigilancia	50e. Sí - No
Instalaste dispositivos de localización	50f. Sí - No
Instalaste sistemas de protección contra ataques cibernéticos	50g. Sí - No
Contrataste vigilancia o seguridad privada	50h. Sí - No
Creaste un área responsable de la seguridad	50i. Sí - No
Contrataste seguros	50j. Sí - No
Contrataste escoltas	50k. Sí - No
Dejaste de comercializar o hacer negocios con otras empresas.	50l. Sí - No
Dejaste o alguno de los dueños dejó de ir al establecimiento	50m. Sí - No
Dejaste de manejar efectivo o redujiste su uso al mínimo en las instalaciones de tu establecimiento.	50n. Sí - No
Redujiste los horarios de atención al público, producción o comercialización de tus bienes o servicios.	50o. Sí - No
Cancelaste rutas de distribución o venta de tus productos.	50p. Sí - No
Cancelaste planes de crecimiento para tu empresa o cancelaste inversiones.	50q. Sí - No

	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Comercio al mayorero y al menudeo; y reparación de vehículos y motocicletas	Información y comunicaciones
1	Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexos	41 Venta de vehículos	01 Actividades de edición
2	Silvicultura y extracción de madera	42 Mantenimiento y reparación de vehículos	02 Actividades de producción de películas, vídeos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música
3	Pesca y acuicultura	43 Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos	03 Actividades de programación y transmisión
4	Explotación de minas y canteras	44 Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes, piezas y accesorios	04 Telecomunicaciones
5	Extracción de petróleo crudo y gas natural	45 Venta al por mayor a cambio de una retribución o por contrato (por comisión)	05 Programación informática, consultoría de informática y actividades conexas
6	Extracción de minerales metalíferos	46 Venta al mayorero de materias primas agropecuarias y animales vivos	06 Actividades de servicios de información (de datos, portales web, agencias de noticias)
7	Explotación de otras minas y canteras	47 Venta al mayorero de alimentos, bebidas y tabaco	07 Actividades financieras y de seguros
8	Actividades de servicios de apoyo para la explotación de minas y canteras	48 Venta al mayorero de ropa, calzado y textiles	08 Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto planes de seguridad social obligatorios
	Industrias manufactureras	49 Venta al mayorero de otros enseres domésticos	09 Actividades auxiliares de las actividades de servicios financieros
9	Elaboración de productos alimenticios	50 Venta al mayorero de computadores, equipo periférico y programas de informática.	10 Actividades inmobiliarias
10	Elaboración de bebidas	51 Venta al por mayor de equipo, partes y piezas electrónicos y de telecomunicaciones	11 Actividades profesionales, científicas y técnicas
11	Elaboración de productos de tabaco	52 Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales agropecuarios	12 Actividades jurídicas y de contabilidad
12	Fabricación de productos textiles	53 Venta al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo	13 Actividades de oficinas principales; actividades de consultoría de gestión
13	Fabricación de prendas de vestir	54 Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y productos conexos	14 Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos
14	Fabricación de productos de cuero y conchas	55 Venta al por mayor de metales y minerales metalíferos	15 Investigación científica y desarrollo
15	Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables	56 Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo y materiales de fontanería y calefacción	16 Publicidad y estudios de mercado
16	Fabricación de papel y productos de papel	57 Venta al por mayor de desperdicios, desechos y chatarra y otros productos n.c.p.	17 Otras actividades profesionales, científicas y técnicas
17	Impresión y reproducción de grabaciones	58 Otras ventas al mayorero especializadas	18 Actividades veterinarias
18	Fabricación de coque y productos de la refinación del petróleo	59 Venta al mayorero no especializada	19 Act. de servicios administrativos y de apoyo
19	Fabricación de sustancias y prod. químicos	60 Venta al menudeo en comercios no especializados (como misceláneas)	20 Actividades de alquiler y arrendamiento
20	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico	61 Venta al menudeo de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados (no restaurantes)	21 Actividades de empleo (e.g. agencias)
21	Fabricación de productos de caucho y plástico	62 Venta al menudeo de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados	22 Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos y servicios de reservas y conexos
22	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	63 Venta al por menor de computadores y de equipo comunicaciones en comercios especializados	23 Actividades de seguridad e investigación
23	Fabricación de metales comunes	64 Venta al por menor de productos textiles en comercios especializados	24 Actividades de servicios a edificios y de mantenimiento (plomeros, electricistas, limpias, etc.)
24	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	65 Venta al menudeo de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados	25 Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas
25	Fabricación de productos de informática, de electrónica y de óptica	66 Venta al menudeo de tapices, alfombras y cubrimientos de paredes y pisos en comercios esp.	26 Enseñanza
26	Fabricación de equipo eléctrico	67 Venta al menudeo de aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles, equipo de iluminación y otros enseres domésticos en comercios especializados	27 Enseñanza
27	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	68 Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados	28 Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
28	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	69 Venta al por menor de otros productos en comercios especializados	29 Actividades de atención de la salud humana (e.g. médicos, odontólogos, etc.)
29	Fabricación de otro equipo de transporte	70 Venta al por menor en puestos de venta y mercados	30 Actividades de atención en instituciones (hospitales, sanatorios, asilos, hogares)
30	Fabricación de muebles	71 Venta al menudeo por correo y por internet	31 Actividades de asistencia social sin alojamiento
31	Otras industrias manufactureras	72 Otras actividades de venta al menudeo no realizadas en comercios, por correo, por internet, en puestos de venta o en mercados	32 Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas
32	Reparación e instalación de maquinaria y equipo	73 Transporte y almacenamiento	33 Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento
33	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	74 Transporte por vía terrestre y transporte por tuberías	34 Actividades de bibliotecas, archivos y museos y otras actividades culturales
34	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	75 Transporte por vía acuática	35 Actividades de juegos de azar y apuestas
35	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	76 Transporte por vía aérea	36 Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas
36	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	77 Almacenamiento y apoyo al transporte	37 Otras actividades de servicios
37	Actividades de descontaminación y otros servicios de gestión de desechos	78 Actividades portales y de mensajería	38 Actividades de asociaciones
	Construcción	79 Actividades de alojamiento y servicio de comités	39 Reparación de ordenadores y de efectos personales y enseres domésticos
38	Construcción de edificios	80 Actividades de alojamiento y servicio de comités	40 Otras actividades de servicios personales
39	Obras de ingeniería civil	81 Actividades de alojamiento y servicio de comités	41 Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
40	Actividades especializadas de construcción	82 Actividades de alojamiento y servicio de comités	42 Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico
		83 Actividades de alojamiento y servicio de comités	43 Actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
		84 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		85 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		86 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		87 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		88 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		89 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		90 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		91 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		92 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		93 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		94 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		95 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		96 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		97 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		98 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		99 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		100 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		101 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		102 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		103 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		104 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		105 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		106 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		107 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		108 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		109 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		110 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		111 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		112 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		113 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		114 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		115 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		116 Actividades de alojamiento y servicio de comités	
		117 Actividades de alojamiento y servicio de comités	

Vehículo = Autos, camiones, etc.
n.c.p. = no clasificado previamente