



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA INCREMENTAR POSICIONAMIENTO EN EL
MERCADO, MICRO EMPRESA ELECTROPOLIZ EN SAN MARTIN TEXMELUCAN”**

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional.**

DIRECTORA:

Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz

ASESORES

**Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz
Dr. Edmundo Mejía Sánchez**

PRESENTA:

Diana Evelin Jiménez Cova

Puebla, Pue. Agosto 2022



BUAP

“HUP, 50 años de enseñanza y salud”

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0019/2022

Asunto: Digitalización de la Tesis

C. JIMÉNEZ COVA DIANA EVELIN

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada “DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA INCREMENTAR POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO, MICRO EMPRESA ELECTROPOLIZ EN SAN MARTÍN TEXMELUCAN”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 24 de agosto de 2022

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **“DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA INCREMENTAR POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO, MICRO EMPRESA ELECTROPOLIZ EN SAN MARTIN TEXMELUCAN”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

DIANA EVELIN JIMENEZ COVA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 22 de agosto de 2022

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Metodológico** de la tesis denominada: "**DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA INCREMENTAR POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO, MICRO EMPRESA ELECTROPOLIZ EN SAN MARTIN TEXMELUCAN**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

DIANA EVELIN JIMENEZ COVA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 22 de agosto de 2022


DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor temático** de la tesis denominada: **“DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA INCREMENTAR POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO, MICRO EMPRESA ELECTROPOLIZ EN SAN MARTIN TEXMELUCAN”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

DIANA EVELIN JIMENEZ COVA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 22 de agosto de 2022



DR. EDMUNDO MEJÍA SÁNCHEZ

DEDICATORIAS

Esta tesis la dedico con mucho amor, cariño y respeto:

A Dios, por permitirme vivir, y darme la oportunidad de tener conmigo a mi maravillosa familia.

A mis papás Gerardo y Quiri por darme la vida, por apoyarme, por estar conmigo incondicionalmente, por ser mi mayor ejemplo de lucha y éxito en la vida, mi mayor admiración a ustedes, gracias por su inmenso amor que me dan les dedico esta tesis ya que gracias al impulso que me dieron, hoy estoy terminando una maestría. Que la vida me permita regresarles un poco de lo mucho que ustedes me han dado. Los amo infinitamente.

A mi hermana Marla, eres pieza clave en mi vida, motivación para seguir y cumplir mis metas, tu inmenso amor, seguridad, confianza, cariño hacen que no me rinda aún en los momentos más difíciles. Te amo infinitamente.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme, darme fortaleza y su mano de fidelidad y amor.

A mis papás Gerardo y Quiri quienes, con su esfuerzo, apoyo, paciencia, y comprensión, han sabido guiarme, gracias por ayudarme a que pudiera culminar una etapa más de mi vida, gracias por creerme en mi cuando ni yo lo hago, gracias por inculcarme y formarme con valores, gracias por enseñarme a no temer a las adversidades porque mientras Dios les permita la vida sé que ustedes siempre estarán conmigo incondicionalmente.

A mi hermana Marla, gracias mi chiquita por confiar, por creer en mí, por tantos buenos detalles que tienes conmigo, por sentirte orgullosa de mí, por el inmenso amor que a tu manera me das, por estas conmigo en mis peores momentos, por escucharme, por no soltarme, por soportarme en mis peores momentos, por todo mil gracias.

Gracias a la Doctora Monserrat Vera Muñoz, directora de la presente investigación, por su paciencia, compromiso y apoyo, al Doctor Gerardo Vera Muñoz por la aportación, y comentarios precisos que tuvo para poder sustentar esta investigación, a si mismo, gracias al Doctor Edmundo Mejía Sánchez por ser un gran mentor, y una persona a la cual admiro, y agradezco todas sus aportaciones, disponibilidad y enseñanzas.

Finalmente, agradezco a mis compañeros y amigos Denisse Cajica Corona, Jessica Gomez Morales y Fermin Cajica Ares quienes me ayudaron, fueron cómplices y aliados en este proceso académico.

Así mismo, gracias a todos mis docentes que a lo largo de la maestría compartieron su conocimiento y enseñanza.

Contenido

RESUMEN	10
I.INTRODUCCIÓN.....	i
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	ii
II.1 Planteamiento del Problema.....	ii
I.2 Pregunta de Investigación.....	iv
I.3 Sistematización de la pregunta de investigación	iv
II. OBJETIVOS.....	v
II.1 Objetivo General	v
II.2 Objetivos Específicos	v
III. JUSTIFICACIÓN	v
IV. HIPÓTESIS.....	vii
IV.1 Variable Independiente	viii
IV.2 Variable Dependiente	viii
V. DISEÑO METODOLÓGICO.....	viii
VI. ALCANCES Y LIMITACIONES	ix
CAPÍTULO I. COMPETITIVIDAD.....	1
1.1 DEFINICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD.....	1
1.1.1 Enfoques para el análisis de la competitividad	4
1.2 TIPOS DE COMPETITIVIDAD	5
1.3 HABILIDADES PARA LA COMPETITIVIDAD	8
1.4 VENTAJA COMPETITIVA	10
CAPÍTULO II. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	13
2.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.....	13
2.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	16
2.3.1 Tipos de Estrategias Competitivas.....	18
2.5 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.....	20
2.5.1 Dimensiones del posicionamiento de mercado.	22
2.5.2 Tipos de posicionamiento	22
CAPÍTULO III. INNOVACIÓN COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	23
3.1 LOS ORÍGENES DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN.....	24
3.2 DEFINICIONES DE INNOVACIÓN.....	25

3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN	27
3.4 LA ORIGINALIDAD Y LA CREATIVIDAD EN LA INNOVACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL.....	28
3.5 TIPOS DE INNOVACIÓN Y SU CLASIFICACIÓN	30
3.5.1 Tipos de innovación.....	30
3.5.2 Clasificación de la innovación	34
3.6 PROCESO DE LA INNOVACIÓN.....	35
3.6.1 Principales Retos que Enfrente el Proceso de la Innovación	36
CAPÍTULO IV. MICRO EMPRESAS EN MÉXICO (MICRO EMPRESAS DEDICADAS A LA ELECTRÓNICA).....	38
4.1 DEFINICIÓN DE LAS MICRO EMPRESAS EN MÉXICO	38
4.2 Características de las Micro empresas.....	39
4.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS MICRO EMPRESAS.....	40
4.4 IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LAS MICRO EMPRESAS.....	42
4.4.1 Retos y Oportunidades de las Micro empresas Ante un Mundo Globalizado.....	43
4.5 PROBLEMÁTICAS DE LAS MICRO EMPRESAS EN MÉXICO	47
4.6 INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN MICRO EMPRESAS	49
4.7 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICRO EMPRESAS EN SAN MARTIN TEXMELUCAN	52
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO	54
5.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	55
5.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	55
5.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	55
5.4 ESTUDIO DE CASO	56
5.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS INCLUIDAS EN LA GUÍA DE LA ENTREVISTA	58
5.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	67
5.7 DIAGNOSTICO	69
5.8 METODOLOGÍA	70
5.9 ESTADO DEL PROBLEMA.....	70
PROPUESTA	92
CONCLUSIONES	96

RESUMEN

En México, las micro empresas representan la mayoría de las empresas del país, y son las enfrentan más retos, pues, no cuentan con estrategias competitivas que les permita tener posicionamiento. El objetivo que tiene esta investigación es diseñar una estrategia de competitividad que permita que la micro empresa Electropoliz ubicada en San Martin Texmelucan sea competitiva para lograr mejor posicionamiento en el mercado. Para ello, se utilizó una metodología que contempla investigación descriptiva para la construcción del marco teórico, y un estudio de caso, que permitió recabar información a través de una entrevista realizada al dueño de la micro empresa a estudiar y cuyo resultado, permite observar la falta de estrategias de competitivas para el posicionamiento de la micro empresa, por ello, se propone el diseño de una estrategia competitiva de diferenciación, para poder garantizar mejor posicionamiento de la micro empresa en el mercado.

Palabras clave: Micro, pequeñas y medianas empresas, estrategias competitivas, sustentabilidad, competitividad, innovación, desarrollo empresarial.

ABSTRACT

In Mexico, microenterprises represent the majority of the country's companies, and they are the ones facing the most challenges, since they do not have competitive strategies that allow them to position themselves. The objective of this research is to design a competitiveness strategy that allows the micro company Electropoliz located in San Martin Texmelucan to be competitive to achieve a better position in the market. For this, a methodology was used that contemplates descriptive research for the construction of the theoretical framework, and a case study, which allowed gathering information through an interview with the owner of the micro company to be studied and whose result allows observing the lack of competitive strategies for the positioning of the micro company, therefore, the design of a competitive differentiation strategy is proposed, in order to guarantee a better positioning of the micro company in the market

Keywords: Micro, small and medium enterprises, competitive strategies, sustainability, competitiveness, innovation, business development.

I.INTRODUCCIÓN

Las micro empresas contribuyen a potencializar el crecimiento económico, creando empleo, las cuales para su funcionamiento no requieren de gran inversión de capital, no obstante, consiguen tener grandes impactos. Las micro empresas actualmente presentan alteraciones y problemáticas que enfrentar debido a que se vive en un mundo donde es transformado constantemente, partiendo desde la globalización, las micro empresas no están exentas del riesgo que implica poder sobre vivir entre tanto cambio, es por ello que con un conjunto de estrategias competitivas, surgiría la competitividad, misma que abonaría al crecimiento de una micro empresa; es por ello que existe la necesidad de adoptar estrategias competitivas que permitan diferenciarse de las demás micro empresas aunque exista muchas como esta, de esta manera se conseguiría un crecimiento y aseguraría la permanencia y posicionamiento en el mercado.

En este sentido, el presente trabajo pretende describir sí las micro empresas dedicada a la electrónica implementan alguna estrategia competitiva de diferenciación, con la finalidad de que la micro empresa sea más competitiva y tenga un mejor posicionamiento en el mercado. Inicialmente, para el desarrollo del presente trabajo se aborda una estructura capitular la cual está conformada de la siguiente manera:

Capítulo 1. Competitividad, se tratan temas acerca de la importancia de la competitividad, tipos de competitividad, habilidades para la competitividad y la ventaja competitiva.

Capítulo II. Estrategias de competitividad y posicionamiento en el mercado, aborda los tipos de estrategias competitivas, el posicionamiento en el mercado y los tipos de posicionamiento de mercado.

Capítulo III. Innovación como parte de la estrategia competitiva, partiendo del punto de definir la innovación, los tipos de innovación, el proceso de innovación y los principales retos que enfrenta el proceso de innovación.

Capítulo IV. Micro empresas en México, se refiere a la importancia que tienen estas, la situación actual, las problemáticas a las que se enfrenta este tipo de empresas, así como se relaciona la innovación y la competitividad con estas.

Capítulo V. Metodología e investigación de campo, menciona la investigación documental, la investigación de campo y los resultados que se obtuvieron.

El trabajo continuo con una propuesta, conclusiones, referencias y anexos.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1 Planteamiento del Problema

Según datos del INEGI (2018) a nivel nacional las micro empresas, representan un 97.3% del total de las empresas en México, es decir, existen 4 057 719 micro empresas, sin embargo, son las que tienen una mayor problemática hoy en día, ya que no cuentan con suficiente apoyo para su actividad empresarial, tienen un acceso restringido a créditos y capacitación, la mayoría de micro empresas únicamente cuentan con una base de manera empírica y es por ello que son muchas las micro empresas que inician, pero son pocas las que tienen la capacidad de subsistir; sin embargo, es preciso resaltar la necesidad e importancia de que las micro empresas cuenten con una estrategia competitiva que les permita tener la capacidad de sobresalir, de manera que logren y mejoren el posicionamiento dentro de la región, con la finalidad de ser más competitivas, es por ello la necesidad de que las micro empresas conozcan las estrategias competitivas que se requieren de acuerdo a las necesidades de cada micro empresa, y de ser posible si se consigue un crecimiento económico suficiente para tener la capacidad de contar con un conjunto de elementos basados en una consultoría empresarial específicamente

para micro empresas, para que cuenten con capacidades competitivas (recursos y competencias) para permanecer y/o crecer en el mercado.

Las empresas en todo el mundo se han enfrentado con el reto de la velocidad con la que crece la competencia a medida que el mundo cambia, si se concientiza este contexto, se accederá a involucrar programas e iniciativas que provoquen resultados y mejoras, las estrategias competitivas integran la perspectiva que tienen que adoptar las micro empresas para sobrevivir a los cambios que se producen. Las estrategias competitivas logran un enfoque sistemático enfocada en una responsabilidad mayor e importante de la estrategia general de la micro empresa, es decir, relaciona a la micro empresa con su entorno estableciendo su posición, de manera que garantice su éxito continuo y protección de la competencia, debido a que la competencia se centra en el éxito o fracaso de la micro empresa.

La competencia determina características de las actividades de una empresa y el implementar o no una estrategia puede determinar el nivel de competitividad y desempeño en el mercado.

Implementar una estrategia competitiva crea un potencial de rendimiento para la obtención de beneficios en el futuro, y para implementar esto, se debe tener apoyo de los dueños y disponibilidad del personal para ejecutar los planes que la misma incluye con la finalidad de lograr los objetivos que persigue la empresa. Tal es el caso de las micro empresas en San Martin Texmelucan principalmente en el sector terciario, el cual se refiere a comercio, y para el caso de la presente investigación, se trata de micro empresa dedicada a la venta de artículos de electrónica y servicio de equipos de audio y video en el municipio de San Martin Texmelucan; según el cronista del municipio y datos proporcionados por la regiduría de fomento económico, y comparando con datos del último censo del INEGI en el 2020, en el municipio existen 12 micro empresas similares al estudio de caso de la presente investigación, las cuales están legalmente constituidas y 36 son informales, se pretende que si se implementan estrategias de competitividad en la

prestación de sus servicios y venta, producirán efecto en la oferta y garantía de los servicios: por una lado, fidelidad a sus clientes y, por otro, emite un mensaje de eficacia enfocado a la organización hacia un objetivo definido, que sea claro, preciso y conciso, esto con la finalidad de que ya establecidas estas estrategias y complementando con la innovación, como resultado en un corto a mediano plazo exista un incremento notable en ventas o servicio que la micro empresa ofrece, e inclusive con la expectativa de que la micro empresa, pueda ser líder en la región, claramente esto también dependerá de la competencia que exista, entre otras variables; sin embargo, se espera que aplicando las estrategias de competitividad, las microempresas ya establecidas tengan mejor posicionamiento, incrementen sus ingresos, puedan ser más competitivas; y aquellas micro empresas que inician tengan la capacidad de subsistir, de permanecer en el mercado durante mucho tiempo, y que tengan la misma capacidad de ventas y posicionamiento de aquellas micro empresas ya establecidas.

I.2 Pregunta de Investigación

¿Cuál es la estrategia que hará que la micro empresa Electropoliz logre incrementar su posicionamiento en el mercado en San Martín Texmelucan Puebla?

I.3 Sistematización de la pregunta de investigación

¿Qué es competitividad?

¿Qué es estrategia?

¿Qué es estrategia competitiva y cuántos tipos de estrategias competitivas existen?

¿Qué es innovación y cuáles son los tipos de innovación?

¿Qué relación tiene la innovación en la competitividad?

¿La innovación interfiere en la competitividad?

¿Qué son las microempresas?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las microempresas?

¿Cuánto aportan las microempresas en cuestión económico y laboral?

II. OBJETIVOS

II.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia competitiva que permita que la micro empresa Electropoliz ubicada en San Martin Texmelucan logre incrementar su posicionamiento en el mercado.

II.2 Objetivos Específicos

- 1.- Definir que es estrategia, competitividad, innovación y micro empresas.
- 2.- Analizar tipos de estrategias empresariales y competitivas
- 3.- Identificar fortalezas y debilidades de la micro empresa para implementar estrategias y con ello, describir de qué manera las estrategias competitivas funcionan en microempresas.
- 4.- Interpretar qué relación tiene la innovación con la competitividad.
- 5.- Describir cual es la aportación de las microempresas en la economía y en fuentes de empleo.

III. JUSTIFICACIÓN

La competitividad se centra en el éxito de una micro empresa y, como tal, debe ser integrada al analizar qué tipo de estrategia competitiva es mejor para una micro empresa, si se trata de posicionar en el mercado. Actualmente, ser competitivo condiciona el acrecentamiento y estadía de las micro empresas ya que son quienes contribuyen enormemente a la suscitación de abundancia y al desarrollo de las actividades económicas, por lo cual la búsqueda de la competitividad se convierte en un reto permanente al que se enfrentan las micro empresas. Para que una micro empresa pueda ser competitiva, demanda de un proceso que regularmente es prolongado y complicado, donde se pronuncian acciones, estrategias y ventajas competitivas a desarrollar en diferentes procesos organizacionales y administrativos.

Por ello es importante tener conocimiento de la competitividad en las micro empresas, sus características, ventajas competitivas, su importancia, la capacidad de subsistencia que debe tener una micro empresa, la importancia del posicionamiento de la micro empresa, esto con la finalidad de poder diseñar una estrategia de competitividad que permita identificar la manera de poder aplicar esta estrategia en diferentes micro empresas dedicadas a la electrónica logrando que las micro empresas generen mayores ingresos, logren un desarrollo pleno y finalmente mejorar el posicionamiento en el mercado.

Según datos de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) (2015), las MIPyMEs generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. En México existen más de 4.1 millones de micro empresas que aportan 41.8% del empleo total; el municipio de San Martín Texmelucan cuenta con 3,265 unidades económicas de las cuales 3,228 son micro empresas que representa un 98.8% (INEGI, 2016).

Un estudio de Nacional Financiera e INEGI revela que casi 50% de las micro empresas mexicanas no logran permanecer más de cinco años y por ende tienen una alta tasa de mortalidad. El 30.9% de las micro empresas tiene una edad promedio menor a los tres años; 48.4% es inferior a los cinco años y únicamente un 30% logra vivir más de 10 años o se transforma en pequeña industria (García, López, Viguera, & Martín, 2017, pág. 57) .

Por otra parte, es de interés analizar los factores que influyen en el éxito competitivo de las empresas, tales como: la relevancia que tiene la planeación estratégica, la importancia de la innovación y la calidad como parte de las estrategias competitivas, la problemática a la que se enfrentan las micro empresas, la importancia de contar con bases administrativas, mismo que se analiza si los conceptos antes mencionado, podrían aplicarse a micro empresas, así como la importancia de valores, actitudes, comportamientos y normas transmitidos por el

propietario de la micro empresa; esto con la finalidad de proponer una estrategia competitiva, que se adecue según la necesidad que esta requiera y con esto, dará como resultado generar mayor competitividad, y posicionamiento, tomando en cuenta a su vez la innovación y así también poder obtener información sobre la rentabilidad del producto o servicio que se oferta y obtener la posibilidad de reducción de costos e incremento en ventas, aunque esto también dependerá del tipo de estrategia competitiva que necesite la micro empresa. Así mismo, será de relevancia tomar en cuenta los factores endógenos y exógenos que involucran al concepto de competitividad, tales como: el apoyo financiero, falta de información de mercados y tecnología, capacitación del personal, tamaño de la empresa; además de las Tecnologías de Información y Comunicación (Tics) como herramientas para integrar procesos, organización, toma de decisiones y comercio electrónico, siendo las anteriores parte clave, de llevar con éxito una estrategia competitiva.

La presente investigación, se dirige al público interesado en conocer la subsistencia, y la importancia de las estrategias de competitividad en las micro empresas, así como la relación de la innovación en las estrategias competitivas, y saber de qué manera poder implementar estrategias competitivas en micro empresas dedicadas a la electrónica en San Martin Texmelucan Puebla, las cuales en el centro del municipio existen 12 micro empresas legalmente constituidas que se dedican a lo mismo que la empresa a estudiar en la presente investigación, y 36 micro empresas informales que se dedican específicamente a la venta de artículos de electrónica, lo que se traduce a una alta competencia.

IV. HIPÓTESIS

Sí se aplica una estrategia de competitividad de diferenciación que permita que la micro empresa Electropoliz en San Martin Texmelucan sea competitiva se logrará tener un mejor posicionamiento en el mercado.

IV.1 Variable Independiente

Estrategia de competitividad de diferenciación que permita que la micro empresa Electropoliz en San Martin Texmelucan sea competitiva.

IV.2 Variable Dependiente

Mejorar el posicionamiento en el mercado.

V. DISEÑO METODOLÓGICO

Método

La presente investigación se realizó bajo el método mixto (deductivo-inductivo) ya que se presentó la investigación del tema y a su vez se aplicó a un estudio de caso para poder validar la información investigada y así llevarla nuevamente a la generalidad lo que permitió cuantificar el efecto de la investigación.

Tipo de estudio

Para la construcción del marco teórico de la presente investigación, se realizó una investigación de tipo descriptiva la cual sirvió de gran apoyo, ya que permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de describir temas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos y teorías, etc., de manera correlacional ya que a través de establecer estrategias de competitividad se estudió el enfoque estratégico a utilizar para posteriormente analizar la manera de como aplicar lo investigado, con la construcción del marco teórico, se logró conocer el impacto que existe al implementar estrategias competitivas en la vida de las micro empresas, con la finalidad de mejorar el posicionamiento en el mercado.

Enfoque de investigación

El enfoque se realizó de manera cualitativa, a través de este enfoque, se logró validar la postura del investigador en el tema que se desarrolló apoyándose en investigación de campo, el cual estuvo basado en un estudio de caso.

VI. ALCANCES Y LIMITACIONES

En el alcance de la presente investigación se contempló en consultar literatura relacionada con el tema, dicha información que estuvo vigente en el año 2020 y 5 años hacia atrás, aunque durante el desarrollo de la investigación, el trabajo lo amerito, y se consideró fuentes con más de 5 años de antigüedad.

Geográficamente el trabajo se desarrolló en un estudio de caso con el dueño de una micro empresa dedicada a la electrónica en San Martin Texmelucan Puebla.

El trabajo se realizó en lo que comprendió un periodo de 2020-2022 como referencia para iniciar el desarrollo y finalización de la investigación.

CAPÍTULO I. COMPETITIVIDAD

En este primer capítulo se encuentran temas relativos al estudio de la competitividad, las definiciones, indicadores, habilidades, tipos de competitividad y ventaja competitiva para el desarrollo de las micro empresas.

1.1 DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD

La competitividad es primordial tanto en empresas como en países, definiéndose así a este término como la aptitud para poder mantenerse de manera exitosa en el mercado. Las ventajas comparativas influyen de manera precisa, pues proporcionarán el alcance, sostenimiento y mejoramiento en cuanto a la posición socioeconómica que se encuentre e involucran aquellos recursos que posee una empresa (materia prima, tecnología, conocimientos, etc.) y por los cuales destaca en comparación con otra empresa que dispone de ellos a menor escala (Equipo Editorial Etecé, 2020).

Cuando una empresa busca competitividad, busca plantear nuevos e innovadores sistemas de negocios y estrategias de mercado que propicien una evolución positiva y trascendente, con ello se podrá adaptar al modelo económico actual. Se logra competitividad con experiencias y aprendizajes y se da a través del tiempo partiendo desde que nace el proyecto y hasta su etapa de desarrollo, donde la influencia de sus dirigentes marca el rumbo de éste (Equipo Editorial, 2020).

Siguiendo con este orden de ideas, entonces la competitividad es la capacidad para poder desarrollar ventajas competitivas respecto a sus competidores. Dando, como resultado una posición sobresaliente en su entorno; que a su vez generalmente se encuentra basado en una ventaja competitiva; esto es una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos con un nivel de superioridad de la que posee, ya que se trata de un concepto relativo donde existe una comparación en el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras (Roldan, 2016).

El concepto de competitividad tiene diversos de significados los cuales varían de acuerdo con el contexto donde se aplica y también la perspectiva que se tiene dependiendo de la situación a la que se emplea el concepto. En esencia, competitividad se describe a la capacidad que poseen los agentes económicos para subsistir vendiendo en un mercado.

Debido a que no existe una definición única para este concepto, se despliega una variedad de definiciones desde diferentes enfoques y perspectivas. Para Forum (2010) competitividad es un conjunto de instituciones, políticas y factores los cuales determinan el nivel de productividad de un país. Incrementar productividad admite que el nivel de ingresos de un país crezca, consiguiendo prosperidad.

Otro concepto para definir a la competitividad es el siguiente: “es el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda” (Dussel, 2011, pág. 11); a lo que Porter (1997), mantiene que la competitividad de una nación se debe a que sus empresas son demasiado productivas, esto gracias al uso que se hace de manera eficiente en recursos humanos, recursos naturales y de capital. Para lo cual Porter diseñó un modelo llamado “diamante de competitividad” este modelo admite visualizar ventajas competitivas en una comparativa de un país en relación con otros; aunque también existe la posibilidad de poder llevar a cabo en escala empresarial, a través de analizar las condiciones de los factores, de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad empresarial.

Se concibe por competitividad a la capacidad de mantener ventajas comparativas que admitan alcanzar, sostener y mejorar un determinado enfoque en las condiciones socioeconómicas. Esto implica que, la ventaja competitiva de una empresa estaría basada en su destreza cualitativa, uso óptimo de sus medios disponibles, conocimientos y atributos orientados a favor de sus objetivos organizacionales; los mismos de los que carecen sus competidores o que éstos

tienen en menor medida que hace viable el alcance de unos rendimientos superiores a los de aquellos (Muñoz, Cardona, Galviz, & Rico, 2019).

La competitividad se traduce en la posibilidad que tienen los ciudadanos para lograr buena calidad de vida; la cual, se determina por la productividad que utilizan y aprovechan los recursos, y el capital. La competitividad se logra alcanzando superioridad productiva en la organización o incursionando de manera exitosa en negocios de mayor productividad (Ibarra, González, & Demune, 2016).

La competitividad debe ser constante y dinámico, es decir, deberá mantenerse innovando, mejorando a favor de la organización y a su vez estableciendo esquemas, productos y servicios que estén por encima de sus competidores. La competitividad no se detiene y debe adoptarse como algo esencial, como elemento transversal, creando la capacidad para hacer frente a sus competidores, dentro de la competitividad existen indicadores de desempeño, los cuales revelan aspectos de gestión, fuentes de fortalezas y debilidades de la organización, a su vez, también existen indicadores de desempeño económico el cual mide la productividad, el indicador financiero que mide el retorno por acción, el indicador social, el cual mide el bienestar (Muñoz, Cardona, Galviz, & Rico, 2019).

Uniendo esfuerzos se logra lo referido de competitividad, siendo el consumidor la pieza clave que va a activar el mercado y decidir, de acuerdo con sus recursos y necesidades que tenga, es decir, el consumidor tendrá la decisión de saber cuánto y qué adquirir. La competencia siempre beneficiara a la población, pues como se menciona hace que las empresas tengan mayor exigencia, pues como consecuencia se esforzaran por brindar al consumidor un precio justo y calidad en el producto y/o servicio, ya que de eso dependerá que el consumidor los elija o no. La competitividad es producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, empresas, instituciones y la capacidad de organización de una sociedad (Valenzuela, 2010).

El éxito de una organización reside en las estrategias y políticas a favor de su competitividad; además de incorporar mejoras en los procesos de producción e innovación para lograr mantenerse por arriba de la competencia en el sector al que pertenece la organización y sin importar el tamaño de la organización, pues en conjunto, estas acciones coadyuvarán en el nivel de competitividad de la empresa.

Es así como se llega a señalar que la competitividad en las micro empresas es lograr una oportunidad de mejora, un ejemplo de ello es cuando se toma la decisión de querer emprender, pero existe competencia en el mismo ramo, entonces ahí entra la competitividad que es la mejora de lo que el emprendedor o empresario ofrece y la competencia no, ya sea en calidad, precio, ubicación, novedad, atención, servicio, etc., viendo esto como áreas de oportunidad que sirvan para el desarrollo y crecimiento del mismo.

1.1.1 Enfoques para el análisis de la competitividad

La competitividad se crea y se logra tras un extenso proceso de aprendizaje, experiencia y negociación por grupos colectivos representativos que conforman la dinámica de conducta organizativa, como directivos, empleados, proveedores, clientes, competencia y mercado, gobierno y la sociedad en general. Si una organización, anhela conservar un nivel de competitividad, es recomendable adherirse al marco del proceso de planeación estratégica, para sistematizar y regularizar los esfuerzos de las unidades que componen la organización con la finalidad de propagar su eficiencia y lograr competitividad; la competitividad externa se sitúa a los logros de la organización, considerando variables como el grado de innovación, dinamismo de la empresa, estabilidad económica y de mercado y búsqueda de oportunidades de crecimiento (Hernandez D. , 2016).

En lo respecta a los enfoques, Zannatta (2020) rescata tres principales enfoques de la competitividad:

- I. **Bajo costo:** Reducir costos de producción, comercialización y distribución permite ofrecer un precio más accesible a los clientes, sin embargo, no permitir que repercuta en ofrecer menor calidad en el producto o servicio.
- II. **Producto de calidad:** Ofrecer un producto superando expectativas del cliente.
- III. **Acoplarse a los clientes:** La segmentación es indudable si se ofrecen productos o servicios para cubrir necesidades específicas de los clientes.

Antes de considerar emplear algún enfoque es necesario conocer y analizar a la competencia con la que se enfrentará la organización, ya que al considerar algún enfoque se pretende posicionarse más que la competencia, así como conocer a los clientes y posibles clientes, esto consentirá el análisis de qué es lo que buscan conforme a sus necesidades y su apreciación sobre el producto o servicio, así como sus discernimientos y motivaciones al momento de adquirir lo que se oferta.

1.2 TIPOS DE COMPETITIVIDAD

Roldan (2016), menciona que existen diferentes tipos de competitividad entre los cuales destacan los siguientes:

1. **Competitividad interna:** Facultad que posee una organización para conseguir eficiencia superior y que esto sume a la productividad de los factores (trabajadores, capital y tierra); y con ello conseguir perfeccionar.
2. **Competitividad externa:** Facultad que tiene una organización para poder obtener ventajas competitivas en el entorno del mercado. Deben lidiar por conservar su competitividad. Esto se estudia en el entorno del marketing.
3. **Competitividad en el ámbito internacional:** su énfasis se enfoca en la capacidad que tiene un país de participar en mercados internacionales exitosamente y con ello elevar el nivel de vida de sus ciudadanos generando fuentes de empleo o autoempleo.

4.- **Competitividad empresarial:** Capacidad que tiene una organización de ofrecer un servicio o producto mejor del que su competencia ofrece, en este tipo de competitividad se mencionan dos variables:

- **Precio:** Tener la capacidad de ofrecer productos con un precio menor que los competidores sin reducir ganancias, ni bajar la calidad del producto o servicio, se basa en generar menores precios de producción, lo que permite reducir costos y mantener un margen atractivo sobre la venta.
- **Otros factores distintos al precio:** La empresa tiene la capacidad de cobrar mayor costo que sus competidores e incrementar sus ganancias. Tiene su fundamento en la capacidad de brindar mayor calidad, mejor imagen o logística más desarrollada, y servicios que le den un plus.

La Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (2012), refiere que la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de métodos de producción y organización, que se reflejan en costo y calidad en relación con la de la competencia que se tenga.

La posibilidad de que una empresa trascienda y logre mantener sus niveles competitivos se reúne en las ventajas competitivas que despliegue de manera interna y en condicionamientos externos que brinden a la industria o sector al que pertenece, y a la región o país en el que se ubica (Aguirre, 2018).

La competitividad tiene un soporte en la capacidad de tener una reacción inmediata a la exigencia de los mercados, por lo que la flexibilidad y la capacidad de adaptación a los cambios que demanda el mercado son factores clave, sin embargo, para poder desarrollar la competitividad de la empresa se requiere de directivos activos, con visión futurista, abiertos al cambio tecnológico y a la necesidad de innovar para ajustarse a los cambios del entorno (Ibarra, González, & Demune, 2016).

5.- **Competitividad estructural:** Surge como respuesta a las ventajas competitivas nacionales y se refiere a la especialización de la economía, innovación tecnológica, calidad en los canales de distribución y factores de localización, se identifican tres factores:

- 1) Innovación a modo de elemento central de desarrollo económico.
- 2) Capacidad de innovación, de desarrollar capacidades de aprendizaje.
- 3) El rol que juegan las redes de colaboración encaminadas a la innovación y respaldadas por instituciones, para fomentar capacidades de innovación (Ibarra, González, & Demune, 2016).

6.- **Competitividad Sistémica:** La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1992), refiere que este tipo de competitividad es de gran importancia; esta competitividad, analiza niveles macroeconómicos, políticas de desarrollo económico, factores culturales y sociales, nivel empresarial y hasta lo industrial; establece un marco de referencia para países industrializados y aquellos en vías de desarrollo, tiene como supuesto “la integración social, exigiendo reformas económicas y un proyecto de transformación de la sociedad” (Cluster, 2015).

Este tipo de competitividad se basa en desarrollar sistemas de innovación que puedan acelerar la acumulación de capacidad tecnológica, el apoyo a diversificar y crear encadenamientos productivos, y proveer servicios de infraestructura de calidad. Contiene “cuatro niveles analíticos: meta, macro, meso y micro”. En el nivel *meta* se experimentan elementos como la capacidad de una sociedad en términos de integración y estrategia, el nivel *meso*, inspecciona la alineación de un entorno con capacidad de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la empresa, el nivel *macro* reseña la estabilizar el contexto macroeconómico apoyado en reformas de políticas fiscales y presupuestaria, en el nivel *micro* se genera mejoramiento continuo y cadenas de producción; genera un entorno en donde las empresas desarrollan cuatro factores para lograr competitividad: eficiencia en costos, calidad, diversidad de productos y capacidad de respuesta; para conseguir se realizan cambios en la organización de la

producción, desarrollo de producto y organización de la cadena de valor (Ibarra, González, & Demune, 2016) .

El enfoque sistémico de la competitividad requiere que las empresas consigan un alto nivel de productividad, calidad, flexibilidad y agilidad, para conservar una ventaja competitiva estratégica y crear nuevas redes empresariales, relaciones públicas para apresurar los procesos de aprendizaje colectivo, si esto se aplica en micro empresas, claramente se aplicaría en menor porción, pues la competitividad sistémica se enfoca en gran escala.

1.3 HABILIDADES PARA LA COMPETITIVIDAD

Las habilidades son relevantes para llevar a cabo el concepto de competitividad, estas habilidades se requieren para mejorar el desempeño del pensamiento estratégico en la estructura organizacional. El responsable de dirigir una organización debe desarrollar pensamiento estratégico, tener capacidades y habilidades para desarrollarse efectivamente en sus funciones y así lograr dirigir a la empresa con un rumbo competitivo.

García, Paz, & Cantillo, (2019), mencionan que a los dirigentes empresarios les incumbe inmiscuirse en practicar habilidades que sitúen cualidades y potencialidades a fin de lograr una gestión efectiva y eficiente de los objetivos, donde los resultados sean acorde con los planes estratégicos de la empresa, con la finalidad de cubrir exigencias del entorno, siendo clave en la dinámica del éxito empresarial en el mercado. Esto enfocado desde una perspectiva gerencial la cual propone una clasificación de las habilidades que caracterizan el trabajo de un gerente, entre las que forman parte las siguientes:

- I. **Habilidad técnica:** Concierno a la competencia, manejar juicio técnico, metodologías, técnicas y recursos solicitados para el cumplimiento de labores concernientes a su campo y con ello cumplir con el trabajo de planificación y organización de los procesos. Esto permitirá impartir conocimientos y soluciones de problemas a sus

colaboradores y a su vez motivarlos a la mejora continua en sus respectivas labores. A su vez, esta habilidad involucra el conocimiento del trabajo, y de los métodos adecuados para ejecutar de forma eficaz las actividades laborales.

II. **Habilidad del pensamiento estratégico:** Esta habilidad es la apertura de la toma de decisiones estratégicas, garantiza la salud a largo plazo de la organización, y su finalidad es proporcionar contestación a un contexto con un vínculo de alternativas de acción limitadas a un propósito y con los resultados que se puedan alcanzar. Esta habilidad comprende 3 puntos importantes de resaltar:

- Relaciones públicas: Propiciar relaciones, para influir en quienes rigen los productos líderes del mercado.
- Toma de decisiones: Se requiere de destreza y habilidades para poder tomar decisiones reflexivas, pertinentes y estratégicas; muchas de las decisiones que se tomen dependen del porvenir de la organización. (García, Marcano, & Campo, 2019).
- Efectividad personal: Se requiere de la habilidad para tener relaciones efectivas con los demás, implica comprender las perspectivas de los otros, creando empatía para obtener resultados, tiene el sustento en el principio de confiabilidad y comprende una relación consigo mismo (García, Marcano, & Campo, 2019).

III. **Habilidad humanista:** Se vincula con la comunicación e interacción con las personas, principalmente, empleados y clientes, a fin de promover la convivencia en armonía y trabajo en equipo. (García, et al, 2019).

IV. **Habilidad conceptual:** Hace referencia a la capacidad de comprender el contexto general de la micro empresa, con el fin de saber diferenciar los elementos importantes del entorno, y vislumbrar la vinculación que existe entre ellos, dando claridad al entorno de trabajo desde todas las perspectivas; esto servirá para generar ideas, las cuales harán que los sistemas y los procesos logren una mejora continua.

En un nivel jerárquico predomina la habilidad técnica, todas las habilidades antes mencionadas son relevantes, pero se considera que las habilidades mencionadas anteriormente son apreciables en quien dirige la micro empresa; dado que esa persona fortalece las habilidades técnicas en sus colaboradores, ya que es más significativo que su eficiencia técnica personal. A su vez es importante considerar que tanto la educación como la experiencia son elemento base que permite al gerente identificar y poder desarrollar habilidades técnicas, conceptuales y humanas, para así desempeñar de manera idónea sus funciones gerenciales y con ello saber dirigir el comportamiento de otros individuos (García et al 2019).

1.4 VENTAJA COMPETITIVA

Este concepto, es entendido como una característica que se diferencia de otras ubicándose en una posición preferente a las demás para competir. Se tiene ventaja competitiva cuando tiene características que no tiene la otra, estas características obtienen un rendimiento superior a la otra en su acción competitiva (Izquierdo & Urbina, 2014).

La ventaja competitiva posee cuatro propiedades: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; empresas afines horizontal y/o verticalmente y la estructura y rivalidad de las industrias complementadas con variables auxiliares, gobierno y hechos fortuitos para componer un marco de análisis (Porter, 1990).

Una ventaja competitiva asume su inicio en aspectos externos e internos; en aspectos externos, se refiere, si los mercados fueran de competencia perfecta, no poseería bases para crear ventaja competitiva. La particularidad primordial de los mercados de competencia perfecta (homogeneidad del producto, igualdad de precios, información de los agentes, ausencia de barreras de entrada) frena la obtención de beneficios a mediano y largo plazo. Por ello, para que haya ventaja competitiva han de proporcionar imperfecciones dentro del mercado perfecto y para

conseguir una ventaja competitiva, las empresas demandan instaurar una posición competitiva favorable, es decir necesitan trazar una estrategia competitiva que reconozca al ambiente y que a la vez sea benéfico (Izquierdo, et al 2014).

Según Hill y Jones (2005), la forma de utilizar los recursos y capacidades para alcanzar las distintas ventajas competitivas depende de cuatro factores:

1. Eficiencia: Se refiere a la dependencia que existe entre la utilizar recursos y el nivel de bienes o servicios obtenidos, esto es, su productividad. Si se logra mayor productividad obtendrá superioridad en costos.
2. Calidad: Se indica cuando un producto o servicio posee propiedades superiores y a su vez efectúan las necesidades de sus clientes. Un mayor nivel de calidad apalea un impacto sobre la ventaja en diferenciación, aunque puede poseer sobre los costos, a través de mayor eficiencia en el proceso productivo.
3. Innovación: Se refiere a cambios y novedades internos, en aspectos técnicos y en gestión y administración.
4. Capacidad de satisfacer al cliente: Identificar las necesidades del cliente y la capacidad que posean para satisfacerlas. Influye en la diferenciación.

Izquierdo (2014) menciona que la ventaja competitiva no depende únicamente de sus aptitudes o habilidades, sino que también depende del tiempo que logra mantener esa ventaja; y esto dependerá de la:

- Durabilidad: No deberá perder su potencial productor de ventaja competitiva con el tiempo. No obstante, se debe asumir que los intangibles, al ser establecidos en información y conocimiento, ostentan dos características que aumenta la durabilidad: a) Son susceptibles de uso coetáneo para diferentes funciones, sin desaprovechar la utilidad y b) Tiene una aplicabilidad ilimitada en su uso, de manera que pueden ser utilizados indefinidamente.
- Transferibilidad: Hace referencia a la existencia o no de mercados para poder producir la transferencia de activos entre empresas.

- **Imitabilidad:** Se refiere a las capacidades de los competidores para replicar recursos y capacidades que poseen, desarrollando otros iguales o similares manteniendo los mismos efectos.
- **Sustituibilidad:** Si las empresas competidoras no logran obtener los recursos y capacidades poseídos por otra empresa y no logran ser imitados, disponen de esta vía para atacar esa ventaja competitiva, la cual busca recursos y capacidades alternos que produzcan los mismos servicios en condiciones similares, sin bajar la calidad, pese a limitantes económicas.
- **Complementariedad:** Los recursos como las capacidades se logran concertar para desplegar mejor ciertas acciones empresariales. Involucra que los recursos y capacidades sean arduos de transferir, imitar y sustituir, es preciso para los competidores disponer de ellos de forma simultánea y así obtener la misma ventaja.

Siguiendo con este orden de ideas, el sostenimiento de la ventaja competitiva depende de tres factores:

- **Muros a la imitación:** Se precisa como los obstáculos, limitantes o dificultades paralizan a los competidores a imitar la ventaja competitiva que se va a efectuar.
- **Capacidad de los competidores:** Describe a la posibilidad de imitar la ventaja competitiva de quien la posee o introducir innovaciones para eliminarlas.
- **Dinamismo:** Si una empresa tolera muchos cambios, las innovaciones de productos se apresuran y el ciclo de vida se acorta, las ventajas competitivas pueden ser más transitorias (Saavedra, 2012).

Finalizando este capítulo, es necesario mencionar estrategias que marquen la diferencia, para poder competir de manera eficaz, y que estas estrategias sirvan para que la micro empresa pueda posicionarse en el mercado, se refiere el termino micro empresa, debido a que en el siguiente capítulo se aborda estrategias competitivas y posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO II. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

En el presente capítulo se abordan temas relativos a la definición de la estrategia, estrategias de competitividad, tipos de estrategia, la ventaja competitiva y el posicionamiento en el mercado.

2.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Según Ventura (2008) estrategia etimológicamente proviene del griego *stratego*, se refiere a la superioridad de un ejército y con las debidas salvedades se encuentra en paralelismo entre conquistar batallas y ganar batallas compitiendo en el mercado. Guerras y Navas (2011) refieren que estrategia aplicada al ámbito empresarial nace en los años 60 y ha evolucionado a medida que los sistemas de dirección y problemas internos y externos que se han enfrentado.

La estrategia, según Quinn (2005), abarca procedimientos de actividades formales e informales, también puntúa que la estrategia es un patrón en el flujo de decisiones. A continuación, se presentan algunas definiciones principales de estrategia, planteadas por los principales investigadores de este tema.

Tabla 2.1 Definiciones de estrategia

Chandler (1962)	Determina objetivos básicos a largo plazo, aceptación de cursos de acción y asignación de recursos para conseguir las metas.
Andrews (1965)	Es el modelo de principales objetivos, propósitos, políticas y planes para alcanzar, determinados de forma que concreten en qué tipo de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

Ansoff (1965)	Secuencia entre empresa y productos/ mercados para tomar decisiones. Emanan, de la trascendencia de los productos que aporta la empresa y mercados en que opera; vector de crecimiento, son cambios planeados; a su vez, es la particularidad que diferencia
Porter (1982)	Formular una estrategia competitiva radica en concernir a una empresa con su medio ambiente y emprender acciones para establecer una posición justificable frente a las fuerzas competitivas en el sector presente y así conseguir rendimiento preferente sobre la inversión de la empresa.
Kenichi Ohmae (1993)	La conducta por la que una corporación hace diferencia de sus competidores, empleando puntos concernientes de la organización para satisfacer necesidades del consumidor.

Fuente: Elaboración propia con base en Izquierdo, Erika y Urbina, Olga (2014).

A partir de la tabla 2.1 se observa que la noción de estrategia ha evolucionado a medida que cambia el ambiente que encierra la empresa, se conserva un componente frecuente entre las definiciones, pues ocurre que la estrategia, se ve como un proceso que intenta obtener objetivos a largo plazo o ventaja competitiva estableciendo oportunidades a través de generar, mejorar y explotar los recursos y capacidades organizativas que se posee y la hace ser competitiva. La estrategia se considera de acuerdo con la indagación del pacto entre la empresa y su entorno, es decir, identificar los negocios en los que se va a competir (Izquierdo & Urbina, 2014).

Según Guerras y Navas (2011), la diversidad de definiciones de estrategia es efecto del conjunto de enfoques disponibles al momento de plantear el problema, el concepto de estrategia es multidimensional, pues engloba las actividades de la empresa, proporcionando sentido de unidad, dirección y propósito, proporcionando cambios necesarios inducidos por su entorno.

Hax y Majluf (1997) plantean una definición de estrategia la cual instituye seis dimensiones heterogéneas con el objetivo de atraer elementos importantes:

- ✓ Esquema de toma de decisiones vinculadas e integradoras.
- ✓ Establece el patrón de la organización en sus objetivos a largo plazo.
- ✓ Elige negocios en los que participa.
- ✓ Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo.
- ✓ Percibe los niveles de jerarquía.
- ✓ Concreta las contribuciones económicas y no económicas con grupos afines con el actuar de la organización.

Esto se establece en: 1. Entender el ambiente en el que se compete (análisis externo) y 2. Apreciar los activos que se dispone (análisis interno).

A manera de poder concluir con la definición de estrategia, se llega al punto donde el pensamiento estratégico compone dos dominios de la administración, los cuales tienen correlación de identidad y complementariedad: la dirección y la gerencia. Esta tendencia parte de elementos que consienten el conocimiento intuitivo como racional; exclusivamente si se ensaya el pensamiento estratégico y su dependencia con el liderazgo, la realidad, productividad, y el quehacer del administrador; Noguera, Barbosa, & Guido (2014) plantean un estudio, dentro del que se consideran elementos constitutivos de la estrategia, tal como la capacidad de abstracción, la racionalidad y la creatividad del pensador, los cuales los definen de la siguiente manera:

- La **abstracción** se atañe con el estratega, debido a que propone medios para tipificar y comprender rasgos en la dinámica organizacional.
- La **racionalidad** identifica rasgos organizacionales.
- La **creatividad** concierne la capacidad del pensador para imaginar modelos de empresa, que están atados con la innovación conceptual.

De acuerdo con Jones y George (2010), la estrategia bosqueja la decisión proporcional a las metas por alcanzar, acciones a ejecutar, y recursos que se

requieren; convirtiéndose en los medios utilizados por los directivos de las empresas para ser la guía que alude al logro de los objetivos.

2.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Porter (2002) alude que la parte central del éxito o fracaso de las empresas es la competencia. Para que se tenga la capacidad de competir, se debe averiguar la forma de conocer las variables que afirmen el éxito, fundado en un conocimiento a enfocar las fuerzas competitivas, es decir, la estrategia competitiva.

Según Porter (2002), la estrategia competitiva radica en emprender o acatar acciones para instituir una posición defendible para afrontar de manera eficaz el entorno de sus competidores y desarrollar una extensa fórmula de cómo la empresa va a competir, que objetivos debe tener y qué políticas serán necesarias para lograr objetivos, y alcanzar un rendimiento favorable en la inversión, es decir, la estrategia competitiva es el vínculo de acciones a poner en práctica para afirmar una ventaja competitiva sostenible; ejecutando actividades o desempeñando un trabajo mejor y distinto, para facilitar a los consumidores una mezcla única de valorar que buscan; su estructura consiste en desarrollar una fórmula de cómo se va a competir.

Para poder emplear una estrategia competitiva, se debe poseer conocimiento de oportunidades, riesgos económicos y técnicos, expectativas sociales, para establecer límites exteriores que la empresa podría adoptar con éxito. Los límites internos los determinan sus fuerzas y debilidades. La clave de una estrategia competitiva se encuentra en la relación de una empresa con su medio ambiente. Dado que dicho medio es amplio y comprende fuerzas económicas, sociales y culturales, el aspecto más importante es el sector en el que compite. (Chisco, 2006).

En este sentido, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) refieren que las estrategias competitivas, se relacionan con la estrategia general para una compañía diversificada. Así mismo Robbins y Coulter, (2010), muestran que la estrategia

competitiva, detalla los negocios en los que la empresa quiere participar. Se puede señalar como objetivo de la estrategia competitiva la búsqueda de ventajas sobre la competencia que se logre conservar a lo largo del tiempo, en esta estrategia, también se analiza la forma de cómo trabajan los competidores, el actuar de la empresa, es decir, examina y decide en que negocio se va a competir y en cual se debe desertar, a su vez descubrir nuevas oportunidades de negocio y justificar su lógica que guía este tipo de decisiones. Partiendo de las estrategias se pueden definir parámetros fundamentales, como: visión, misión, objetivos, valores, y cultura organizacional; lo cual, son parámetros relevantes para considerar al momento de crear una micro empresa, o ya establecida la microempresa, pues será fundamental, partiendo del punto de saber hasta donde se quiere llegar y que se quiere lograr para así tener una ventaja competitiva.

Dentro de estrategia competitiva, también está inmersa contar con una estrategia de actuación frente a la competencia, la cual se adapta a una postura frente a la competencia, en donde se diferencian cuatro ejes:

1. Liderazgo. El líder es aquel que irrumpe un enfoque absoluto en el mercado reconocido por el resto de las empresas, el cual desafía tres retos: desarrollo de la demanda genérica, desarrollo de la integridad del mercado atrayendo nuevos clientes y desarrollo de desconocidos usos del producto o aumento de su consumo; resguardar la participación del mercado, respecto a la adopción de otras estrategias como innovación, distribución intensiva, confrontación abierta con respecto a costos; y aumentar la participación del mercado, acrecentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.
2. Eje retador. Pretende suplir al líder, ya que este, no somete el mercado. Trata de aumentar su intervención de mercado a través de estrategias agresivas.

Pueden asentarse en:

- ✓ Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
- ✓ Ataque lateral: teniendo como objetivo puntos débiles del competidor.

3.- Eje establecido en una estrategia de seguidor. El seguidor es el competidor que posee una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia radica en ordenar sus decisiones con respecto a las del líder. Desarrolla la demanda genérica centrándose en segmentos del mercado en los que posee ventaja competitiva, con una estrategia propia.

4.- Eje basado en una estrategia de especialista. Indagar espacios en el que se logre poseer una posición absoluta sin ser atacado por la competencia.

La estrategia competitiva, va encaminada a la mejora en la perspectiva de productos y servicios, se refiere a los planes de acción que sitúa en marcha la administración para el negocio, con el propósito de provocar un desempeño exitoso y crear o reforzar la posición competitiva. A la estrategia competitiva le incumbe:

- Desarrollar respuesta a cambios del entorno.
- Establecer medidas y enfoques de mercado.
- Instaurar competencias y habilidades meritorias.
- Articular iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.
- Encontrarse con problemáticas que se enfrenta la empresa.

2.3.1 Tipos de Estrategias Competitivas

Porter (2012) plantea 3 estrategias competitivas, las cuales pueden ser usadas una a una o combinadas para crear una posición defendible a largo plazo:

1. **Liderazgo en Costos:** Radica en conseguir el liderazgo en costos a través de una vinculación de políticas funcionales enfocadas a este objetivo. Este liderazgo demanda la edificación agresiva de instalaciones de escala eficiente, la indagación de disminución de precios partiendo de la experiencia, control riguroso de gastos, impedir las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Para el éxito en esta estrategia no basta tener costos más bajos que la competencia pues persistentemente podría haber una competencia con mejor oferta. Es significativo desarrollar una

ventaja competitiva, que acceda mantener liderazgo. Puede ser beneficioso trabajar a fin de desarrollar eficiencia en la logística, inversión en tecnología para reducción de costos o prosperar hacia un modelo donde el costo de materias primas, instalaciones y capital humano sea menor.

Riesgos:

- a. Imitabilidad por parte de los consumidores.
- b. Mucha innovación puede dejar procedimientos obsoletos.
- c. Cambios en los intereses de los consumidores.

2. **Diferenciación:** Su objetivo es instaurar un vínculo de acciones que accedan establecer un producto o servicio visto en el mercado como único y diferente, declarado la diferenciación del producto. Busca ser único en el sector, junto con otras dimensiones valoradas por los compradores; se selecciona uno o más atributos de importancia para los clientes y es exclusiva a satisfacer esas necesidades, lo que se traduce a conseguir lealtad en la marca y pierdan la sensibilidad al costo, colocando al negocio por delante de sus competidores. La calidad del servicio postventa alcanza a integrar esta estrategia, su éxito dependerá que la oferta sea vista como innovadora, con calidad, diferenciada y con más beneficios que otras alternativas.

Riesgos trascendentales de esta estrategia:

- a. Imitación por la competencia.
 - b. Que la diferenciación no sea apreciada por los consumidores.
3. **Enfoque o concentración:** Se centra en un grupo de consumidores, segmento de la línea de productos o mercado geográfico. Pretende ofrecer un servicio de excelencia y a menor costo, además diseña estrategias funcionales. Esto admitirá si la forma de ganarse la lealtad de los clientes se percibe con desarrollar productos exclusivos de bajo costo o lanzar productos específicos para el mercado. Principales riesgos de esta estrategia:
 - a. Que la competencia decida orientarse hacia el mismo segmento de mercado.
 - b. Realizar bien la segmentación.
 - c. Perder oportunidades de negocio en otros segmentos.

Si bien, las estrategias, tienen un fin, el cual dentro de ese fin es lograr tener un posicionamiento en el mercado, cuyo objetivo es posicionar al producto y/o servicio.

2.5 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

El posicionamiento empieza con cualquier objeto que está en su alrededor, no se refiere a características del producto, sino como lograr posicionarse en la mente de los consumidores, hace referencia a la manera de cómo perciben los productos los clientes y como se distinguen de la competencia(Chuqui, 2017).

La manera de posicionar una marca es difundiendo los beneficios del producto para resaltar lo más sobresaliente, estableciendo la diferenciación. Una marca se percibe por un comprador potencial como un conjunto de atributos y de asociaciones mentales. Los atributos son los que influyen en la decisión de compra. Para posicionar una marca se necesitan objetivos a corto plazo, y definir lo que se va a comunicar, aumentar o reforzar en la promesa de la marca. Hay diferentes modos de posicionar la marca frente a la competencia, entre ellos “la diferenciación de producto, la diferenciación de precio o la diferenciación de imagen (...) los clientes consideran varios atributos para evaluar la marca, los cuales pueden ser funcionales o tangibles, pero también pueden ser intangibles” (Chuqui, 2017).

Kotler y Pfoertsch (2008) muestran que “los empleados desempeñan una función vital en la influencia, que son capaces de actuar sobre la confianza del cliente y la reputación corporativa, por lo que se debe construir desde adentro una marca interna fuerte, para ofrecer beneficios reales” (p.120).

Posicionamiento se emplea normalmente a decisiones referentes a marcas, a su vez se utiliza para narrar decisiones sobre tiendas, compañías y categorías de productos. Este término suele emplearse de manera indistinta. La posición del producto es una referencia a la imagen de una marca en relación con otra. Existe una diferenciación al evaluar el posicionamiento, pues debe diferenciarse entre

posicionamiento físico y perceptual. El posicionamiento físico contempla características físicas, el posicionamiento perceptual considera aspectos subjetivos, como la experiencia con el producto, el criterio de otros consumidores, los spots publicitarios, el suceso del producto. En la siguiente tabla 2.2, se presenta las diferencias entre ambos.

Tabla 2.2 Diferencias entre posicionamiento físico y posicionamiento perceptual

Posicionamiento Físico	Posicionamiento Perceptual
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación técnica. • Particularidades físicas. • Objetividad. • Disponibilidad de datos. • Posesiones físicas de la marca. • Dimensiones de gran número. • Impacto de especificaciones del producto y precio. • Implicación entre Investigación y desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación del consumidor. • Atributos perceptuales. • Medidas perceptuales. • Necesidad de estudio de mercado. • Posición perceptual de la marca e intensidad del posicionamiento. • Número limitado de dimensiones • Representa el impacto de especificaciones de producto.

Fuente: Elaboración propia, con base en Chuqui, (2017).

Lerma (2004, 66) Oplantea que, el posicionamiento se puede asimilar desde el punto de vista: individual, según la ubicación del mercado y según la competencia.

Posicionamiento individual: Describe la imagen que se crea en la mente del individuo. Debe ser distintiva y competitiva respecto a los demás objetos de su tipo, dotando de ventajas o desventajas.

Ubicación en el mercado: el concepto de posicionamiento asemeja características, segmentos donde el producto es exitoso. Es de importancia: originar la oferta en aquellos segmentos donde la probabilidad de éxito es alta o, indagar

segmentos o contextos de éxito en nuevos mercados, determinar estrategias de producto y comercialización para comprender nuevos segmentos de mercado o aumentar presencia y participación.

Relación con la competencia: Describe la situación que vigila la empresa respecto a sus competidores; señala diferencias, ventajas y desventajas respecto a los competidores.

2.5.1 Dimensiones del posicionamiento de mercado.

Es la manera de como un producto es percibido por los consumidores debido a sus atributos y otras características que lo conforman, (Chuqui, 2017).

Atributo. Valor que un producto tiene y los clientes perciben a través de características para lograr estar en el mercado. A través del diseño, textura, marca.

Beneficio. Cualidades que brindan para bienestar del consumidor y obtener distinción hacia los productos o servicios y conseguir atraerlos. A través de la seguridad y comodidad.

Fidelización. Cautivar a los clientes a través de estrategias, una vez logrado, poder fidelizarlos brindando buen producto o servicio. A través de la confianza, compromiso, grado de satisfacción.

Precio. Importe de un producto o servicio, y generalmente logra en suma de dinero, entre compradores y vendedores. Debe ser accesible, fijo, variado.

2.5.2 Tipos de posicionamiento

Según Olamendi (2009), destacan seis tipos de posicionamiento:

- a) Basado en características del producto.

- b) Basado en Precio/ Calidad.
- c) Uso o beneficios que del producto.
- d) Orientado al Usuario.
- e) Según el estilo de vida.
- f) Con relación a la competencia.

De manera breve, se considera que las estrategias de competitividad, resultan ser gran importancia para lograr posicionamiento, es importante analizar, que tipo de estrategia es la adecuada según la necesidad de la micro empresa y el objetivo a seguir, en el siguiente capítulo, se analiza la importancia de la innovación al momento de aplicar una estrategia, por lo que se pretende conocer de qué manera la innovación forma parte de la estrategia de competitividad.

CAPÍTULO III. INNOVACIÓN COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

En un mundo globalizado la competencia entre las empresas es difícil, todas luchan por destacar en el mercado. Deseando superioridad y avalar existencia, la innovación debe ser parte esencial de una estrategia competitiva, ya que será el valor agregado que va a consentir, ofreciendo una característica poco común. Solo aquellas que son constantes, consistentes y perseverantes en el ejercicio y ejecución de la innovación lograrán una ventaja competitiva.

3.1 LOS ORÍGENES DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN

“Las teorías de innovación constituyen la base de un importante número de temas relacionados con la política y la medición de la innovación, tales como por qué innovan las empresas, qué fuerzas fomentan la innovación y qué factores la dificultan. También están relacionadas con el funcionamiento interno de las empresas y con qué tipo de prácticas de negocio se siguen para promover la innovación. Es, asimismo, importante tener en cuenta la naturaleza del conocimiento, cómo se acumula y cómo fluye entre actores y, finalmente, cómo los procesos de innovación se expanden a través de sectores, regiones y países” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 2005, pág. 31).

Así mismo la perspectiva schumpeteriana tiende a concebir el concepto de la innovación como una tentativa de mercado y averigua profundos cambios que reestructuren fundamentos de sectores y mercados. La corriente ortodoxa concibe la innovación como el proceso por el que se crean activos y experimentos de mercado (OCDE, 2005 p. 32).

Schumpeter (1978), enfatizó la importancia de fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico. Concretó la innovación, en sentido de las innovaciones concretamente tecnológicas, influyo en las teorías de la innovación; defendió que la innovación fomenta el desarrollo económico a través de un proceso dinámico, definido como “destrucción creadora”, en el que las nuevas tecnologías reemplazan a las antiguas. Según su definición clásica, la innovación abarcaría cinco casos:

1. Introducir un nuevo producto y/o servicio, con el cual los consumidores no están familiarizados, pero, satisface una necesidad.
2. Introducir nuevos métodos de producción.
3. Abrir un nuevo mercado; si en el mercado ya existía, sugerir la apertura de más tiendas y en caso de no existir, sugiere la apertura del mercado.
4. Conquistar una nueva fuente de suministro de materias primas.
5. Implantación de nueva estructura de mercado en un sector, por ejemplo, la creación de una posición de monopolio. (Cilleruelo, 2007).

3.2 DEFINICIONES DE INNOVACIÓN

Innovación parece ser un término simple, pero realmente es una expresión de múltiples facetas. Partiendo del planteamiento de Schumpeter (1935), la innovación es la introducción en el mercado de un nuevo producto o proceso que aporta elementos diferenciadores respecto a los existentes. La siguiente tabla 3.1 muestra la manera en la que ha ido evolucionando cronológicamente algunas de las definiciones de diferentes autores desde 1998:

Tabla 3.1 Definiciones de innovación.

AUTOR	DEFINICIÓN
Comisión Europea de Ciencia y Tecnología (1998).	Provocar, asimilar y explotar una idea en los ámbitos económicos y sociales.
Real Academia Española de la Lengua (2001).	Cambiar o trastornar algo, encajando novedades.
OCDE. Manual de OSLO Tercera Edición (2005).	Vínculo de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, rodeando las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan a implementar productos y procesos nuevos o mejorados.
Suárez (2009).	Juicio de propuesta, aceptación, mejora e implantación de una nueva idea, creada o empañada del exterior concerniente con un producto, proceso, política, práctica o procedimiento, programa o servicio

	desconocido para la organización en el instante de la adopción y beneficiará a la organización.
Pino y Quevedo (2009).	Convertir ideas en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados.
Fundación para la Innovación Tecnológica de España. (COTEC) (2010).	Cambio basado en conocimiento, que genera valor.
Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) (2012).	Actividad de carácter científico, tecnológico, organizativo, financiero o comercial con la finalidad de obtener productos, procesos tecnológicos y servicios nuevos o mejorados.
OCDE. Manual de Frascati (2015).	Consiste en sacar al mercado productos nuevos o mejorados o con encontrar formas efectivas de comercializar los productos.
Schrage Massachussets Institute of Technology (2016).	No es lo que hacen los innovadores, sino lo que los clientes adoptan o la manera que se utilizan.
Pérez Bio Cuba Farma (2018).	Proceso que genera nuevas y mejores soluciones al estado del arte, contribuye al desarrollo económico y social.
OCDE. Manual de OSLO Cuarta Edición (2018).	Producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación) que difiere de los productos o procesos anteriores y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o usado por la unidad (proceso).
Suárez Universidad Técnica Manabí (2018).	Rotura en tiempo y espacio de un proceso, producto o servicio, que se exhibe con una nueva cualidad incremental o radical aceptado por el cliente.

Fuente: Elaboración propia, basado en (García, Velasques, & Valle, 2019, págs. 536-537).

Si se enfoca esto en micro empresas, la innovación incluye tanto la invención y renovación, como la comercialización o implementación. No es simple poseer una definición exclusiva acerca de innovación por la diversidad de conocimientos que se muestran en la literatura. Hay puntos que reafirman las teorías de Shumpeter en 1935, según estos puntos, los recursos identificados como medulares permanecen asociados a que la innovación es:

- Proceso de cambio que parte de una idea, conocimiento o necesidad.
- Sistemática y multifactorial, sucede en productos como y en procesos.
- Reconoce la mejora de nuevos procesos o productos.
- Posee aplicación o uso práctico.
- Valorada, aceptada y reconocida por el mercado y la sociedad.
- No es lo que el innovador cree, es lo que los clientes aceptan o consumen.
- Un medio para lograr un fin.

La innovación es el componente clave que explica la competitividad y produce cierta virtud competitiva; sin embargo, Porter (1990), se muestra rotundo una vez que refiere que: la competitividad de un país es dependiente de la función de su industria para innovar y mejorar; las organizaciones consiguen ventajas competitivas por medio de creaciones. Es así como se puede mirar que cada una de las definiciones previamente mencionadas coinciden con que ejercer la innovación trae como resultado la introducción del producto o servicio exitosamente en el mercado, liderar en el mercado, reconocimiento de los clientes, entre otras, ya que de lo opuesto, si no se aplica innovación, los productos o servicios nuevos que se introducen en el mercado no podrían ser aceptados con facilidad por el consumidor, y es posible que no tenga triunfo en el mercado: la innovación podría ser desde la manera de atender al cliente, el producto o servicio que se oferta, brindar facilidades en la forma de pago, la manera de atraer al consumidor, pues haciendo este tipo de acciones el cliente es posible que lo recordara y en futuras situaciones lo recomendará. (Escorza & Valls,s.f).

3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN

La innovación hace referencia a cambios que se planean en las actividades que realiza con la finalidad de poder tener una mejora en resultados, de acuerdo con los objetivos planteados. En base a los teóricos de la innovación mencionados con anterioridad, el concepto de innovación de la OCDE, basado en el Manual de Oslo (2005) hace referencia a los cambios que poseen las siguientes características:

- a) La innovación trae incertidumbre sobre los resultados del trabajo creativo
- b) La creatividad requiere inversión.
- c) La innovación provoca derrames (*spillovers*): la empresa innovadora difícilmente puede adaptarse a los beneficios de la innovación. Las empresas cuyas estrategias de adaptación están alineadas con las de otras empresas pueden beneficiarse del amplio impacto del conocimiento o utilizar sus propios diseños.
- d) La innovación contiene el uso de nuevos conocimientos, nuevos usos o una combinación de conocimientos existentes.
- e) El objetivo de la innovación es que la empresa consiga una ventaja competitiva (o seguir manteniendo la competitividad) cambiando los requisitos del producto (por ejemplo, aumentando el valor del producto, creando nuevos productos, accediendo a nuevos mercados y grupos de clientes) a través del cambio en la curva de oferta (reducción de los costos unitarios de producción, adquisición, distribución o transacciones), o mediante una mayor experiencia (mayor capacidad para innovar nuevos productos o procesos, o adquirir o crear nuevos conocimientos).

3.4 LA ORIGINALIDAD Y LA CREATIVIDAD EN LA INNOVACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL.

El concepto originalidad involucra un elemento fundamental en el término innovación; la palabra original se logra conceptualizar como aquello que no es réplica ni imitación de algo que ya existe, sino que más bien es fruto de la construcción propia, con ideas nuevas renovadas, producto de un constante trabajo en conjunto con lluvia de ideas y trabajo de investigación de mercado, para conocer de qué manera se puede efectuar la originalidad y como consecuencia la innovación. Por consiguiente, la palabra creatividad se requiere para la originalidad, siendo ésta una característica de la innovación. La creatividad es un proceso del cerebro, donde entran procesos psicológicos los cuales repercuten al tener gran importancia, por lo que se tienen que tomar en cuenta para hacer procesos de

innovación y más si esta innovación se fundamenta en la mercadotecnia, principalmente estos procesos se fundamentan a través de un mecanismo de independencia social, de ideas, influencias externas no precisamente en relación con el trabajo, sino más bien por lo cual está viendo, leyendo o viviendo; la mente procesa la información generada, la cual se muestra por medio de la generación de ideas, objetos y enfoques con cierto nivel de originalidad y creatividad, el cual pretende impactar o cambiar la verdad presente del sujeto a estudiar. En este orden de ideas se puede concluir que la creatividad y la originalidad es un ejercicio necesario en el proceso de innovación, y su práctica aporta ideas originales factibles de ser transformadas en innovación (Cilleruelo, 2007).

Si bien, la creatividad tiene relación con la capacidad para conjeturar modelos de empresa, ligadas a la innovación conceptual, es la misma que propone Hamel (2000) la cual enfatiza la relevancia de rediseñar o reconfigurar los negocios; innovación que exista fortaleza cuando se aumenta la posibilidad de imaginar situaciones y ponerlas en práctica.

Al estudiar la innovación se descubre que reflejan un valor dividido y acotador por parte de los investigadores, en intento de poder clarificar un fenómeno acerca del que se ha escrito, pero a pesar de ello aún se ignora su dinámica. La innovación ha sido constantemente manipulada con múltiples definiciones según la función del nivel de análisis (la organización, un individuo o el grupo) (Figuroa, 2011).

La innovación, al ser un proceso social y deliberado se controla mejorando sus capacidades. Para los individuos y organizaciones la creatividad representa un potencializador del cambio y el éxito empresarial según Martin (2000), por ende, los programas, procesos, y métodos que potencializan la creatividad de los individuos y una cultura que favorece la innovación.

Conforme a la forma de gestionar el conocimiento se tendrá como resultado la mejora que se espera ya sea en procesos, productos o servicios a ofrecer. A su vez,

Woodman, Sawyer y Griffin (1993) trazan que las influencias contextuales, la creatividad del individuo y de grupos colaboradores, están relacionados directamente con el ambiente externo de la organización, para ello es de gran importancia saber reconocer los tipos de innovación que existen y cual se adapta mejor a las necesidades por las que se realizara esa mejora.

3.5 TIPOS DE INNOVACIÓN Y SU CLASIFICACIÓN

Tradicionalmente la innovación se entiende como el desarrollo de nuevos productos; el cambio, el crecimiento de las empresas también depende de la innovación que se haga ya que, sin importar el tamaño, las empresas consiguen y tienen la obligación de innovar en distintas áreas a fin de desarrollar habilidades que permitan poder comprender las necesidades de los clientes y capturar una mejor porción de mercado bajo mejores condiciones, según McDonough (2008). Actualmente la innovación se estudia bajo una perspectiva multidimensional que incluye diversos tipos de innovación como: innovaciones de producto, proceso, mercadotecnia y mercado; esto sugiere que los tipos de innovación son diferentes, Cooper (1997) concluye que los tipos de innovación se deben analizar como dimensiones y perspectivas diferentes. Los tipos de innovación no ocurren de modo aislado, pueden ocurrir simultáneamente debido a la conexión que pueda existir.

3.5.1 Tipos de innovación

Para poder hacer efectiva la innovación, se requiere de ciertas actividades, (científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales) las cuales encaminan a la creación de la innovación en el producto o servicio; se consideran aquellas actividades exitosas, como aquellas que estén en curso o ya realizadas; es preciso mencionar que la innovación implica el utilizar un nuevo conocimiento o combinar conocimientos existentes, u obtener nuevo conocimiento a través de una o varias de actividades mencionadas posteriormente, para lo que Schumpeter, (1939) y en el Manual de Oslo (2006 p, 58-60 cfr.) propician la tipología de la innovación:

I. Innovación de Producto

Es la presentación de un nuevo bien o servicio, o mejoras significativas en relación con sus características funcionales como nuevos diseños que afectan intrínsecamente al producto. Esto para cumplir los requerimientos de los clientes o necesidades del mercado, el cual tiene una constante variante; en relación a cambios en el diseño, el manual de Oslo menciona que los diseños que no afectan el uso o funcionalidad del producto corresponden a innovación de mercadotecnia y no de producto; esta innovación no sólo abarca cambios funcionales sino también nuevos diseños incorporados de manera intrínseca al producto.

II. Innovación de Mercadotecnia

Son las nuevas formas de comercialización encaminadas a atender necesidades de clientes potenciales o ya existentes.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE,2005) define a la innovación en mercadotecnia como: “la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o tarificación”. De esta forma, se entiende que existen 4 formas de innovar en cuanto al marketing se refiere:

- a. **Diseño:** Contar con un diseño atractivo es algo que los mercadólogos y diseñadores tienen siempre en cuenta al momento de sacar un nuevo producto o servicio, pues a su vez también se hacen investigaciones desde la psicología para atraer consumidores desde el modelo del diseño, pese a ello, los cambios son exteriores, ya que no se debe modificar características funcionales o de utilización del producto.
- b. **Posicionamiento o comercialización:** Se refiere a la creación de nuevos canales de venta; es decir si únicamente se cuenta con venta directa, es necesario atreverse a explorar nuevos canales de venta, las necesidades y circunstancias cambian, y el vendedor se debe adaptar, y aunque se pudiera realizar las ventas presenciales, el hecho de atreverse a explorar nuevos canales de venta, incrementara las ventas y generara que la organización tenga mejor posicionamiento dentro del mercado.

- c. Promoción:** Se refiere a los esfuerzos que se hace para promocionar los servicios o bienes de una empresa o mejorar la imagen de lo que se ofrece, es así como en este punto entran los conceptos de mercadotecnia y a manera de complementar este, hacer uso del marketing digital, y estos conceptos son estrategias que se debe poseer en los procesos al momento de tener una organización o en su caso una microempresa, pues aportaran una notable mejoría al momento de comercializar el producto o servicio. En tal sentido, la lista de innovación es amplia: la renovación de la imagen de una marca, creación de sitio web, tarjetas de presentación y fidelización, promoción y manejo eficiente en redes sociales, etc....
- d. Tarificación:** Se relaciona a métodos existentes en la posibilidad de modificar el costo que se paga por un producto o servicio, en función de la oferta, demanda y competencia; es decir detalla la posibilidad de modificar el costo de lo que se ofrece para poder hacerlo más interesante a los clientes, y a su vez esto variará de acuerdo con lo que se ofrece, pues también será relevante con los puntos mencionados con anterioridad.

Esta innovación incluye cambios en el diseño de envases y empaques, siempre que su objetivo sea venta de producto y no reducir costos; se debe distinguir la prestación de nuevos servicios referidos a innovación de producto de servicios usados como métodos de comercialización. (OCDE y EUROSTAT, 2005).

- III. Innovaciones de Mercado:** Se refiere al ingreso en nuevos mercados o segmentos de mercado, el cual radica en crear, ampliar o segmentar mercados de ventas y fuentes de aprovisionamiento de materias primas y productos. Estos mercados pueden ya existir; la condición es que sean nuevos para la empresa, puede comprender nuevos productos o mejorar los ya existentes. Involucra identificar nuevos mercados potenciales, o mejores formas de servirlos. En este sentido, es decisivo la perspicaz segmentación del mercado, para mejorar el servicio es ineludible desplegar actividades para conocer la

preferencia de los consumidores. Las micro empresas consiguen aumentar la demanda a través de estrategias de diferenciación, ingresando en nuevos mercados modificando la demanda de los productos , es importante no depender de un solo producto o servicio, si no constantemente innovar. Los cambios en métodos organizativos mejoran la eficiencia y calidad de las operaciones y, por ende, incrementa la demanda o reducen costos, lo que genera una ventaja competitiva (Yrigoyen, 2013).

- IV. **Innovaciones de Procesos de Producción:** Su enfoque son nuevos, o mejores procesos de producción o distribución; los cuales contienen nuevas técnicas, equipos, y programas informáticos propuestos a la producción de bienes o servicios con la finalidad de reducir costos o incrementar la calidad (OCDE y EUROSTAT, 2005). Este tipo de innovación supone adoptar nuevos procesos de producción, organización, gestión y marketing o introducir modificaciones sustanciales en los existentes; a su vez consiste, en compra de material y equipo incorporando tecnología. (Gúzman & Martínez, 2008).
- V. **Innovación en organización:** Son los cambios en prácticas y procedimientos de la empresa, alteraciones en el lugar de trabajo, en relaciones exteriores con la intención de optimizar los resultados perfeccionando la productividad. La actualización de gestión de conocimiento, introducción de sistemas de gestión en operaciones de producción, suministro y de gestión de la calidad también son parte de esta innovación. Las relaciones con clientes y proveedores, centros de investigación, integración de proveedores también se considera innovación en organización (Pérez J. , 2019).

Las actividades de innovación consiguen ser de tres clases: Logradas, en curso o desechadas antes de su implantación. Las empresas que desarrollan actividades

de innovación se consideran “empresas con actividades innovadoras”, se enumeran cinco de las actividades que no se consideran innovación:

- 1.- Abandonar hacer algo obsoleto.
- 2.- Ampliar equipos y sustituirlos.
- 3.- Reubicar las variaciones de costo a los precios.
- 4.- Negocios por estacionalidad.
- 5.- Vender algo nuevo de manera usual.

3.5.2 Clasificación de la innovación

No todas las innovaciones tienen la misma importancia, para ello, la innovación se clasifica en radical y gradual o incremental, es de importancia de hacer énfasis en la diferenciación de innovación radical y no radical; para ello, una de los medios de mejorar la empresa es fundamentándose en sucesión de labores y subprocesos, es decir, hacerlo de manera gradual y continua, estableciendo mecanismos que autoricen que los puntos clave del negocio se revisen de manera sistemática y se puedan llevar a cabo con mejora continua, es decir, de manera incremental o radical (Gúzman & Martínez, 2008). A continuación, se rescata lo más importante de la clasificación de la innovación:

- **Innovación radical:** Demanda experimentación y representa esquemas inaugurales, esta innovación produce grandes cambios, tienen su comienzo en el avance de la ciencia y tecnología, sostiene la capacidad de brindar productos, involucra un permutación en la capacidad para ofrecer un nuevo producto; se enfoca en la resolución de problemas que los clientes pueden articular; esta innovación resulta en productos superiores (menor costo, mejores o nuevas características), es un rediseño extremista de los procesos de negocio para alcanzar mejoras en las medidas críticas de resultados como son el costo, la calidad, el servicio o la rapidez. Una innovación es radical si resulta en un producto que es tan superior (menor costo, mejores atributos) que no hay competencia. Esta innovación se considerará radical si el conocimiento tecnológico requerido para desarrollarla es diferente al conocimiento existente en la organización, haciendo que ese conocimiento

sea obsoleto, también se considera como “destructora de la competencia”, por los cambios importantes que se producen después de una innovación tecnológica discontinua (Garzón & Ibarra, 2013).

➤ **Innovación gradual o incremental:** Para Schumpeter (1934) es la innovación que apoya en el proceso de cambio, se ajusta a la baja disponibilidad de recursos y requerimientos del mercado. Las innovaciones graduales o incrementales son las siguientes:

- Son percibidas por el consumidor, sin cambiar el concepto original.
- Pueden tener un nuevo elemento tecnológico, pero hay un cambio trascendental.
- No tienen grandes barreras contra la copia, pueden ser rápidamente imitadas y superadas por la competencia.

En esta clasificación, se ubican las innovaciones que definen la mejora de productos conocidos, buscando congruencia con las expectativas del cliente, debido a las necesidades del mercado en el que se trabaja, la cual se refiere a la evolución de un producto o servicio hacia mercados nuevos o más grandes; muchas veces la innovación de incremento se presenta después de la introducción de una innovación radical (Garzón & Ibarra, 2013) . Esta innovación se concreta, en la reducción de costos, y puede ser manipulable, pues se fija principalmente en la competencia que se tiene entorno a lo que se ofrece de manera que el costo sea un factor plus para atraer consumidores (Escorza & Valls, 1997).

La innovación incremental, parte de un proceso existente, su duración es corta, la participación se da de abajo hacia arriba, la frecuencia del cambio puede ser una vez o continua y su riesgo es moderado. Para una innovación radical parte desde cero, la frecuencia del cambio es solo una vez, su duración es larga, el nivel de participación es de arriba abajo y es de alto riesgo. Es así como reiteradamente se menciona, la innovación es un proceso social y deliberado, puede ser gestionado de manera que se potencie su performance en ese sentido es importante reconocer los factores que inducen a innovar.

3.6 PROCESO DE LA INNOVACIÓN

Innova Management (2012) refiere que el proceso de innovación gestiona un flujo de ideas y proyectos innovadores, a través del cual se filtran las ideas y proyectos de acuerdo con las siguientes etapas las cuales integran el proceso de innovación:

1. Identificación de oportunidades y generación de ideas: Se inicia con el uso de: a) técnicas de análisis de procesos, productos y servicios, b) técnicas de creatividad (inteligencia colectiva, sin prejuicio de ideas).
2. Evaluación de ideas: Al detectar las oportunidades para convertirlas en ideas, se priorizan funciones acordes a los recursos limitados, como: a) estrategia empresarial. b) Impacto esperado en los resultados de la empresa. c) viabilidad de la implantación.
3. Priorización de ideas: Se analiza y define los requisitos para situar en práctica las ideas y se valora la viabilidad y el plazo necesario. Aspectos para esta etapa: a) Posibles cuellos de botella internos o externos. b) Personas, capacidades y colaboraciones. c) Autorizaciones, licencias legales, permisos
4. Definición de proyectos: Dar forma a proyectos que permitirán ejecutar las ideas, estableciendo planes de trabajo y asignando recursos necesarios.
5. Ejecución: Los involucrados saben su papel y lo que se quiere lograr, asegurando el seguimiento de cada proyecto, el plan acordado; para proyectos de innovación, reconocer los cambios sobre la marcha.
6. Seguimiento: Verificar si ha habido desviaciones respecto al plan inicial y analizar sus causas. (INNOVA NETGRUP, 2012).

3.6.1 Principales Retos que Enfrente el Proceso de la Innovación

Escorza & Valls, (1997) establecen que los procesos de innovación están afectados por circunstancias que deben ser tenidas en cuenta al momento de abordarlos, dentro de las circunstancias que afectan en el proceso de la innovación, destacan las siguientes:

- ✓ La innovación tiene lugar cuando confrontan diferentes ideas, percepciones y modos de procesar y juzgar información.

- ✓ En el proceso de innovación tienen influencia factores como el azar, la necesidad, el mercado, etc.
- ✓ Ante la falta de garantía de éxito en las iniciativas innovadoras, nace la necesidad de ejecutar múltiples intentos para lograr acertar.
- ✓ La innovación no tiene que ser resultado de una investigación o nueva tecnología, sino resultado del uso creativo de la tecnología ya existente.
- ✓ La empresa no innova, innovan las personas a través de exteriorizar ideas, conocimientos y creatividad.
- ✓ En la gestión del conocimiento las fuentes de innovación es el capital intelectual de la organización, su aumento y la combinación creativa del mismo es lo que propiciará el desarrollo de la innovación en la organización.

Según Innova Management (s.f), los principales retos que enfrenta la innovación para que funcione de forma adecuada son:

- Identificar oportunidades e ideas para innovar.
- Crear ideas de valor, que favorezcan a los objetivos corporativos.
- Filtrar ideas para evitar ideas que no aporten valor.
- Precisar planes de acción realistas que admitan poner en marcha las ideas más prometedoras.
- Alcanzar la colaboración de todas las partes al momento de aplicar las ideas innovadoras.
- Motivar al equipo para que se mantenga alerta y no se desanime, aunque no sea posible poner en marcha todas las ideas.

La innovación es concebida como paradigma de crecimiento inteligente, enseña que su aplicación reporta mejores resultados económicos y si es responsable, genera una mayor aceptación social, para fines de esta investigación se aplicara esta innovación como parte de una estrategia de competitividad en una micro empresa, en el siguiente capítulo, se abordara lo referente a la micro empresa y de qué manera se considera su aplicación.

CAPÍTULO IV. MICRO EMPRESAS EN MÉXICO (MICRO EMPRESAS DEDICADAS A LA ELECTRÓNICA)

En este capítulo se abordará la definición de micro empresas, de qué manera se clasifican, y algunas problemáticas que enfrenta, así como su importancia.

4.1 DEFINICIÓN DE LAS MICRO EMPRESAS EN MÉXICO

Las micro empresas es una entidad económica que cuenta con menos de 10 colaboradores, generan ventas anuales no mayores a \$4,000,000 representan el 95% del total de las empresas y el 40% del empleo en el país; producen el 15% de Producto Interno Bruto, en México, de acuerdo con datos del último censo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el 2014, las micro empresas están constituidas por 1 a 10 empleados.

Las micro empresas suelen nacer por diferentes razones, entre ellos la escasez de ingresos para subsistir o encontrar una salida económica a diversas habilidades. Igualmente, por pretender desarrollarse desde la base, es decir, se aspira a mediana y/o gran empresa. El micro empresario es capaz de levantar una o varias micro empresas, pues tiene participación directa en su desarrollo, es un colaborador más, incluso, existen micro empresarios que no tienen colaboradores (Chisco, 2006).

La importancia de las micro empresas radica en la capacidad de generar puestos de trabajo con menor exigencia de capital. Las micro empresas en México son el espíritu de la economía, un desbalance económico en ellas puede ser catastrófico para todos los habitantes del país. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y a la Secretaría de Economía, hasta el año 2020, refieren que existen 4 millones 169 mil 677 MiPyMes, que integran más del 99 % del total de las empresas de México. De acuerdo con cifras del INEGI (2020) solo 5 de cada 10 no sobreviven el primer año y conforme a la esperanza de vida de las

micro empresas, se tiene una expectativa de 7.9 años, el 63% de las empresas no llegan a los 5 años de vida y solamente 15 de cada 100 llegan a los 20 años. Esto evidencia la urgencia por adoptar medidas que mejoren el entorno en el cual se desenvuelven las empresas, además de fortalecer las ventajas competitivas y propiciar el encadenamiento productivo.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS MICRO EMPRESAS

Son varios parámetros para tomar en cuenta para establecer las características de las micro empresas, ya que esto dependerá del ambiente económico, el giro, el producto o servicio a ofrecer, los procesos utilizados en la manufactura, así como sus recursos técnicos, económicos y humanos (Chisco, 2006). Conforme a Pérez J. ,(2019) y Chisco (2006) se presenta una tabla 4.1 de las principales características que tienen las micro empresas:

Tabla 4.1 Características de las Micro empresas.

Características generales	Características Funcionales
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escasos recursos financieros. El dueño aporta el capital para las operaciones. ➤ Escasos activos fijos. ➤ Recurso humano reducido. ➤ Alta necesidad de profesionalización. ➤ Estilos informales o inexistente de gestión. ➤ No hay una estrategia del negocio. ➤ Toma de decisiones centralizada. ➤ Enfoque en operaciones comerciales del día a día. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El ritmo pausado con el que crece suele dilatar la diversidad y complejidad de sus funciones. ➤ Personal: Los asuntos técnicos de producción, ventas, finanzas y otros son elementos que el dueño puede atenderlos. ➤ Compras: Existe un conjunto de necesidades que facilita su adquisición. ➤ Producción: Los sistemas de fabricación son sencillos, la maquinaria y el equipo son

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proceso de conocimiento no sistematizado. ➤ Espíritu emprendedor y flexibilidad. ➤ Fuerza innovadora. ➤ Ausencia de burocracia. ➤ Facilidad para concretar desarrollos. ➤ Crecimiento de reinversión. ➤ Capacidad de respuesta ante lo inesperado. ➤ Solicitan apoyo en lo legal y contable, pero no administrativo. ➤ Estrecha colaboración en clientes-proveedores. ➤ Fortaleza en su campo de operación, y desventaja ante grandes empresas. 	<p>reducidos y la mano de obra es decisiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ventas: Se realiza en un mercado limitado, a través de un contacto directo con sus clientes. No cuentan con un sofisticado sistema de mercadotecnia o no existe. ➤ Finanzas: Las ganancias que se obtiene son reinvertidas.
--	--

Fuente: Elaboración propia, basada en Conforme a Pérez J., (2019) y Chisco (2006).

Piedra,(2020) refiere que algunas micro empresas se han desarrollado con éxito por la manera en que las dirigen, las ventas que se hacen, la tecnología que utiliza para innovar y la Responsabilidad Social que cumple, lo que aumenta la demanda de sus productos, a continuación, se mencionan estas características:

- ✓ **Dirección.**
- ✓ **Expectativas de ventas y empleo.**
- ✓ **Digitalización.**
- ✓ **Responsabilidad Social Corporativa (RSC).**
- ✓ **Innovación.**
- ✓ **Financiamiento.**
- ✓ **Gestión de recursos humanos.**

4.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS MICRO EMPRESAS

Arriaga, Avalos, & Martínez (2017) mencionan que, partiendo de este punto, es recomendable que las micro empresas cuenten con un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) estos cuatro pilares tienen que ver con lo siguiente:

Fortalezas: Es la capacidad con que cuenta la empresa, y le permite tener una preferencia frente a la competencia.

Oportunidades: Factores favorables, descubiertos en el entorno en el que actúa la empresa, que permite tener ventaja competitiva.

Debilidades: Elementos que incitan una posición desfavorable frente a la competencia.

Amenazas: Escenarios que emanan del entorno y pueden llegar a atentar.

Para poder poner en práctica lo antes mencionado, se requiere previamente de un análisis interno y externo, el análisis interno contempla detectar las fortalezas y debilidades de la micro empresa, así como el origen, ventajas o desventajas competitivas (contempla la capacidad de producción, innovación, calidad, marketing, organización, personal, y finanzas) y para el análisis externo, se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del mercado (mercado, sector, competencia, y entorno).

A continuación, se presentan algunas de las fortalezas y debilidades comunes en las Micro empresas que López (2015) plantea en la siguiente tabla 4.2:

Tabla 4.2 Fortalezas y debilidades las micro empresas.

Fortalezas	Debilidades
✓ Fuente principal generadora de empleo.	✓ Fallo de liderazgo de parte de socios y gerente.
✓ Conservan mano de obra capaz de adaptarse a diversas funciones.	✓ No hay manuales ni procesos.
✓ Flexibilidad ante ciertos cambios del mercado.	✓ Falta de coordinación y control.
	✓ Mala administración.
	✓ Problemas y errores contables.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de alta creatividad para adaptar e imitar productos. ✓ Demandan poco capital. ✓ Adecuada publicidad y promoción. ✓ Efectivo servicio al cliente. ✓ Rentabilidad evidente del negocio. ✓ Posibilidad de inversión para expandirse. ✓ Flujo constante de efectivo. ✓ Excelente comunicación laboral. ✓ Motivación y empatía con el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de comprobantes y facturas. ✓ Mala estrategia fiscal. ✓ Personal mal capacitado. ✓ Falta de comunicación con el equipo de trabajo. ✓ Apatía del personal. ✓ Falta de conocimiento de los clientes y carencia de investigación de mercado. ✓ Falta de habilidades de venta por parte del personal. ✓ Publicidad ineficiente.
--	--

Fuente: Elaboración propia basado en (López J. , 2015).

4.4 IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LAS MICRO EMPRESAS

Chiavenato (2017) menciona que: la globalización, la administración y el cambio intacto de contexto, exigen cambiar paradigmas. En la administración no es excepción, un desafío es recursos humanos, en un mundo globalizado se asientan en la deducción de que el hombre es sustituible en el engranaje de la empresa, dejando la importancia del desarrollo humano para beneficio de la organización. Cuando se emplea el término de recursos humanos, uno de los retos que se presenta es, que se categoriza a las personas como el medio para alcanzar un fin, sin considerar que este debe ser el capital más importante de la organización, puesto que posee características que permitirán oxigenarla.

La globalización coloca a las empresas mexicanas en un espacio de competencia con empresas de otros países, donde es preciso conocer la influencia de la competencia interna y la intervención del gobierno, pues juegan un papel importante en la competitividad. El efecto de la globalización de la economía se refleja en la competencia del mercado interno nacional, pues se necesitan

empresarios que arriesgados e innovadores para enfrentar las condiciones actuales (Rendón, 1998).

En cuanto un país ingresa a un mercado común existen muchas empresas que producen lo mismo, pero mejorando la calidad, ganando mayor clientela. Empresas que, por su tecnología y desarrollado nivel organizacional son más productivas, generarán el mismo artículo a menor costo y tendrán la posibilidad de reducir el precio de venta, obteniendo una ventaja competitiva (Rendón, 1998).

De acuerdo con datos brindados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) las Pymes son principales generadoras de desarrollo económico en Latinoamérica y se consideran como un “motor de la economía”. Un estudio que se realizó en 2005 en el marco del Encuentro Internacional de Estudios en Bolivia manifiesta que obtienen hasta el 80% en generar empleos. Este organismo señala que, en 14 países más grandes de la región existen al menos 8.4 millones de empresas formales. De ellas, un 93% son micro empresas y representa el 75% del empleo, en la mayoría de los países de Latinoamérica. Durante los años noventa las micro empresas pasaron a ser las principales fuentes de creación de empleo, creando 6 de cada 10 nuevos puestos de trabajo (López, Acosta, Espinoza, & Delfín, 2007).

4.4.1 Retos y Oportunidades de las Micro empresas Ante un Mundo Globalizado

La competitividad de las micro empresas, son caracterizadas por el cambio, influenciadas por la globalización de los mercados de capital de bienes y servicios, tienen la necesidad de desplegar sus capacidades, adaptarse y anticiparse a fin de competir en mercados más extensos, dinámicos y exigentes.

Según López (2018) un elemento que prohíbe el desarrollo de las micro empresas es el factor financiero, ya que una de sus principales preocupaciones que se debe atender es el poder conseguir los recursos suficientes y precisos para su

productividad y sobrevivencia, viendo este punto como ejemplo claro en tiempos de pandemia mundial, muchas de las micro empresas se vieron afectadas y como efecto, muchas quebraron, aunque también se debe a distintos factores, principalmente la administración de las mismas, la mayoría de las micro empresas tienen altos costos de operación, empezando con las rentas del local (según sea la ubicación), al tener un cierre temporal, impide cumplir con los gastos que se sigue generando, por ello que al no poder seguir sobreviviendo, se ven en la necesidad de cerrar, muchas de ellas para siempre, esto se puede corroborar con datos de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) contempla que antes de finales de 2020 podrían cerrar 2,7 millones de empresas, lo que equivale al 19% de todas las firmas de la región. En el caso de las micro empresas este porcentaje podría llegar al 21%, en términos de empleo generaría la destrucción de más de 8,5 millones de puestos de trabajo: 8,1% del total del empleo formal en el sector empresarial.

Las empresas deben enfrentar la competencia de un mercado internacional globalizado para subsistir y desarrollarse, la cuestión se complica para las micro empresas que además de su problemática organizacional y estructural, enfrentan el reto de la competencia global (Ayala, 2018).

Si las micro empresas ingresan al mercado global es un reto y oportunidad para incrementar en el mercado nacional, se debe enfatizar en aspectos significativos a los que este tipo de empresas se debe enfrentar, es preciso destacar algunas consideraciones que López (2018) refiere, entre las cuales destacan las siguientes:

- A) **Falta de personal capacitado**; El propietario es en quien se centraliza todo lo referente a la micro empresa y son ellos quienes realizan la contratación y selección del personal que labora en la micro empresa, esto con la idea de creer tener el conocimiento para hacerlo, y no solo en lo referente a selección y capacitación si no también en el uso y manejo de inventarios, de inversión, de ventas, compra de insumos, y todo lo referente a la administración y contabilidad, pues generalmente no cuentan con un sistema para hacer esos

procesos de manera automática y recurren a la forma tradicional esto también se debe a que generalmente las micro empresas carecen de conocimiento puesto que se resiste al cambio, al uso de nuevas tecnologías que faciliten las transacciones que se utilizan regularmente.

- B) **Falta de tecnología.** Regularmente el dueño de una micro empresa piensa que puede crear todo de manera rutinaria e incluso sin emplear tecnología que facilite y sea eficaz en la administración, y por lo tanto muchas microempresas se resisten al cambio, teniendo una problemática de índole económico ya que usualmente este tipo de empresas no cuenta con el capital suficiente de inversión en tecnología, para lograr mayor competitividad en el ámbito productivo, el micro empresario puede acudir al ámbito gubernamental para poder solicitar créditos, como lo es “crédito a la palabra” o “tandas para el bienestar” los cuales no requiere de gran documentación y las tasas de interés de esos créditos son bajas, en comparación con un crédito bancario, y en el mejor de los casos hay créditos a fondo perdido, como lo es el Programa del Fondo Nacional Emprendedor, aunque estos créditos son en menor cantidad el préstamo, este recurso podría ser utilizado para invertir, remodelar, de tal forma que puedan ser más competitivos y esto sin duda abona al valor que la empresa
- C) **Contabilidad adecuada,** regularmente las micro empresas llevan la contabilidad de manera tradicional, sin embargo, resulta importante contar con tecnologías que sirvan para la instalación de softwares, facilitando las operaciones contables, esto ayuda a la empresa para saber si es una empresa financieramente sana, o si existen perdidas, saber si hay liquidez, conocer cuánto se ocupa en gastos, en proveedores, y de qué manera podría haber más ganancias.
- D) **Falta de distribución de sus bienes y servicios,** se encuentra una problemática del costo elevado del transporte, lo que ocasiona que los productos se encarezcan, creando ausencia competitiva frente a las grandes empresas que tienen un sistema de distribución, creando que los costos sean más bajos, en este sentido se considera que en las micro

empresas no solo servirá para que el cliente asista, si no que la micro empresa podría dirigirse (no de manera directa) a donde este el consumidor este, actualmente con el desarrollo de las redes sociales, existen otras formas de comercialización por ejemplo las plataformas digitales, o a través del *Networking*, esta herramienta contribuye a construir una red de contactos que ayuda a generar oportunidades, y poder utilizar estos medios para hacer llegar los productos a los clientes de manera más rápida, actualmente el emprendimiento se es más frecuente como medida del desempleo que existe, por ello surge un emprendimiento muy interesante como lo son los repartidores, en su mayoría a bajo costo, de esta manera surgen alianzas entre vendedor y repartidor.

Los retos que enfrentan las micro empresas para lograr tener créditos, permanecen vinculados a la competencia de las organizaciones informales; otros, son los puntos organizativos de producción y administración; también se incorporan barreras del reducido poder de mercado, restricción a un comprador base, dependencia de la capacidad del empresario, así como la complejidad para aprovechar oportunidades de mercado y un diminuto o ningún presupuesto para la capacitación formal (Pérez, 2019).

El panorama de las micro empresas permite inferir la necesidad de alternativas que faciliten generar viabilidad económica y acometer urgencia de capacitación y creación de habilidades para beneficio de las mismas, acceso al financiamiento y mejor capacidad competitiva basada en la realidad y actualidad, por ello la importancia de difundir opciones para generar propuestas que coadyuven al desarrollo de competencias distintivas y ventajas competitivas para estimular la innovación como estrategia de las micro empresas para tener capacidad de competir y prevalecer en el mercado globalizado, y a su vez, contar con la capacidad de manipular un conocimiento pertinente que permita competir a medida de lo

posible, innovar para satisfacer las necesidades de los clientes en un ganar-ganar, generando la satisfacción del cliente y el crecimiento de la micro empresa.

4.5 PROBLEMÁTICAS DE LAS MICRO EMPRESAS EN MÉXICO

Las micro empresas combaten diferentes problemáticas, estas parten de su gestión hasta la carencia de productividad. Los inconvenientes más frecuentes generalmente son por falta de financiamiento, mala gestión administrativa y estratégica, altas tasas impositivas, falta de atención a la calidad, deficiencia en programas de ayuda, recurso humano poco calificado. Una causa peculiar que sucede en las micro empresas Mexicanas, es que se establecen con escasa inversión, escenario que les encamina problemas de competitividad frente a los otros tamaños de empresas, motivo por el que infaliblemente persistentemente necesitan la ayuda de financiamiento, pues los niveles de ingresos se reducen al no tener suficiente inversión y los costos de operación resultan ser elevados, no dejando atrás que utilizan sencillos procesos productivos, de distribución y de comercialización (Martínez & Alvarado, 2013).

Según Cruz, López, Cruz, & Meneses, (2016) el 43% de las micro empresas fracasan por errores administrativos, 24% muere por tropiezos financieros, 24% por problemas fiscales, 16% por problemas de ventas y cobranza, 4% por problemas de producción y 3% por problemas con insumos.

Según la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, (CONDUSEF), citado en Piedra, (2020) los principios más usuales del fracaso de las micro empresas se debe a disímiles causas que impactan en el crecimiento y desarrollo, y se deben considerar para diseñar estrategias que permitan durar en el mercado día a día más competitivo, actualmente los consumidores solicitan productos sencillos, prácticos y durables, la compra ya no solo es local o nacional, actualmente es una actividad que se tiene alcance en

diferentes países a precios competitivos, en la tabla 4.4, se muestra algunas causas frecuentes del fracaso de las micro empresas en México.

Tabla 4.4 Causas usuales del fracaso de las micro empresas en México

Resistencia al cambio	Mala administración y planeación, manejo ineficiente de recursos y un mal sistema de control	Centralización del poder entre los miembros de la familia
La percepción que los propios empresarios tienen con respecto a los problemas que enfrentan y a su importancia relativa	Falta de una planificación adecuada	Inconvenientes para producir y operar, negligencia en los controles
Excesivos gastos personales y sin control	Falta de conocimientos de los responsables de las empresas	Mala gestión en el manejo de desempeño de los trabajadores
Acceso restringido a las fuentes de financiamiento	Bajos niveles de productividad	Baja penetración en mercados internacionales
Limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico	Mala delegación de responsabilidades y toma de decisiones	No hay cultura de asesorarse por expertos
Problemas de ventas y mercadeo	Sucesión y problemas entre generaciones del personal	Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica
Próspecciones económicas edibles	Desconocimiento de los sistemas de control internos, para toma de decisiones	Regulaciones públicas y problemas financieros
Disminución en la confianza del cliente	Mala o falta de capacitación del personal y planeación estratégica	La falta de difusión de programas de apoyo de gobierno y desconocimiento de los empresarios
Acceso limitado al financiamiento a tasas razonables	Direction general débil	Combinación de temas empresariales y familiares
Manejo ineficiente de recursos y un mal sistema de control	Falta de infraestructura	Carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa
Centralización del poder entre los miembros de la familia	La percepción que los propios empresarios tienen con respecto a los problemas que enfrentan y a su importancia relativa	Baja capacidad de asociación y administrativa
Bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos.	Problemas de ineficiencia en producción e inventarios.	Desconocimiento de los sistemas de información
Problemas de ventas y mercadeo	Sucesión y problemas entre generaciones	Falta de compromiso de los miembros de la familia para con la empresa
Mala o falta de capacitación al personal	Falta de planes de desarrollo personal y de carrera de los miembros de la familia, profesionalización y de planeación.	Modelo de negocio y de operación ineficiente del negocio
Problemas en capital económico, humano y familiar	Lidiar con falta de orientación y capacitación adecuadas	Sucesión y problemas entre generaciones, no hay un depto. De personal que contrate al personal adecuado, se contrata más por necesidad a los primeros que lleguen
Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa con una administración empírica	No hay cultura de asesorarse por expertos	Carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa

Fuente: INEGI (2018)

Una problemática peculiar que enfrentan las micro empresas la competencia desleal como lo es el comercio informal, el cual tiene un papel de importancia, últimamente ha tenido una gran proliferación y no crea ingresos fiscales, se sostiene en el contrabando y prácticas ilegales como la producción y venta de piratería que generan competencia desleal contra las empresas legalmente establecidas, además que la corrupción internamente del sector público no es favorecedora para este hecho, considerando un desafío para las micro empresa, dentro de los desafíos a los que se tienen que enfrentar (Piedra, 2020).

Sin embargo, también existen problemáticas muy puntuales como lo es la problemática para vender cuando no se cuenta con personal calificado esto desencadena la deficiente orientación y servicio al cliente, mala ubicación de la micro empresa, falta de segmentación, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, inexistencia de sistema para detectar oportunidades de mercado, renuencia en invertir en actividades publicitarias y promocionales, no tomar en cuenta quejas de los clientes, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas y similares, altos costos de operación, mal manejo de las compras, desconocimiento de estado financiero de la micro empresa, gastos innecesarios, mal manejo de inventarios, crecimiento no planificado, deficiencias en el establecimiento de estrategias, incapacidad para atraer personal competente, falta de capacitación, gestión poco profesional, tener actitudes negativas frente o con los colaboradores, nepotismo, incumplimiento de obligaciones laborales, falta de liderazgo, clima organizacional negativo, falta de visión por parte del micro empresario, no saber delegar y centralizar el poder en el dueño, no contar con cultura empresarial, desaliento ante las primeras dificultades, carencia de cultura empresarial y falta de experiencia en la parte administrativa del negocio (Piedra, 2020).

4.6 INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN MICRO EMPRESAS

Actualmente el impacto del emprendimiento e innovación sobre los negocios progresa rápidamente y tiene transcendencia, es complicado comprender la forma adecuada de proceder para lograr los resultados que se está buscando en este ámbito. La innovación establece el crecimiento de las empresas; principalmente los iniciadores de micro empresas invierten en innovación ya que esta representa la oportunidad para acrecentar cuota de mercado, disminuir costos de producción, atraer más consumidores y por ende todo en conjunto incrementara los beneficios en lo referente de la micro empresa, y lo que se traduce en una ventaja competitiva (Pérez J. , 2019).

La relación que existe entre las micro empresas y la innovación, la OCDE (2005), cita al Manual de Oslo, donde resalta la interacción de la innovación con empresas de dimensión mayor e inclusive con instituciones públicas que desarrollan actividades de investigación y desarrollo (I+D), esa interacción repercutirá en beneficio de las microempresas; asimismo, resalta que el financiamiento es uno de los problemas principales que existe para la innovación en este tipo de empresas.

El efecto de la innovación es una relación actual que no debe desligarse. Adoptar nuevos modelos y conceptos que apoyan la innovación es importante; la clave de la innovación incremental y radical se encuentra en adoptar un nuevo marco contextual y conceptual, a través del cual pueden producirse innovaciones y satisfacer las necesidades del cliente, lo que genera nuevas ventajas competitivas (Hernández & Sanchez, 2017).

La innovación debiera ser un tema de interés para las micro empresas, específicamente aquellas que no tienen la característica de estar enfocadas en la alta tecnología. La innovación en la micro empresa es un suceso de supervivencia, la cual teóricamente tendría que residir antes que la intención de generar una idea novedosa, producto o servicio. La innovación debería verse como la idea de personalizar soluciones; trabajar en conjunto con colaboradores y proveedores para satisfacer las necesidades del cliente, esto generaría reconocimiento y recomendación, así como el desarrollo de soluciones que el cliente requiera; sin embargo, para lograr lo antes mencionado, se requiere de ciertas habilidades, entre ellas destacan: agilidad en el servicio, identificar las fortalezas y competencias que se tiene, superponer funciones en empleados clave, con esto se refiere, saber manejar el capital humano, para identificar en los colaboradores que habilidades desarrollan mejor, utilizar aplicaciones accesibles como redes sociales, para mejorar procesos e intercambiar ideas planteadas o por plantear, comprender e identificar mejor las necesidades de los clientes; confianza, familiaridad y

socialización dentro de la empresa u organización, según sea el caso (Hernández & Sanchez, 2017).

Las micro empresas han de confiar en su propia capacidad para mejorar los productos, servicios y procesos; al tiempo de poder facilitar y proporcionar a los clientes un valor añadido e innovaciones basadas en sus necesidades o requerimientos, para lo cual resulta fundamental mantener una red de comunicación y colaboración entre clientes, empleados y proveedores y así poder subsanar las limitaciones de recursos (en caso de que existieran) (Pérez, 2019).

La innovación debiera ser un elemento fundamental por medio del cual las micro empresas puedan mantener y mejorar su nivel de crecimiento. Es así como la innovación puede ser considerada como un factor estratégico de crecimiento para las micro empresas. Por un lado, para que se pueda aplicar innovación se requiere de cambios en factores internos y externos de la organización. Si estos cambios se realizan, permitirá obtener un impacto positivo en su crecimiento de lo contrario le generará un impacto negativo a la organización, y proporcionaría un alto beneficio, particularmente fortalecer la ventaja competitiva de las empresas y proveer un alto rendimiento financiero. La innovación contribuye al crecimiento económico y es un factor importante por medio del cual las micro empresas pueden obtener una ventaja competitiva; las micro empresas tienen la habilidad de desarrollar e implementar innovación efectiva y desarrollar nuevos productos. Es por ello la importancia de la innovación como un factor que proporciona una ventaja competitiva, la cual ha sido ampliamente documentada en la literatura empresarial, y como consecuencia generará que la innovación impacte de manera positiva en el rendimiento de las empresas (Maldonado, Madrid, Martinez, & Aguilera, 2009).

En lo referente a innovación, se recomienda que la micro empresa comercialice algo nuevo, innove en procesos, introducir variaciones o mejoras en los sistemas de producción, adquirir nuevos bienes de equipo, modificar en los sistemas de dirección y gestión, invertir en sistemas de compras y aprovisionamientos, innovar

en sistemas comerciales o de venta, innovar continuamente en productos, servicios, innovar en la digitalización (contar con página web propia), tener una plataforma de e-commerce, innovar en la presencia de redes sociales, incluso innovar o adaptar los conocimientos de las TIC a los colaboradores; así mismo, también resulta favorable contar con una innovación significativa de su imagen y reputación, a su vez, también es importante innovar en la manera del manejo de personal, buscar la manera de satisfacer a los colaboradores, innovar en la manera de motivar a los colaboradores, ser más flexibles en materia de horarios o permisos, tener cierta responsabilidad social, en conjunto con estas acciones, es la manera en cómo las micro empresas podrían implementar la innovación, generando cierto éxito y prosperidad y por ende, el conjunto de la implementación de prácticas de innovación y estrategias, generarían competitividad (Piedra, 2020).

4.7 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICRO EMPRESAS EN SAN MARTIN TEXMELUCAN

San Martín Texmelucan se ubica en la parte centro oeste, a 32 km del estado de Puebla, con 26km colinda al norte con el estado de Tlaxcala, también colinda al sur con la región de Atlixco, al este con la región Área Metropolitana de la Ciudad de Puebla y al oeste con 95 km del Estado de México, esta región se conforma por 11 municipios y 34 localidades o juntas auxiliares.

Hasta el último censo realizado en el 2020, San Martín Texmelucan cuenta con una población de 155,738 habitantes (48.1% hombres y 51.9% mujeres). De los 217 municipios del estado de Puebla, San Martín Texmelucan es el municipio con mayor número de unidades económicas, cuenta con 11,438, también, es el municipio con Mayor Valor Agregado Censal Bruto con una cantidad de 5,483 MDP, según datos del Censo Económico 2019, los sectores económicos que reunieron más unidades económicas en San Martín Texmelucan fueron Comercio al por Menor con 5,166 unidades, otros servicios menos actividades gubernamentales (1,349 unidades) e Industrias Manufactureras (1,088 unidades).

Según datos del INEGI, en la Encuesta Intercensal 2015, San Martín tiene una población ocupada de 139,423 personas, el 31.4% es decir 43,743 son mujeres, y el 68.6% es decir 95,680 son hombres, el 47.1% se dedica a actividades terciarias, el 22.1% a actividades primarias, y el 30.4% se dedica a actividades secundarias, cuenta con una tasa de desempleo del 3.2%; según datos del INEGI en el censo económico del 2014, del total de la población ocupada, generan una producción bruta total de 24,379.6 MDP, con un valor agregado censal bruto de 8,618.7 MDP, lo que representa el 5% del total estatal, del cual, la mayor contribución fue de los municipios de San Martín Texmelucan con 63.6%, en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del 2019, en Texmelucan existen 24,602 unidades económicas, de las cuales el 97.9% son micro empresas, el 2.3% con pequeñas empresas, el 0.6% son medianas empresas y solamente el 0.3% son grandes empresas.

Por otro lado, según información del INEGI, las MIPyMEs a nivel estatal concentran una participación del 99.7% del universo de las unidades económicas que funcionan en la entidad en 2019, y en la región de San Martín Texmelucan el comportamiento es muy similar, contando con una participación del 7.2% del total de unidades económicas en el estado, de las cuales en la región 96.9% son micro empresas, 2.6% son pequeñas empresas, 0.3% son medianas empresas y solamente 0.2% son grandes empresas. Sin embargo, aunque se cuente con tal nivel de participación, las MIPyMEs se enfrentan a problemáticas como limitaciones para operar y ser productivas, así como para sobrevivir en el corto y mediano plazo.

De acuerdo con el cronista del municipio de San Martín Texmelucan, en el centro del municipio únicamente existe una micro empresa que ofrece los mismos servicios de reparación y venta de accesorios de electrónica igual a la de la presente investigación, sin embargo, también es preciso resaltar que existen 14 micro empresas legalmente constituidas que se dedican a la venta de artículos de electrónica, mismas que en lo que refiere a venta, lograrían competir con la micro

empresa que se estudia, sin embargo, también existe la competencia desleal la cual es el comercio informal donde existen más de 36 puestos informales dedicados a la venta de accesorios de electrónica con menor stock pero con mejor precios, este tipo de comercio informal logra dar precios menores debido a que no tienen grandes costos de operación como los que tiene una micro empresa formal, lo que muchas veces obliga a las micro empresas a tener que bajar sus precios para poder competir.

Finalmente se procede a terminar el marco teórico, y posteriormente se procede a pasar al capítulo metodológico e investigación de campo, misma que con las bases teóricas que ya se obtuvo, se podrá aplicar para la metodología y el estudio de caso que se aplicó para el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este capítulo incluye la metodología utilizada y la descripción del diseño del instrumento aplicado para la recolección de información para analizar y poder conseguir un diagnóstico.

5.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para la investigación documental se acudió a la recolección y búsqueda de información a través de libros, páginas electrónicas de internet, tesis, y también se procedió a la consulta de fuentes secundarias como son: periódicos, revistas y tesis para la validación de información

5.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este trabajo, se realizó un estudio de caso en una micro empresa en San Martin Texmelucan Puebla, la aplicación de la entrevista fue semi estructurada a través de una guía al dueño de la micro empresa, con el propósito de poder obtener una información de manera amplia y detallada del objeto de la investigación, enfrentando una situación real.

Para la realización de la presente investigación, se comenzó con la construcción teórica y se procedió a la operacionalización de las variables, fue así como se construyó el instrumento, mismo que fue revisado 3 veces para dejar el instrumento definitivo. Posteriormente aprobado el instrumento, se procedió a aplicarlo.

El día 29 de agosto se preguntó al dueño de la micro empresa si se podría utilizar su información para un caso de estudio, el cual, el mismo día acepto.

5.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para recabar la información de campo referente a la micro empresa, se utilizó la elaboración del instrumento (Anexo 1) partiendo de una entrevista, la entrevista tiene su origen con base en la información teórica que se recabo en

la construcción del marco teórico y la operacionalización de variables; construyendo una guía de entrevista, misma que se realizó con preguntas abiertas, sin embargo, algunas preguntas fueron diseñadas para ser contestadas bajo el diseño dicotómico, y algunas otras fueron diseñadas bajo la escala de Likert; algunas preguntas fueron realizadas por elaboración propia y otras fueron rescatadas de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018, las preguntas están divididas en 6 secciones (datos de la empresa y breve historia, operación de la empresa, innovación, competitividad y expectativas de desarrollo, análisis estratégico, y control interno), la guía de entrevista se integra de 55 preguntas.

5.4 ESTUDIO DE CASO

Se muestra la información de la micro empresa la cual se tomó como estudio de caso.

Datos Generales de la micro empresa

Nombre: ELECTROPOLIZ

Ubicación: San Martin Texmelucan Puebla

Productos y Servicios que ofrece: Venta de artículos de electrónica y servicio en reparación de artículos de audio y video en equipos electrónicos.

Número de empleados actualmente: 4

ANTECEDENTES DE LA MICRO EMPRESA

La micro empresa fue fundada en octubre de 1994 con muy poca inversión, y sin conocimiento de lo que implica emprender una micro empresa, al principio, la idea fue únicamente la reparación de equipos de audio y video, comenzando solamente con muy poca herramienta de trabajo. Al paso del tiempo

la micro empresa creció debido a que trabajaba las garantías de los equipos de empresas como Coppel y Electra, eso hizo que la micro empresa tuviera mayores ingresos y por ende la necesidad de contratar a más personal técnico para poder realizar todo el trabajo. La micro empresa creció, sus ingresos fueron mayores y fue así como pudo expandirse en un local más amplio y así fue el ingreso de la venta de accesorios de electrónica, generando actualmente ingresos de un 50% de venta y 50% de servicios (reparaciones) que ofrece.

OPERACIÓN DE LA EMPRESA

La estructura administrativa es muy rudimentaria, siempre se ha guiado por métodos tradicionales generando muchas perdidas, no existe una estructura administrativa, se aprecia una falta de manuales de procesos, de procedimiento, tiene apenas 3 años que usa un punto de venta controlado y cámaras, así mismo, se aprecia una excesiva confianza en el personal durante muchos años. No existe un organigrama, las decisiones que se toman son centralizadas únicamente en el dueño, la micro empresa es financieramente sana, no tiene créditos por pagar, y tiene muy pocas cuentas por cobrar, lo que quiere decir que se mantiene estable.

Siempre se han enfatizado cambios en los procesos de acuerdo a las necesidades que los clientes exigen; se considera que si se conoce a los clientes y se mide el nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas de salida y teniendo la fidelidad de clientes desde que la micro empresa inicio, se considera que si existe una buena reacción con el cliente, así mismo se cumplen las necesidades al momento de que el cliente busca realizar algún servicio o alguna compra, pues se trata de dar soluciones inmediatas a los clientes. Adolece de parámetros fundamentales como: misión, misión, valores.

Control Interno

La micro empresa, tiene apenas un año que cuenta con un sistema que es el punto de venta, en donde ya se puede tener un poco más de control en cuanto a

salidas de mercancía (ventas), durante mucho tiempo, la micro empresa no tuvo ningún sistema que regulara entradas y salidas de efectivo, por lo que se traducían a notables pérdidas, actualmente ya cuenta con uno, a su vez, no se contempla la selección de personal, las decisiones son centralizadas en el dueño, no existe un estímulo a los colaboradores sin embargo si existe una asignación de responsabilidades a cada colaborador.

5.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS INCLUIDAS EN LA GUÍA DE LA ENTREVISTA

Dentro de la aplicación del instrumento para el estudio de caso, se logró recopilar información relevante de la micro empresa, que, a su vez, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para presentar la información proporcionada. Dentro de las preguntas que se realizaron, se aplicaron algunas que son presentadas en tablas, que a continuación se presentan.

INNOVACIÓN

Tabla 5.1 Innovación aplicada en los servicios que ofrece.

Del total de las ventas realizadas por su empresa que porcentaje corresponde a:	
1.-Prestación de servicios tradicionales	60%
2.-Prestación de servicios nuevos	25%
3.-Prestación de servicios mejorados	15%
	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Los porcentajes fueron proporcionados y determinados de acuerdo con consideración del dueño de la micro empresa, dentro de la interpretación, se observa que, respecto a la innovación que se aplica en los servicios, no se ha implementado en su totalidad, si no de manera parcial, enfocándose en servicios tradicionales, en la parte de servicios nuevos, se implementó la reparación de

equipos celulares, dando opción al cliente a que la entrega de su equipo sea el mismo día, y en lo que refiere a servicios mejorados, se efectuó la capacitación del personal encargado de la reparación de pantallas con la finalidad de perfeccionar la reparación de estas, y que las garantías fueran las menos posibles y con ello poder lograr una diferenciación en relación a los demás que ofrecen el mismo servicio, pues a su vez, se implementó la innovación en los servicios ofreciendo mayor comodidad a los clientes.

Tabla 5.2 Utilización de estrategias para el desarrollo.

Sabiendo que 1 = Bajo; 2 = Medio y 3 = Alto; evalúe el nivel de utilización de estrategias para el desarrollo de las siguientes actividades:

Fuente: Elaboración Propia.

En esta tabla 5.2 se muestra que no existe un buen nivel de utilización de estrategias para el desarrollo de actividades básicas que le competen a la micro empresa, lo que se traduce a una falta de estrategias competitivas; para esta

Valore el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Para el desarrollo de las actividades, la micro empresa que nivel de las siguientes estrategias utiliza:	1 Bajo	2 Medio	3 Alto
a. Logística interna (abastecimiento)		X	
b. Operaciones (área de servicios)			X
c. Logística externa (distribución)		X	
d. Marketing y ventas (publicidad)	X		
e. Servicio post-venta (contacto con clientes)		X	
f. Aprovisionamiento (contacto con proveedores)			X
g. Recursos Humanos (manejo de personal)		X	
h. Infraestructura (ámbito contable y financiero)	X		

investigación, se pretende tomar en cuenta la estrategia de diferenciación, la cual como se menciona en el marco teórico, busca encontrar una ventaja competitiva

partiendo de una característica que sea única en el servicio o producto que se oferta y en este sentido poder hacer una diferencia real o que se transmita a través del marketing, pues los clientes estarían dispuestos a pagar mayores cantidades de dinero por el producto diferente.

COMPETITIVIDAD y EXPECTATIVAS DE DESARROLLO

Tabla 5.3 Estandarización de los servicios.

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con lo que menciona el dueño de la micro empresa, los servicios que ofrece la micro empresa son más estandarizados y personalizados que los de la competencia, lo que es algo favorable para considerar en lo que se plantea en la

Estandarización de los servicios	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Valore el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Los servicios que ofrece mi empresa son:		
más estandarizados que los de la competencia	1	X 2
más personalizados que los de la competencia	1	X 2

estrategia de diferenciación, pues dentro de las estrategias competitivas que existen, también es importancia enfocarse no solamente en los competidores, sino también en los clientes, en este caso para el resultado que arroja en esta tabla, es ideal enfocarse en la relación que se tiene con los clientes, teniendo la capacidad de orientar la gestión del cambio hacia lo que ellos transmiten, dando prioridad a la flexibilidad y la disposición.

Tabla 5.4 Actividades a realizar con frecuencia para establecer precios.

Normalmente, ¿cómo fija el precio de sus productos (bienes o servicios)? ¿Realiza actualmente alguna de las siguientes actividades?	
a. Establece precios con relación a la competencia	X

b.	Toma los precios oficiales o del proveedor	
c.	Por regateo	
d.	Dependiendo del cliente	
e.	Agrega una cuota o porcentaje al costo	X

Fuente: Elaboración Propia.

El dueño de la micro empresa, refirió que sus costos los establece con base en los precios que tiene la competencia, a modo de tener costos más accesibles, y aumentado un porcentaje dependiendo del precio que le dé el proveedor, en este modo, se observa que considera la estrategia de liderazgo en costos, en donde trata de competir a través de los costos que se ofrecen, buscando tener los costos más bajos del mercado, sin embargo, esta estrategia requiere de una correcta gestión del cambio organizacional que permite disminuir los costos manteniendo la misma calidad del producto o del servicio.

Tabla 5.5 Factores Competitivos.

¿Como califica el grado de los siguientes factores competitivos?	1 Poco Desarrollado	2 Desarrollado	3 Altamente Desarrollado
Factores Internos			
a. Presencia de misión, visión y planificación estratégica	X		
b. Aplicación de estrategias publicitarias o de marketing	X		
c. Nivel de preparación y calificación del personal		X	
d. Inversión en capacitación del personal		X	
e. Calidad del servicio		X	
f. Fijación de precios menores que la competencia		X	
g. Disponibilidad de herramientas tecnológicas			X
h. Capacidad de adaptación al cambio			X
Factores Externos			
1. Capacidad para hacer frente a la competencia		X	
2. Reconocimiento de la empresa en el mercado			X
4. Obtención de beneficios de la legislación actual	X		
5. Relaciones comerciales con clientes y proveedores			X

Fuente: Elaboración Propia.

Se observa carencia de cultura organizacional, pues no cuenta con los elementos básicos que conforman a esta (misión, visión, objetivos, valores), así como, adolece de planeación estratégica y estrategias publicitarias, sin embargo, existe una alta disponibilidad de tecnología y capacitación al personal, lo que favorece al desarrollo de la micro empresa; y si bien estas carencias podrían ser resueltas con el tipo de competitividad externa en el caso de contemplar estrategias publicitarias, partiendo de la teoría que marca que la cultura organizacional es la unir normas, hábitos y valores que, son compartidos por el personal que conforma una institución, y que tienen la capacidad de controlar la manera en que interactúan, con la carencia o debilidad de esto, desalienta a los empleados, e incluso disminuye

su productividad laboral, pues no perciben el rumbo o lo que se desea alcanzar, es decir, existe una falta de dirección.

Tabla 5.6 Acciones que realiza la micro empresa.

Indique si en los últimos tres meses ha realizado las siguientes acciones para el negocio:	SI	NO
Realizo una visita al negocio de por lo menos un competidor para notar los precios que contempla.	X	
Realizo una visita al negocio de por lo menos un competidor para distinguir los productos disponibles a la venta	X	
Cuestiono a sus clientes si están otros productos que les gustaría que su negocio ofreciera.	X	
Conversó con un excliente para investigar por qué dejo de adquirir en su negocio.	X	
Indagó con un proveedor qué productos se venden bien en la industria a la que pertenece	X	
Cautivó clientes con alguna oferta especial.	X	
Creó alguna publicidad.		X
Algún mes, se quedó sin inventario una o más veces.	X	
Utiliza redes sociales para dar a conocerlos lo que ofrece.	X	
Ha considerado nuevos canales de distribución (ubicación, incursionar en nuevos mercados, atraer nuevos clientes)		X
Pretendió negociar con un proveedor un costo más económico.		X
Realizo comparativos de costo y calidad ofrecidos por proveedores alternos o fuentes de materia prima alternas, a los proveedores y fuentes actuales del negocio.	X	
Colocó anuncios o volanteo.	X	

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 5.6 se observa que favorablemente se contemplan acciones que benefician al desempeño y progreso de la micro empresa, con estas acciones, se logra tener un panorama de lo que tiene y lo que carece, pudiendo superar las expectativas; y con lo arrojado en esta tabla, se logra ver si se toman en cuenta acciones para que exista una ventaja competitiva en eficiencia, satisfacción al cliente, contempla la calidad, y a su vez, con este tipo de acciones, logra tener cierto posicionamiento frente a la competencia, pues busca tener un enfoque competitivo al contemplar la creación y sostenimiento superior, es decir, la utilidad que la micro empresa tiene de generar para los clientes, esta utilidad se define como el valor, lo que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio que se ofrece.

Tabla 5.7 Actividades que realiza para la organización administrativa.

¿Realiza actualmente alguna de las siguientes actividades?	SI	NO
Conserva registros escritos del negocio (cuaderno, archivo o computadora donde agrupa la información diaria del negocio).	X	
Utiliza los registros para estar al tanto del efectivo que tiene el negocio.		X
Utiliza los registros para conocer si las ventas de un producto en particular están subiendo o bajando de un mes a otro.	X	
Conoce cuánto le cuesta al negocio generar cada uno de sus productos.	X	
Conoce de qué productos o servicios tiene más ganancias por cada venta.	X	
Posee un registro escrito que detalle todos los gastos de operación y otros costos indirectos del negocio.		X
Tiene fijadas las metas en relación con las ventas que se propone tener.	X	
Tiene un cálculo de costos aproximados que el negocio tendrá que cubrir este año.	X	
Conoce las pérdidas y ganancias que el negocio ha tenido en el último año.	X	
Conoce los ingresos y gastos de su negocio anualmente.		X

Si necesitara un préstamo en una institución bancaria, tiene registros que demuestren que al negocio le queda suficiente dinero mensual después de pagar el préstamo.		X
Gestiona un estado anual de flujo de efectivo		X

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con lo contestado por el dueño de la micro empresa, se observa que favorablemente se contemplan actividades para la organización administrativa, los registros están establecidos de manera rudimentaria, por lo que en la formulación de la estrategia competitiva de diferenciación también se contemplaría maneras de que el registro administrativo sea más formal a modo de utilizar herramientas tecnológicas y poder lograr el posicionamiento y competitividad que se desea alcanzar, pues inclusive al no tener innovación en la manera en cómo se lleva la administración puede tener perdidas, es por ello que es necesario contemplar la ventaja competitiva interna, dando como resultado una mejor productividad, mayores ingresos, mayor control administrativo, mayor rentabilidad, e inclusive, mayor capacidad de resistencia a una reducción de costo de venta impuesta por el mercado o competencia.

Análisis Estratégico

Tabla 5.8 Desempeño de la micro empresa para observar áreas de oportunidad.

¿Qué tan seguido revisa el desempeño del negocio para ver cuáles son las áreas que se pueden mejorar?	
a. Nunca	
b. Una vez al año o menos	
c. Varias veces al año	X
d. Mensualmente o seguido	
e. No sabe	

Fuente: Elaboración propia.

El dueño de la micro empresa, no contempla con exactitud las veces que hace una revisión del desempeño del negocio para verificar que áreas de oportunidad existe, sin embargo, si contempla que lo revisa varias veces al año, lo que se

considera pertinente para lograr alcanzar la ventaja competitiva que se desea, tomando en cuenta la productividad de todos los que integran la micro empresa como parte de las actividades a realizar para lograr un ventaja competitiva y por ende mejorar el posicionamiento en el mercado, es por ello la importancia de vigilar en que áreas se puede mejorar para poder innovar la manera en cómo se realizar ciertas actividades.

Tabla 5.9 Principales problemas que enfrenta la micro empresa para su crecimiento.

De la siguiente lista, indique los cinco principales problemas que enfrenta para el crecimiento del negocio:	
Falta de crédito.	
Disminución en calidad de materias primas, mano de obra e infraestructura.	
Disminución demanda de sus productos (bienes o servicios).	
Abundancia de tramites gubernamentales.	
Complicaciones de inseguridad pública.	X
Altos costos de Impuestos e impuestos complejos.	
Competencia desleal.	X
Precio de energía.	X
Precio de tele comunicaciones.	X
Problemas para encontrar a la gente adecuada.	X

Fuente: Elaboración Propia.

Se observa que existen problemáticas que impiden el crecimiento de la micro empresa, sin embargo, algunas de las problemáticas que refiere, como son los problemas de inseguridad pública y costos excesivos de energía no están al alcance del dueño del negocio, y se considera que a pesar de que si bien, existen problemáticas, no se consideran graves o que impida lograr un mejor posicionamiento en el mercado, pues la estrategia competitiva de diferenciación que se pretende plantear, no limita el crecimiento de la micro empresa, lo que a su

vez, si se emplea correctamente esta estrategia, lograría tener una ventaja competitiva logrando así la competitividad.

5.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.

La micro empresa en caso de estudio, tiene treinta años de antigüedad, el dueño de esta micro empresa, cuenta con un nivel de estudios técnico en electrónica, ha sabido manejar oportunamente a sus colaboradores, la micro empresas se ha manejado todo el tiempo de manera empírica en cuanto a la toma de decisiones, no cuenta con estrategias de competitividad planteadas, las estrategias que se toman van de acuerdo a las necesidades del cliente, a la competencia que se presente, esta micro empresa ha ido innovando para no quedarse a tras respecto a sus competidores, fue hasta hace poco que se innovo de manera tecnológica en cuanto a integrar nuevos servicios, como se puede observar en lo arrojado en la tabla 5.1 Impacto de la innovación, donde se observa que del 100% del total de las ventas realizadas, se incluyó un 25% en la prestación de servicios nuevos (reparación de telefonía celular y laptops con la facilidad de entregar ese mismo día su equipo), y en un 15% se mejoró los servicios ya establecidos (en la reparación de pantallas led, se capacito a los técnicos encargados de estos equipos, para que la reparación fuera más precisa, el presupuesto que se le diera a los clientes fuera exacta y no hacer alteraciones, y en las reparaciones la garantía se pudiera extender, con la certeza de que la reparación que se realizo fue la adecuada) a su vez, esto esta cuadrado con la tabla 5.3 Utilización de estrategias para el desarrollo, donde refiere que los servicios que se ofrecen son más estandarizados y personalizados que los de la competencia; estos porcentajes arrojan un crecimiento de la micro empresa, pues se ve reflejado en el incremento de efectivo pudiendo con ello adquirir un punto de venta para poder tener mayor control, así mismo, se integró cámaras de vigilancia con la finalidad de tener más control a lo que se pudiera suscitar con los colaboradores y clientes, de haber tenido tiempo atrás un punto de venta, se habría tenido un mejor control

interno y eso habría evitado muchas pérdidas y desfalcos en la micro empresa, que de forma empírica se observa que perjudica para el crecimiento de la misma.

Por otro lado, se observa que a pesar de que la micro empresa tiene muchos años en el mercado, no ha logrado mantener sucursales, únicamente la matriz, esto traducido en empíricamente se percibe que no se ha logrado, por falta de estrategias competitivas, en la tabla 5.2 la cual hace referencia a la utilización de herramientas estrategias para el desarrollo de las actividades de la micro empresa menciono que existe un nivel bajo en el ámbito contable y financiero, mismo que si se ve reflejado en la parte administrativa a pesar de ya tener muchos años operando carece de esta parte sumamente importante para mejorar el funcionamiento; se examina que su ventaja competitiva o su factor diferenciador es la profesionalización con la que cuentan los colaboradores, y eso se refleja en la tabla 5.5 en donde menciona que el nivel de preparación y capacitación del personal está altamente desarrollada e invierte en la capacitación continua del personal, dando así un desarrollo en la calidad del servicio que se realiza, y también en lo arrojado en la tabla 5.6 en cuanto a las acciones que realiza la micro empresa con frecuencia, describe acciones que favorecen a mejorar el posicionamiento de la micro empresa, como lo es el cuestionar a los clientes si desearían que se ofertara algún otro producto o servicio, atraer a los clientes con ofertas especiales, preguntar a los proveedores que productos son los que están teniendo mayor venta en la industria a la que pertenece la micro empresa, y también, observar que productos está ofreciendo la competencia y buscar la manera de poder ofrecer esos productos a menor costo y con mejor calidad, para de esa manera buscar atraer al cliente.

La experiencia que tiene el dueño de la micro empresa en la electrónica es mucha, razón por la cual también se ha logrado mantener durante mucho tiempo, si bien, como se aprecia en la tabla 5.4 no existe una ventaja competitiva en costos, pues no se ha experimentado una estrategia competitiva que lidere en costos, aunque, los precios con los que la micro empresa compite son similares a los de su competencia, sin embargo en algunos productos, la micro empresa que se estudia,

tiene costos más elevados que los de la competencia, debido a que los costos de operación son mayores, es por ello que en algunos productos o servicio se ve en la necesidad de tener costos más elevados, pues se tiene que compensar, sin embargo logra una ventaja competitiva en la que los vendedores conocen lo que se le ofrece al cliente, la atención personalizada con amabilidad y disposición que hace que el clientes se sienta identificado con la micro empresa tanto en el área de venta de accesorios, como en el área de servicio de reparación de equipos de audio y video, es por ello que los precios se fijan de acuerdo a la aplicación de una estrategia de diferenciación, ya que si bien en costo no se podría liderar en todos los productos que se ofertan a la venta.

5.7 DIAGNÓSTICO

Se identifican áreas de oportunidad en la administración de la micro empresa, pues, a pesar de que dice contar con un registro de cuánto gana y gasta, se considera que, si hay fugas de negocios, las cuales el dueño de la micro empresa no logra identificar, esto también abonaría en que, si se corrige, ayudaría al crecimiento de la micro empresa.

De acuerdo con la entrevista se encontró que el dueño señala contar con las siguientes ventajas competitivas:

- ✓ Rápida respuesta en tiempos de entrega de los aparatos que se reparan y los que llegan a presupuesto.
- ✓ Atención personalizada a los clientes.
- ✓ Capacitación constante a los colaboradores.
- ✓ Abastecimiento en servicios que ofrece.
- ✓ Facilidades de pago, siendo factores importantes para el crecimiento de la micro empresa;

Sin embargo, faltaría considerar evaluar el nivel de satisfacción de los clientes y la manera en la que los clientes perciben a la micro empresa; también es importante

que la micro empresa cuente con una página web y mayor presencia en redes sociales para atraer a más clientes y facilitar la comunicación entre el cliente y la micro empresa, pues se analizó sus redes sociales y se observa que están descuidadas y a simple vista, no cuentan con una estrategia de marketing, lo cual es importante tener esto en cuenta como parte de una estrategia competitiva de diferenciación, pues cambia la percepción del cliente al momento en que hace la búsqueda del negocio en redes sociales.

5.8 METODOLOGÍA

Se justifica la elección de estudio de caso, según la definición de Yin (1994, pág. 13), basado en que es “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.

La metodología describe de manera general que se hizo en la construcción del marco teórico y en el trabajo de campo. Primero se seleccionó un tema de interés para la presente investigación, posteriormente se procedió a la construcción del marco teórico, mismo que está fundamentado por diferentes autores con los cuales se enfatiza en las referencias, la búsqueda de información está basada en libros, tesis y documentos de internet. En la construcción teórica se abordan temas de competitividad, estrategias de competitividad y posicionamiento en el mercado, innovación como parte de la estrategia competitiva, micro empresas en México y se aborda la metodología e Investigación de campo; para la construcción del instrumento, fue una guía de una tesis, y a también algunas preguntas fueron sacadas de la Encuesta Nacional sobre productividad y Competitividad de las Micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) 2018.

5.9 ESTADO DEL PROBLEMA

Con respecto a la hipótesis planteada en este trabajo de investigación:

Sí se aplica una estrategia de competitividad de diferenciación que permita que la micro empresa Electropoliz en San Martín Texmelucan sea competitiva se logrará tener un mejor posicionamiento en el mercado.

De acuerdo a la construcción teórica en el capítulo II, y lo arrojado en el estudio de caso, se prueba parcialmente la hipótesis planteada, en primera instancia, se identifican ciertos aspectos encontrados en la investigación como lo es, que si bien, se logra identificar algunas acciones que involucran en la aplicación de estrategias competitivas, sin embargo no están diseñadas correctamente, pero involuntariamente son aplicadas, tal es el caso que de acuerdo a lo arrojado en el estudio de caso, se observa que existe una estrategia de diferenciación, tomando en cuenta acciones que se procura hacer diferenciándose del resto, a su vez, se contemplan acciones para poder tener un liderazgo en costos, pese a ello, no existe el planteamiento de propuestas para la mejora del funcionamiento de la micro empresa, partiendo de que carece de cultura organizacional, sin embargo, pese a esto, no se puede probar la hipótesis todo a vez que no se ha puesto en marcha la propuesta planteada dirigida al dueño de la micro empresa.

Una vez abordada la parte metodológica y el estudio de caso, posteriormente, el siguiente apartado que se aborda es el planteamiento de una propuesta.

PROPUESTA

Partiendo de la construcción teórica presentada, la cual fue revisada y analizada, y conforme la información brindada en el estudio de caso de la micro empresa dedicada a la electrónica en San Martin Texmelucan, se presenta una propuesta que contribuye a obtener una respuesta efectiva para que, con una estrategia competitiva de diferenciación, pueda aumentar la competitividad de la micro empresa, razón por la cual, la propuesta está dirigida al dueño de la micro empresa.

Conforme a lo ya analizado y de acuerdo al estado de problema anteriormente explicado, se propone lo siguiente:

En lo que refiere al **diseño de la estrategia competitiva para lograr posicionamiento de la micro empresa**, basado en el punto 4.2 del marco teórico, se considera prudente hacer el análisis FODA, con el objetivo de hacer un análisis interno, identificando las actividades que se están realizando actualmente y la manera en la que se ejecutan estas actividades, mismas que favorecen a tener una ventaja competitiva, así como las desventajas con las que cuenta la micro empresa ante los cambios que se presenten en el entorno y la competencia y también poder identificar la visión o percepción que los colaboradores tienen de la situación de la micro empresa y su posicionamiento el mercado; pues al tener colaboradores con mucha antigüedad, se considera pertinente saber su punto de vista de la micro empresa, y a su vez, ellos se sienten importantes al ser tomados en cuenta y poder aportar ideas para las futuras toma de decisiones todo a vez que la micro empresa busca crecer, cumplir con las necesidades de los clientes obteniendo mejor posicionamiento y distinción en el mercado, es decir lograr tener mayor competitividad.

Tabla 1. Análisis FODA

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de la micro empresa. ✓ Años de experiencia. ✓ Suficiente oferta de servicio de reparaciones. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gastos de renta excesivos. ✓ Gastos de operación elevados. ✓ Altos costos de la capacitación para el personal.
<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia desleal. ✓ Acoso del ayuntamiento (protección civil, extorsión de parte de los inspectores de fomento económico). ✓ Incremento de renta. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del servicio de reparaciones. ✓ Debido al alto volumen de trabajo, contratar más personal para poder ofrecer más rápido el servicio. ✓ Pocos talleres de electrónica capacitados.

Fuente: Elaboración propia.

Conforme a lo desarrollado en el marco teórico, una estrategia competitiva se basa en cómo lograr las metas y objetivos planteados, a su vez, una estrategia competitiva de diferenciación está enfocada en la creación de una posición estratégica única y valiosa. Por lo que la propuesta se basa en que:

- ✓ De acuerdo con lo arrojado en la tabla 5.2 la cual se refiere a la estandarización de servicios, se propone ofrecer a los clientes revisión de sus equipos a domicilio y entrega de sus equipos electrónicos a domicilio, contemplar que sea gratis si es dentro de la zona centro y con costo si el domicilio se encuentra fuera de la zona centro, siendo un costo únicamente de recuperación por gastos.
- ✓ Todos los colaboradores que estén encargados en el área de ventas deberán tener la experiencia para brindar excelente atención al cliente, a lo que se traduce a una mejor selección y capacitación de personal.
- ✓ Realizar una campaña de publicidad y promoción a través de redes sociales, canales abiertos, spots publicitarios, publicidad visual en puntos estratégicos

de la zona, para darse a conocer más en juntas auxiliares aledañas al municipio, y en el centro del municipio, mismo que se propone diseñar un logotipo o mejorar con el que cuenta.

- ✓ Ofrecer a los clientes garantía prolongada en las reparaciones de sus equipos; a su vez, todos los servicios tanto de revisión de aparatos electrónicos, como de reparación deberán estar agendados, sin comprometerse a hacer prontas entregas y no poder cumplir en tiempo y forma, esto con el tiempo se traduce a tener un reconocimiento del mercado, satisfacción para el cliente, generando así posicionamiento, pues la respuesta sería eficiente, y para dar presupuestos de las reparaciones, se propone que sea a través de WhatsApp lo que facilita a los clientes que la respuesta sea más rápida, sin necesidad de que acudan físicamente.
- ✓ Especializarse y enfocarse en tres principales servicios, se propone que sea la reparación de pantallas, reparación de equipos de telefonía celular y equipos de cómputo (laptops).
- ✓ Conforme a la tabla 5.5 que se refiere a factores competitivos se propone contar con una cultura organizacional que esté presente en el dueño y colaboradores de la micro empresa; misma que se propone de la siguiente forma:

Filosofía

- ✚ Brindar un excelente servicio a todos los clientes sin distinción, permitirles conocer todos los servicios que el negocio ofrece y ser su mejor opción siempre.

Misión

- ✚ Mejorar la vida de los clientes mediante soluciones en electrónica, rescatando las expectativas instituidas por los clientes, estando fieles a nuestros proveedores y encaminando el bienestar de los colaboradores.

Visión

- Aspiramos ser conocidos y reconocidos como micro empresa por la manera en cómo gestionamos los servicios que ofrecemos, procurando crecimiento constante, sostenible y mayor bienestar de nuestro personal.
- Contar con más sucursales para brindar los servicios a más personas.

Objetivos de Electropoliz:

- a. Brindar atención honesta y pertinente al cliente acerca de los servicios que se prestan.
- b. Indagar, atraer y conservar al cliente el mayor tiempo posible.
- c. Conservar un crecimiento constante en cuanto a clientes.
- d. Gestionar el desarrollo y bienestar del personal.

Valores

- Establecer valor para el cliente
- Mejora continua
- Liderazgo
- Seguridad
- Honestidad
- Responsabilidad

CONCLUSIONES

La competitividad no es un concepto estricto que precisa el valor en que una empresa se desempeña con respecto a los demás, es decir sus competidores directos e indirectos; este concepto congrega una cadena de elementos clave necesarios para lograr posicionamiento en el mercado con ventajas competitivas, así mismo, la competitividad es un estilo de vida que las micro empresas deben considerar, pues esto abonara a su buen funcionamiento, mismo que deben contemplar lograr niveles altamente visionarios encaminados hacia una situación superior tanto laboral como social, pero para lograr esto, también se requiere del desarrollo de ciertas habilidades y lograr definir qué tipo de competitividad es la idónea a seguir. Es preciso mencionar que la competitividad también acredita a la buena economía de un país, por lo que es de vital importancia, pues a medida que las micro empresas logren ser más competitivas y productivas, aumentara el flujo económico y con esto incrementara la calidad de vida.

Si se logra encontrar una estrategia de competitividad y posicionamiento que permita a las micro empresas ser más competitivos, alcanzarían los objetivos planteados, y asegurarían su permanencia en el mercado, y a su vez obtienen un posicionamiento en el mercado, mismo que les permitirá conocer su factor diferenciador y así poder establecer una estrategia coherente y alcanzable, su importancia reside en encontrar la manera de ser más visibles, orientar la manera de poder persuadir en el consumidor, lograr mantenerse en el mercado por mucho tiempo, conociendo el vínculo que existe entre lo que se ofrece con lo que el cliente requiere, esto se fundamenta en la capacidad de conocer perfectamente al cliente, haciendo un análisis interno y externo, enfocados en ofrecer productos y servicios que se diferencien de la competencia, de esa manera se lograría tener una ventaja competitiva frente a la competencia. Sin embargo, la estrategia competitiva por sí sola no favorece al crecimiento, sino que a través de la generación de los recursos, capacidades y estrategias es como se alcanzaría un crecimiento y desempeño sostenido en el largo plazo.

La innovación, la cual no solamente se enfoca en fabricar o inventar productos, también se innova en la manera del manejo de la calidad en los productos o servicios que se ofrecen, cuando se mejora el esquema de negocios o servicios. El proceso para innovar puede generar una secuencia de cambios que inciden en muchos puntos de la micro empresa, desde la manera en cómo se atiende al cliente, hasta el factor diferenciador de lo que se ofrece, el plus que hace que el consumidor regrese, y esto puede generar cambios también en la estrategia de ventas, lo que permitirá el aprovechamiento del producto o servicio según sea el caso. La innovación también se aprovecha como un método de competitividad enfocada a crear nuevos métodos de comercialización, este proceso de innovación debe ser organizado y planificado, y posteriormente desarrollado con todo el equipo de trabajo que integran la organización donde se aplicaría, esto permitiría un resultado integral.

Las micro empresas cubren gran parte de las actividades económicas del país, son generadoras de empleo sin embargo actualmente se encuentran vulnerables debido al gran crecimiento del mercado, las expectativas de crecimiento son cada vez mayores e infinitas; en México existe una ausencia de una política empresarial que rija la normatividad con la que las micro empresas debieran funcionar, no existe una política que ofrezca opciones de progreso o supervivencia a esta población económicamente activa creciente; así como existe una gran deslealtad por parte del comercio informal que evidentemente afecta a las micro empresas legalmente constituidas; para aquellos micro empresarios que estén dispuestos a iniciar cambios, es importante que tengan establecida una planificación de cada acción a realizar, contemplando las fortalezas, debilidades y problemáticas con las que este tipo de empresa se enfrenta.

Finalmente se concluye que es importante que las micro empresas desde que se constituyen, tengan orden en su estructura administrativa y contar con una cultura organizacional, de esa forma, se tendría claridad en sus objetivos que se plantean, para posteriormente, poder definir cuál será la estrategia que seguirán

basado en las expectativas y permanencia que se desea, esto muy probable aseguraría su crecimiento y permanencia en el mercado; la creación de ventajas competitivas es un proceso permanente, todo a vez que lo que hoy significa algo distinto, puede lograr ser imitado por la competencia, es ahí donde se presenta el gran reto, en la búsqueda continua de oportunidades de distinción, por lo que es permanente la necesidad de desarrollar ventajas competitivas, si se logra esto, la micro empresa aseguraría una mayor presencia frente al resto de los competidores, pues se mejoraría en todos muchos aspectos. Para el caso de esta investigación, la micro empresa que fue estudio de caso, se rescatan que ha implementado innovaciones incrementales en algunos de los servicios que ofrece, así como también ha realizado algunas acciones que respalda la estrategia competitiva basada en costos, y a su vez, se observa que ha contemplado acciones que garantiza una estrategia de diferenciación, pues de cierta forma, a través de estas acciones se ha logrado mantener durante más de 30 años que aunque de manera incipiente pero se han ejecutado a través de este tiempo, sin embargo, también se observa que no se contemplan acciones correctas principalmente administrativas y financieras, que sin duda ayudaría al crecimiento de la micro empresa y mejorar el posicionamiento, dando como consecuencia lograr ser más competitivo, pues esas acciones que no se contemplan permite suponer que ha limitado el crecimiento.

El objetivo de esta investigación fue diseñar una estrategia competitiva que permitiera que la micro empresa Electropoliz lograra incrementar su posicionamiento en el mercado. Al analizar las estrategias de competitividad, la innovación y las micro empresas; se puede concluir que esta tesis ha demostrado la importancia que tiene el que las micro empresa opten por emplear estrategias competitivas para generar competitividad y mejorar el posicionamiento en el mercado, pues influye de manera directa en la vida y toma de decisiones de la micro empresa. Los resultados arrojados en el estudio de caso demuestran la importancia de contar con una estrategia competitiva de diferenciación, pues a través de implementar esta estrategia, la micro empresa, estaría sobresaliendo del resto.

REFERENCIAS

- Aeker, D. (2014). *Las Marcas según Aeker*. Barcelona, España: Ediciones Urano S.a.
- Análisis competitivo. (2021). *Marketing XXI*. <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- Aguirre, C. (2018). *Innovación y Gestión en las organizaciones: Una aplicación para Colombia y Ecuador*. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia: Institución Universitaria CESMAG.
- Cabrera, A., López, P., & Méndez, C. (5 de Marzo de 2012). *La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual Para Su Estudio (Competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio)*. Recuperado el 2021, de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2016597
- Cabrera-Martinez, A.-L. Y. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Obtenido de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2016.597
- Chisco, N. (Noviembre de 2006). La estrategia de diferenciación como herramienta competitiva para las pequeñas empresas. D.F, México.
- Chuqui, J. (2017). *Ventaja competitiva de diferenciación y el posicionamiento de mercado de la Corporación Textil Spain & Espinoza Chimbote 2017*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12088>
- Cilleruelo, E. (2007). ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA DE BILBAO. *Dirección y organización*, 8.
- Cisneros, M. A. (1 de noviembre de 2016). Obtenido de *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612017000100107#B36
- Cisneros, M. A., Torres, L. A., & Flores, M. d. (01 de noviembre de 2016). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/530/53051786006/index.html>
- Dilworth, J. B. (1993). *Production and Operations Management*. En M. Graw-Hil.
- Dussel, E. (2011). *Un analisis de la competitividad de las exportaciones de prenda de vestir de centroamerica utilizando los programas y la metodologia CAN y MAGIC*. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4875/S01030302_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- E., D. (2001). *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir en Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC. Serie estudios y perspectivas (1)*. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4875/S01030302_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Links
- Educacion Financiera Pymes*. (26 de Febrero de 2015). Obtenido de <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- Equipo editorial, E. (31 de mayo de 2020). *concepto.de*. Recuperado el 16 de septiembre de 2021, de <https://concepto.de/competitividad/#ixzz6UxUg9pD6>

- Escorza, P., & Valls, J. (1997). *Tecnología e innovación en la empresa: dirección y gestión*. Barcelona: Universida Politecnica de Cataluña.
- Figuroa, C. (2011). Características de diseño empresarial que inducen a un desempeño innovador existo. *ciencias economicas*, 598.
- Forum., W. E. (2010). *The global competitiveness report 2010-2011*. Geneva, Suiza.
- Francisco, J., Valles, K., Gálvan, A., & Cuevas, T. (noviembre de 2012). *Competitividad para las micro,pequeñas y medianas empresas en México, mediante las incubadoras de negocios*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44452943/559-1735-1-PB.pdf?1459900882=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCompetitividad_Para_Las_Micro_Pequeñas_y.pdf&Expires=1618682075&Signature=NwVpxhZGxyy1Q1s9P1hJIOVo2~rpSHJoVoEtvXCIPilnaTfISUctJc
- Fuentes, F., & Cilleruelo, E. (1 de Enero de 2010). Compendio de definiciones del concepto "innovación" realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección, Organización y Administración de empresas*, 61-68. Recuperado el mayo de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/28232905_Compendio_de_definiciones_d_el_concepto_innovacion_realizadas_por_autores_relevantes_diseno_hibrido_actualizado_del_concepto
- García, C., Moreno, J., & Marín, M. (2011). *El control interno en microempresas dedicadas a la elaboración y venta de alimentos en el municipio de Ensenada, B. C., fallas y propuestas de solución*. Recuperado el 19 de noviembre de 2021, de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/18_PF696_Control_Interno_en_Microempresas.pdf
- García, C., Velasques, . Y., & Valle, J. A. (2019). *Reflexiones sobre definiciones de innovación, importancia y tendencias*. Recuperado el 5 de 02 de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7090092>
- García, J., Marcano, A., & Campo, C. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *AGLALA*, 312-339. <https://doi.org/10.22519/22157360.1349>
- García, J., Paz, A., & Cantillo, N. (Octubre de 2018). ESTRATEGIAS Y HABILIDADES PARA LA COMPETITIVIDAD: CASO DE PYMES DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN BARRANQUILLA. doi:10 (1): 312-339
- García, O., López, E., Vigueras, N., & Martín, M. (2017). Los procesos administrativos aplicados a las actividades productivas y de servicios. Tópicos selectos de ciencias administrativas y desarrollo. Merida, Yucatan, Merida, Yucatan, México. Obtenido de https://www.ecorfan.org/actas/A%20T%20III/A%20TIII_5.pdf
- Garzón, M., & Ibarra, A. (junio de 2013). *INNOVACIÓN EMPRESARIAL, DIFUSIÓN, DEFINICIONES Y TIPOLOGÍA*. Obtenido de <file:///C:/Users/asus/Downloads/Dialnet-InnovacionEmpresarialDifusionDefinicionesYTipologi-4714355.pdf>
- Gúzman, J., & Martínez, J. (2008). *tipología de la innovación y perfiles empresariales*. Obtenido de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/368/59.pdf>

- Hernandez, D. (2 de diciembre de 2016). *Competitividad empresarial*. Recuperado el 11 de 09 de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/competitividad-empresarial/#autores>
- Hernández, N., & Sanchez, Y. (27 de 06 de 2017). *Innovación y competitividad: micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial en Cúcuta*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ridi/v8n1/2389-9417-ridi-8-01-23.pdf>
- Hernandez, R. A. (NOVIEMBRE de 2001). *elementos de competitividad sistematica de laspequeñas y medianas (PYME)empresas del Ismo Centroamericano*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/1/S0111978_es.pdf
- Ibarra, M., González, L., & Demune, M. (11 de enero de 2016). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*. Baja California, México.
- innova management*. (s.f.). Obtenido de <http://www.innovamanagement.net/elproceso.htm>
- INNOVA NETGRUP, S. (2012). *El Proceso de Innovación*. Barcelona. Recuperado el 20 de 08 de 2021, de <http://www.innovamanagement.net/elproceso.htm>
- Izquierdo, E., & Urbina, O. (2014). Análisis de la estrategia de IKEA basada en sus ventajas competitivas: la logística y los recursos humanos. *UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO*, (págs. 4-34).
- Lombana, J., & Rozas, S. (junio de 2009). *Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100002
- López, E., Acosta, M., Espinoza, E., & Delfín, F. (2007). *La globalización y sus efectos en la gestión de Micro, pequeñas y medianas empresas en latinoamerica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/957/95700808.pdf>
- López, J. (11 de Agosto de 2015). *Fortalezas y Debilidades de una empresa – ¿Cuáles son?* Obtenido de <https://www.100negocios.com/fortalezas-y-debilidades-de-una-empresa>
- López, V. (09 de Febrero de 2018). *LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN MÉXICO:RETOS Y OPORTUNIDADES ANTE UN MUNDO GLOBALIZADO*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iic/files/2018/12/Num09-Art07-105.pdf>
- Maldonado, G., Madrid, A., Martinez, M. d., & Aguilera, L. (01 de 06 de 2009). LOS EFECTOS DE LA INNOVACIÓN EN EL RENDIMIENTO DE LAS MIPYMES DE AGUASCALIENTES:. *Revista De Economía*, 73. Obtenido de <https://www.revista.economia.uady.mx/index.php/reveco/article/view/8/6>
- Morales, M., & Pech, J. (Abril-Junio de 2000). *Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos*. *Contaduría y Administración*. Recuperado el 2021, de https://www.academia.edu/16107462/Competitividad_y_estrategia_el_enfoque_de_las_competencias_esenciales_y_el_enfoque_basado_en_los_recursos
- Muñoz, J., Cardona, J., Galviz, D., & Rico, J. (2019). *PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: UNA HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL*. Recuperado el 20 de 05 de 2021, de [https://alinin.org/wp-content/uploads/2020/08/ten_inv_uni_viii_175_187.pdf#:~:text=Finalmente%2C%20seg%C3%BAAn%20Garc%C3%ADa%20\(2010\),al%20desarrollar%20recursos%20empresariales%20superiores](https://alinin.org/wp-content/uploads/2020/08/ten_inv_uni_viii_175_187.pdf#:~:text=Finalmente%2C%20seg%C3%BAAn%20Garc%C3%ADa%20(2010),al%20desarrollar%20recursos%20empresariales%20superiores)

- Noguera, A., Barbosa, D., & Guido, A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 154-159.
- OECD. (2005). Manual de Oslo. Elecé Industria Gráfica, s.l.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3ra ed. Editorial, Tragasas.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2018). Manual de OSLO, 4ta ed. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Paris, Luxembourg: OECD Publishing.
- Olamendi, G. (2009). *ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO*. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33079417/posicionamiento-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636858380&Signature=ZzhhbZErKDCpND8GiUViocGBUDCTv~rV0C74wexL89SGV9BcUL8uXVGDPWA8LIDR9JN90atMrrbB1P8e1G0DdkeDeRd0bPaGEiZKXXoOrUV8k0EbkL~JVp60hbxt9QyEuE40r6dPA17GO>
- Pérez, J. (JULIO de 2019). Administración del conocimiento: Estrategias de gestión ára la innovación y la competitividad en PYMES. México, México, México.
- Pérez, J. (Julio de 2019). *Administración del Conocimiento: Estrategias de gestión para la innovación y la competitividad en PYMES*. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2019/junio/0790784/Index.html>
- Porter. (1990). New York: The Free Press.
- Porter. (1997). *Estrategia competitiva*. Mexico: CECSA.
- Porter. (1997). *Ventaja Competitiva*. Mexico: CECSA.
- Rendón, O. H. (1998). *Dialnet*. Obtenido de file:///C:/Users/asus/Downloads/Dialnet-LaMicroYPequenaEmpresaEnMexicoYSusEstrategiasDeCom-5615794%20(1).pdf
- Republica, S. d. (julio de 2002). *Instituto de investigaciones, legislativas del senado de la república*. Obtenido de Micro,pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática.
- Roldan, N. (2 de diciembre de 2016). *Competitividad*. Recuperado el 2021, de economipedia: hividad.ttps://economipedia.com/definiciones/competithtml
- Saavedra, M. y. (2012). *La competitividad en el nivel micro de la mipyme en el estado de Querétaro*. Mexico.
- Salas, J., Valles, E., Gálvan, A., & Cuevas, T. (28 de Noviembre de 2012). **COMPETITIVIDAD PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO, MEDIANTE LAS AS EMPRESAS EN MÉXICO, MEDIANTE LAS**. 8. Ciudad Juarez, México. doi:10.19044/ esj.2012.v8n25p
- Thomson, A. (1998). Dirección y Administración estratégicas. Mexico: McGraw-Hill.
- Villarreal, E. (2010). *temas económicos y sociales de actualidad en México. Charlas en mangas de camisa*.
- Yin, Robert K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Yrigoyen, J. (2013). *Journal of technology management & innovation*. Obtenido de scielo: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242013000300062&script=sci_arttext&tln=n
- Zanatta, M. (24 de 01 de 2020). *Competitividad en tu empresa*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/3-enfoques-para-desarrollar-una-ventaja-competitiva>
- Wee, J. C. y Chua, A. Y. (2016). The communication of intellectual capital: The ‘whys’ and ‘whats’. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 414-438.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Contaduría Pública

Maestría en Gestión Organizacional

Objetivo: Recopilar información sobre la micro empresa Electropoliz misma que servirá para el diseño de estrategias de competitividad y a su vez generar posicionamiento.

1.- DATOS DE LA EMPRESA Y BREVE HISTORIA

Nombre

Lugar

Año de inicio de operaciones

1.- ¿Podría platicarnos la historia de la empresa? ¿Cómo evolucionó hasta lo que es ahora? ¿Con cuanta inversión inicio el negocio?

2.- Indique cuales fueron los factores más importantes para ubicar su negocio en el sitio en donde actualmente reside:

- a. Infraestructura local
- b. Costo de mano de obra
- c. Disponibilidad de la mano de obra
- d. Calificación de la mano de obra
- e. Acceso a algún recurso natural local
- f. Cercanía a mercado (clientes)
- g. Estímulos fiscales otorgados
- h. Regulación menos exigente
- i. Otros _____

2.- OPERACIÓN DE LA EMPRESA

4.- ¿Cuál es la estructura administrativa de la empresa?

5.- ¿Quién o quiénes toman las decisiones más importantes de la empresa?

6.- ¿Cuáles son las principales actividades en que participa el giro del negocio?

7.- ¿Cómo está estructurado el capital de la empresa?

8.- ¿Han enfatizado cambios en los procesos y productos adaptados a las necesidades y estilos del cliente?

9.- ¿Conoce a sus clientes y se mide el nivel de satisfacción de los clientes?

10.- ¿De qué manera se ejecuta la relación con los clientes? ¿Considera cumplir con las necesidades que los clientes buscan al momento de realizar alguna compra?

3.- INNOVACIÓN

23.-Estandarización de los servicios	Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo						
Valore el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Los servicios que ofrece mi empresa son:														
más estandarizados que los de la competencia	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
más personalizados que los de la competencia	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

11.- Para usted, ¿Qué es la innovación?

12.- ¿La toma de decisiones contempla objetivos específicos en temas de innovación? ¿La estrategia actual de la organización tiene en cuenta a la innovación como factor clave de éxito?

13.- ¿Existen indicadores que midan el nivel de innovación al interior de la empresa?

15.- ¿Se promueve mediante acciones y decisiones la importancia de la innovación?

16.- ¿Qué herramientas utiliza para mejorar la eficacia en sus servicios?

17.- ¿De qué manera considera que ha aplicado innovación en su negocio?

18.- ¿Considera que la innovación se vincula con el posicionamiento?

19.- ¿Qué prácticas de innovación as adquirido para poder posicionarte?

20.- ¿Cuál su factor diferenciador?

21.- ¿Cuenta con una propuesta de valor? De ser así, ¿Qué es lo que ofrece?

22.- Impacto de la innovación	
Del total de las ventas realizadas por su empresa que porcentaje corresponde a:	
1.-Prestación de servicios tradicionales	
2.-Prestacion de servicios nuevos	
3.-Prestación de servicios mejorados	
	100%

Sabiendo que 1 = Bajo; 2 = Medio y 3 = Alto; evalúe el nivel de utilización de herramientas tecnológicas para el desarrollo de las siguientes actividades:

	1	2	3
a. Logística interna (abastecimiento)			
b. Operaciones (área de servicios)			
c. Logística externa (distribución)			
d. Marketing y ventas (publicidad)			
e. Servicio post-venta (contacto con clientes)			
f. Aprovechamiento (contacto con proveedores)			
g. Recursos Humanos (manejo del personal)			
h. Infraestructura (ámbito contable y financiero)			

24.- ¿Existen procesos formales para la transferencia de conocimiento al interior de la empresa?

4.-COMPETITIVIDAD y EXPECTATIVAS DE DESARROLLO

25.- ¿Como califica usted el grado de los siguientes factores competitivos en la organización sabiendo que 1 = Poco Desarrollado; 2 = Medianamente Desarrollado; 3 = Altamente Desarrollado?

Factores Internos	1	2	3
a. Existencia de misión, visión y planificación estratégica			
b. Aplicación de estrategias publicitarias o de marketing			
c. Nivel de preparación y calificación del personal			
d. Inversión en la capacitación continua del personal			
e. Calidad del servicio			
f. Fijación de precios menores que la competencia			
g. Disponibilidad de herramientas tecnológicas			
h. Capacidad de adaptación al cambio			
Factores externos:			
1. Capacidad de la empresa para hacer frente a la competencia			
2. Reconocimiento de la empresa en el mercado			
3. Oferta de productos/servicios en mercados extranjeros			

4. Obtención de beneficios de la legislación actual			
5. Relaciones comerciales con clientes y proveedores			

26.- ¿conoce a su competencia? ¿Cómo se ubican competitivamente con respecto a otras empresas en la región, nacionales o internacionales de su mismo sector?

27.- ¿Cuál considera que es su estrategia de diferenciación?

28.- ¿Considera tener una ventaja competitiva en sus costos?

29.- ¿Centra la atención específicamente en un producto o servicio?

Normalmente, ¿cómo fija el precio de sus productos (bienes o servicios)?

30.- ¿Realiza actualmente alguna de las siguientes actividades?

- a. Establece los precios con relación a la competencia
- b. Toma los precios oficiales o del proveedor
- c. Por regateo
- d. Dependiendo del cliente
- e. Agrega una cuota o porcentaje al costo
- f. Otro _____

31.- Indique si en los últimos tres meses ha realizado las siguientes SI NO

acciones para el negocio:

Visitó el negocio de al menos un competidor para ver los precios que está cobrando.

Visitó el negocio de al menos un competidor para ver qué productos (bienes o servicios) están disponibles a la venta

Preguntó a sus clientes si existen otros productos (bienes o servicios) que les gustaría que su negocio produjera o vendiera.

-Habló con al menos un excliente para averiguar por qué había dejado de comprar en su negocio.

-Preguntó a un proveedor qué productos (bienes o servicios) se están vendiendo bien en la industria a la que pertenece este negocio

Atrajo clientes con alguna oferta especial.

Hizo algún tipo de publicidad.

En algún mes, el negocio se quedó sin inventario una o más veces.

Ha usado redes sociales (Facebook, Twitter) para promover sus productos (bienes o servicios).

Ha buscado nuevos canales de distribución tales como cambiar de ubicación, entrar a nuevos mercados, buscar nuevos clientes, etcétera

Intentó negociar con un proveedor un precio más bajo de materia prima y otros insumos.

Comparó los precios y la calidad ofrecidos por proveedores alternativos o fuentes de materia prima alternativas, a los proveedores y fuentes actuales del negocio.

Puso anuncios o repartió volantes.

32.- ¿Realiza actualmente alguna de las siguientes actividades? SI NO

Mantiene registros escritos del negocio (es decir, que tiene un lugar, cuaderno, archivo o computadora donde concentra la información de las operaciones diarias de su negocio).

Utiliza los registros para saber cuánto dinero en efectivo tiene el negocio en un momento determinado.

Utiliza los registros para saber si las ventas de un producto (bien o servicio) en particular están subiendo o bajando de un mes a otro.

Sabe cuánto le cuesta al negocio generar cada uno de sus principales productos (bienes o servicios)

Sabe de qué productos (bienes o servicios) obtiene más ganancias por cada uno que vende

Tiene un registro escrito que detalle cuánto paga cada mes de renta, electricidad, equipo, mantenimiento, transporte, publicidad y otros costos indirectos del negocio

Se ha fijado metas en relación con las ventas que se propone tener para este año

Ha calculado los costos aproximados que el negocio tendrá que cubrir este año.

Sabe cuáles son las pérdidas y ganancias que su negocio ha tenido en el último año

Sabe cuántos son los ingresos y los gastos de su negocio al año

Si quisiera solicitar un préstamo al banco, tiene registros con los que puede demostrar que al negocio le queda suficiente dinero cada mes después de pagar el préstamo.

Elabora un estado anual de flujo de efectivo

5.-ANALISIS ESTRATEGICO

33.- ¿Se establecen estrategias? ¿Se modifican?

34.- ¿Existe relación post-venta con el cliente

35.- ¿Cuánta con la capacidad instalada para hacer frente a la demanda?

36.- ¿Hay alguna evaluación en el área laboral? ¿Las actividades individuales son evaluadas?

37.- ¿Considera que cuenta con una ventaja competitiva?

¿Cuenta con asignación de roles?

¿Cuenta con un manual de procesos y procedimiento?

38.- ¿Qué tan seguido revisa el desempeño del negocio para ver cuáles son las áreas que se pueden mejorar?

- a. Nunca
- b. Una vez al año o menos
- c. Varias veces al año
- d. Mensualmente o más seguido
- e. No sabe

39.- De la siguiente lista, indique los tres principales problemas que enfrenta para el crecimiento del negocio.

- a. Falta de crédito
- b. Baja calidad de materias primas
- c. Baja calidad de mano de obra
- d. Baja calidad de infraestructura
- e. Baja demanda de sus productos (bienes o servicios)
- f. Exceso de trámites gubernamentales
- g. Problemas de inseguridad pública
- h. Impuestos altos
- i. Impuestos complejos
- j. Competencia de negocios informales
- k. Costos de energía (electricidad y gas)
- l. Costos de telecomunicaciones

- m. Problemas para encontrar a la gente adecuada
- n. No tiene problemas
- o. Otro _____

6.- Control Interno

- 41.- ¿Conoce que es el control interno? En caso de que así sea, ¿Lo implementa?
- 42.- ¿Tiene identificadas las tareas que se llevan a cabo en su negocio?
- 43.- ¿Asigna responsabilidades a los empleados que las realizan?
- 44.- ¿Supervisa la realización de las tareas?
- 45.- ¿Aplicaría medidas de control a sus actividades?
- 46.- ¿Cuándo requiere personal hace una selección de candidatos?
- 47.- ¿Les da entrenamiento?
- 48.- ¿Cómo los estimula?
- 49.- ¿Sus clientes regresan?
- 50.- ¿Sabe cómo se lleva el control de negocios similares al suyo?
- 51.- ¿Le cuesta trabajo manejar a su personal más antiguo?
- 52.- ¿Lleva registro de lo que gasta y gana?
- 53.- ¿Tiene sistema?
- 54.- ¿Quién toma las decisiones en su negocio?
- 55.- Cuando usted no se encuentra, ¿quién decide?

Anexo 2. Entrevista del estudio de caso

Buenas tardes Sr. Gerardo, ¿Podría platicarnos la historia de la empresa? ¿Cómo evolucionó hasta lo que es ahora? ¿Con cuanta inversión inicio el negocio? La historia parte de la necesidad de volverse independiente, de que yo vengo de una familia muy humilde, padecía de pobreza extrema, yo era empleado de mostrador en una ferretería, sin embargo yo no ganaba mucho, porque donde yo donde trabajaba ahí en esa ferretería, el señor que es un ingeniero, me apoyaba con mis pasajes y materiales que me pedían para yo poder estudiar primero la secundaria y después poder ser técnico en electrónica, esa ferretería fue mi último trabajo como empleado, porque yo antes trabajaje de bolero, trabajaba juntando cartón con mi papá, vendiendo loza en los mercados, por lo tanto todas esas cosas que yo pase,

a su vez, me hacían ver todas las necesidades que había en mi casa, y yo quería ser alguien en la vida, yo aunque no tenía nada yo siempre aspiraba a tener algo, estaba seguro que yo no me quería quedar en esa situación que yo viví en mi niñez y en la adolescencia, sin embargo, cuando yo termine de estudiar el nivel técnico de electrónica, yo quería poner mi negocio, pero cuando inicie el negocio, no tenía yo nada, realmente no tenía ni dinero, pero yo quería, realmente todo fue o más bien, lo inicie con favores, favores de personas que no eran nada mío, más que mis conocidos, por ejemplo, te platico el caso de la hija del dueño de la casa donde puse mi primer negocio, esa señorita se llevaba bien conmigo, teníamos una bonita amistad, porque yo trabajaba en uno de sus locales que rentaba su papá y ella me decía: Gerardo, porque no agarras el local, y yo le decía, pero cómo si yo no tengo dinero, y ella insistía en que yo rentara ese local y nuevamente, deje pasar un tiempo y me volvía a decir que ya se iba a desocupar ese local que lo rentara yo, y yo nuevamente le decía que no podía, porque no tenía dinero primero para la renta, y después para poder invertir en el negocio, aunque en primera, también tenía yo temor de iniciar algo diferente y en segunda pues era la falta de recursos, pero también en ese tiempo cabe resaltar que yo tenía una novia, la cual ahora es mi esposa que me impulso también bastante, porque me ayudo a superar mis temores, las angustias que sentía yo al verme ya al frente de un negocio y ya sin dinero, sin capital y en una zona estratégica, céntrica, donde el cliente iba a demandar muchas cosas que no las tenía en ese momento, me faltaba experiencia en cuanto al servicio, y para vender, no tenía nada, en si para iniciar, no tenía yo nada, realmente estaba escaso de todo, hasta de herramienta para reparar.

Las actividades más importantes o el giro de mi negocio, actualmente es el servicio y la venta de accesorios de electrónica, pero cuando inicie únicamente tenía puro servicio, en ese tiempo tenía mucha demanda el servicio debido a que trabajaba las garantías de Electra y Coppel, eso fue lo que en gran parte impulso el crecimiento para hacerme de capital e invertir en la venta de accesorios, incluso en el primer años de vida de mi negocio, tuve que continuar trabajando siendo empleado por las mañanas y en las tardes ya dedicarme a mi negocio, porque las rentas son muy

elevadas, fue hasta el segundo año que pude dar empleo a otras personas externas, las cuales sin duda eran de gran ayuda, porque el volumen de trabajo era muy alto. Pero volviendo a la actualidad, el giro del negocio está en 50% servicio y 50% ventas, aunque en algún momento pienso que ya debo inclinarme por la venta, pero me resisto a dejar el servicio todo a vez que me deja buen dinero.

OPERACIÓN DE LA EMPRESA

La estructura administrativa en mi negocio es muy rudimentaria, siempre me he guiado por métodos tradicionales y eso mismo me ha llevado a tener muchas perdidas, posiblemente hubiese crecido en este momento más, pero no sé a dado ese crecimiento por falta de estructura administrativa, falta de manuales de procesos, de procedimiento, por no aplicar tics, por confiar demasiado en mi personal, por no ver a mis empleados como lo que son, si no verlos como mis amigos y darles poder en mi negocio.

¿Quién toma decisiones en su negocio? Las decisiones más importantes en mi negocio las tomo yo, el poder esta centralizado; aunque cuando yo no estoy delego responsabilidades en la toma de decisiones en el personal mas antiguo o en la persona que está en mostrador, al frente del negocio, que es esa persona que en ese momento es la encargada y estará a cargo del negocio durante mi ausencia, en todos los sentidos, obviamente antes de eso la capacito y trato de estar en contacto.

A lo que refiere en la estructura del capital del negocio, debo decir que lo que tengo invertido, gracias a Dios no le debo a nadie, es mi mercancía, no tengo ningún crédito para el negocio y tengo un stock de refacciones que considero que es para competir bien en el ramo.

A lo que refiere respecto a enfatizar cambios en procesos y productos que se adaptan a las necesidades de los clientes, definitivamente lo he enfatizados, pues de no ser así, el negocio hubiese desaparecido, pues no es presunción pero debo platicarles, que la mayoría de los que iniciaron en la fecha que yo inicie el negocio, quizá ellos unos meses antes, otros meses después, ellos, se puede decir que quedan de esa cantidad que había de negocios con respecto al servicio, están

operando únicamente 3 bien, pero bien con capacidad tanto de herramienta como de personal es decir de trabajadores, como de capacidades técnicas.

¿Conoce a sus clientes? Referente a que si conozco a mis clientes y si mido el nivel de satisfacción; conozco a algunos, a los más frecuentes o a los que quizá yo atiendo, pero no me he tomado la molestia de medir la satisfacción de mis clientes aunque yo me doy cuenta de la satisfacción, en la forma en que regresan nuevamente a comprar o a reparar sus aparatos, y regresan ellos o nos recomienda, incluso, hay clientes que algunos ya fallecieron, pero a su familia, les dejan esa costumbre de que por cualquier situación que requieran, acudan a mi negocio.

¿Considera que cumple con las necesidades de los clientes? Realmente considero que cumplo con las necesidades de mis clientes al momento que los clientes hacen una compra, pues por ejemplo, siempre que entra un nuevo colaborador, principalmente en el área de ventas, pues se les capacita, para que puedan atender las necesidades de los clientes, por ejemplo, si el producto que el cliente busca yo no lo tengo, yo me encargo de pedirlo con mis proveedores, a modo que en menos de una semana, el cliente tenga el producto, o si el producto no es lo que el cliente busca, le hago cambios, o en las reparaciones, por mínimas que sean, el personal tiene la obligación de hacer correctamente la reparación y se trata que sea en el menor tiempo posible, a modo de evitar conflictos con el cliente y que siga permaneciendo o que ese cliente nos recomiende.

Para usted, ¿Que es la innovación?, la innovación para mi es permanecer en el mercado, en este caso hablo estrictamente de mi ramo, de estar buscando productos que no tiene la competencia, o si los tiene ofrecerlos a menor costo, de estar buscando cosas nuevas, por ejemplo, en el servicio nosotros siempre estamos ofreciendo cosas diferentes que no hace la competencia, prepararse para hacer bien ese servicio.

¿Considera que la toma de decisiones contempla objetivos específicos en temas de innovación? En mi estrategia actual no necesariamente contemplo objetivos

específicos en lo que refiere a innovación como factor clave de éxito, pero si tengo muy claro la cuestión de que si no innovo muero, si no innovo desaparezco, si no innovo no estoy compitiendo adecuadamente con mis competidores claro.

¿Existen indicadores que midan el nivel de innovación en el interior de su negocio? Y ¿De qué manera considera que aplicada innovación en su micro empresa? No mido el nivel de innovación, yo solamente siempre me he basado en cuanto al volumen de trabajo refiriéndome al servicio, y al volumen de ventas, que por ejemplo algo muy curioso fue que en el 2013 tuve una amenaza de competencia, yo le llamo amenaza porque estaba a unos cuantos pasos de mi negocio, y yo sabía que el dueño tenía la capacidad de inversión suficiente para quizá opacar mi negocio, sin embargo, pese a eso en ese tiempo no tenía el poder adquisitivo para mejorar o renovar por completo mi negocio. Mi competencia estuvo a unos pasos de mi negocio y yo si analice a mi competencia, principalmente me base en sus precios, y los precios que ellos manejaban eran mucho más baratos que los míos, pero por mucho y no me lo explicaba puesto que los tenían más baratos que mis proveedores en la CDMX, y yo con esos precios evidentemente no podía competir, pero pese a ello mi negocio no decayó, las ventas se mantuvieron y ahí lo que hice fue mejorar el trato que se le daba al cliente y tener siempre el negocio bien surtido a modo de no dejar ir al cliente, transcurrió tiempo y más adelante, resulta que esa competencia ya no la tenía a unos cuantos pasos a lado mío, si no enfrente de mí, así te lo digo, literalmente enfrente de mi negocio, pero fue en el año 2017 cuando yo tuve el poder adquisitivo y pude renovar mi negocio, y evidentemente aplique innovación y así pude lograr que mis ventas incrementaran, y hasta la fecha continuo mejorando. Y por ejemplo en lo que refiere al servicio que ofrecemos en cuanto a reparaciones, nos hemos ido renovando un ejemplo de esto fue que antes no existían las pantallas led o lcd, era puras televisiones, entonces el persona únicamente sabia reparar televisiones y cuando empezaron a salir las pantallas, mande a mi personal técnico a capacitarse para reparar pantallas, igual con las tabletas, les pague un curso para que supieran reparar ahora tabletas, celulares y laptops, entonces constantemente e estado incursionando en nuevos mundos que la tecnología y los clientes lo

demandan , para no quedar fuera y que el servicio siempre este adelante, actualmente lo que mantiene al servicio son las pantallas, la telefonía celular y las laptops.

¿Qué herramientas usted utiliza para mejorar la eficacia en sus servicios? La capacitación constante a todo mi personal y el mejoramiento de la herramienta con la que trabajan, trato de que siempre mi personal cuente con la herramienta necesaria para la buena función.

¿Considera que la innovación se vincula con el posicionamiento del mercado? Si, definitivamente sí.

¿Cuál es su factor diferenciador? El conocimiento de lo que yo vendo y ese conocimiento lo tienen sí o sí que tener el personal de ventas así como también deberán saber de qué manera dar resolución a conflictos que se puedan presentar, y no esperar a que llegue yo, por ejemplo respecto a la venta de accesorios, es conocer el funcionamiento, el conocer lo que le va servir al cliente, lo que necesita, lo que mejor le va a dar resultado, y en este caso, si lo que le estoy ofreciendo sale mal, no esperar a que lo lleve yo a garantía, si no que si está en mis manos, corregirlo, eso también logra que el cliente se vaya satisfecho y regrese y en el servicio lo mismo, trato de que las reparaciones sean en el menor tiempo posible y dar facilidad de pago a mis clientes.

¿Cuenta con una propuesta de valor? Si claro, ofrecer la garantía de ser profesionales en lo que hacemos.

¿Existe algún proceso formal para la transferencia de conocimientos dentro de la micro empresa? Si existe pero aquí hay un punto en el que me gustaría abundar, desgraciadamente yo lo he intentado pensando en lo que se habla de una manera coloquial de que los conocimiento que uno tiene no se los va a llevar, de que uno quiere que la gente que pues no lo tiene y quiere ser alguien en la vida, pues que lo sea, que el joven que tiene aspiraciones o que uno piensa que tiene aspiraciones, u uno quiere llevarlo por el camino, quiere hacerlo triunfador, quiere verlo grande, pero desgraciadamente caemos en que a veces pierdes el tiempo, gastas demasiadas palabras y finalmente pues no se logra o al menos no lo he logrado como yo quisiera con mi personal, terminan yéndose, no pides agradecimiento,

porque cuando empezaste a dar conocimiento no dices: “me lo vas a tener que agrades y me doy por satisfecho”, sino que simplemente el hecho de que te dijeran: “ya no se puede” “ya no puedo trabajar más contigo”, “tengo que buscar nuevos horizontes” “aspiro a más”, o que se yo, no, todos o bueno no generalizo pero si en su mayoría los que han entrado, han aprendido y a los que se les ha dedicado tiempo, yo creo que el 95% de ellos ha retrocedido, eso me hace pensar que entonces que fue lo que paso; yo siempre caigo en que para mí considero que estamos viviendo en tiempos donde la sociedad está en decadencia, y es parte de ello, no hay agradecimiento de nada y los jóvenes en su casa no los motivan , no los impulsa, nada menos tengo la experiencia en el último trabajador joven el cual se fue a una fábrica porque el papá es obrero y el papá le dijo que funcionaria el mejor en una fábrica, y el joven realmente tenía la capacidad y el talento de ventas e incluso sin tener conocimiento previos de la materia, el ya empezaba a reparar con lo que los técnicos y yo le estábamos enseñando, y por ejemplo hay otros ex colaboradores que saliendo, se tiran al vicio, realmente como te digo, el 95% no ha aprovechado, el otro 5% que ha aprovechado no está muy bien económicamente, pero está bien, por lo menos ya tiene algo propio.

¿Conoce a su competencia? ¿Cómo usted considera que se ubica competitivamente, con respecto a otras micro empresas de la región en su mismo rango? Si los conozco, no puedo decir que conozco su forma de cómo operan, pero en termino generales si se en que están enfatizando su trabajo, sí sé que ofrecen, se algunos costos; y no te voy a decir que soy el número uno en la región, pero si considero que estoy peleando con el segundo lugar.

¿Cuál considera que es su estrategia de diferenciación? En cuanto al servicio considero que es la rapidez, el cliente busca saber rapido el costo de una reparación y saber en cuanto tiempo le darás su aparato, la competencia por ejemplo le da dos o tres meses para entregarles su aparato o para darles presupuesto ellos les agendan, nosotros por ejemplo un presupuesto se lo damos en una hora máximo. Y hay reparaciones que están para el mismo día, y en la venta mi factor diferenciador es el conocimiento del producto.

¿Considera tener una venta competitiva en sus costos? Si, en los costos de reparación si, en los costos de venta de accesorios creo que mis competidores y yo estamos al par. Y mi ventaja competitiva la enfoco o la enfatizo en un producto que no tiene la competencia.

¿Se establecen estrategias o se modifican? Realmente una estrategia bien planeada, planteándola y dándole tiempo razonable a que funcione no lo he hecho, siempre lo cambio tal vez de manera abrupta, repentina.

¿Existe alguna relación postventa con el cliente? Si, le doy seguimiento al ofrecerle que se yo, ir a su casa a hacerle alguna revisión si lo desea y si es que es un cliente muy a fin al negocio, le ofrezco ir a recoger el aparato a su domicilio y llevarlo una vez que ya este reparado, incluso instalarlo, o por WhatsApp los clientes me mandan alguna duda del producto y yo o mi personal le da seguimiento, o también vía telefónica, si el cliente tiene alguna duda, por vía telefónica se le atiende. Si ya paso tiempo de su reparación y llega a fallar, al cliente se le cobra menos de la reparación, si el cliente no puede ir por un presupuesto nosotros les marcamos y cosas así que considero que si existe relación postventa.

¿Evalúa a sus colaboradores? Bueno, pues actualmente tengo 3 colaboradores, pero yo inicié con uno, y posteriormente en tres años llegué a tener 8 empleados debido al volumen de trabajo que tenía, pero como tal nunca he evaluado a mis colaboradores, más que así empíricamente me voy dando cuenta en su rendimiento, por ejemplo la mayoría de los empleados llegan con todo el ánimo de ponerse la camiseta del negocio, pero pasan los años y su rendimiento de muchos de ellos va bajando, o van adquiriendo confianza y empiezan a ser muy llevados, aunque claro que eso yo también es mi culpa por que muchas veces eso yo lo propicio. Y mis empleados tienen asignación de roles, asigno responsabilidades a los empleados, aunque no siempre superviso la realización de las tareas. Pero por ejemplo yo tengo

un empleado que tiene conmigo más de 23 años y no me cuesta trabajo manejarlo a pesar de su antigüedad.

¿Cuenta con algún manual de procesos? No, pero por ejemplo cuando llego a tener un empleado nuevo, yo soy quien le indico cual va a ser su trabajo, le doy un tiempo razonable no especificados para enseñarle la ubicación de los productos, para que sirve cada producto, interpretar lo que el cliente llegue buscando, la forma de cómo se va recibir al cliente, los periodos de entrega, los datos que se le toman a los clientes al dejar un aparato, la ubicación de los aparatos ya reparados, todo lo referente a las garantías, que hacer en diferentes situaciones que se pudieran presentar.

¿De qué manera realiza la contratación de su personal? Yo he sido, muy cauto en ese sentido, normalmente siempre lo hago por recomendación, no me gusta meter a cualquier persona, y me volví más quisquilloso en ese sentido, a tardes de que tuve una experiencia muy desagradable de deslealtad de uno de los trabajadores, entonces eso me hizo cambiar un poco, porque antes cualquier recomendado podía entrar, ahora soy más especial.

¿Conoce que es el control interno? Si conozco cual es el control interno, pero he tratado de implementarlo, sin embargo, el tiempo me absorbe, el tiempo del servicio, y ya no se llevado a cabo como debería.

¿Cómo estimula usted a sus empleados? Mira, normalmente llevo una relación de amigos, no me gusta que me vena como patrón, y en la actualidad ya es menos, pero considero que tenemos buena convivencia, lo que, como uno, comen todos, el fin de años tiene sus aguinaldos, su convivencia, manejo algunos bonos por ejemplo de puntualidad y de asistencia, también si hacen tareas extras que favorecen al negocio, yo les doy un bono.

Usted, ¿Lleva algún registro de lo que gasta y gana? Si, pero lo llevo en una agenda apuntado diariamente; aunque no hago algún balance de lo que gano con lo que gasto, nunca lo he hecho.

¿Qué considera que es lo que le falta a su negocio para crecer más o para posicionarme en el primer lugar? Bueno yo considero que para ser líder en la región son tres cosas, en primera lo más determinante para mí, lo principal es inyectarle un capital todavía más fuerte al negocio, buscar, es que estoy casado con la ubicación del negocio, entonces quizá desprenderme de esa idea, buscar otra ubicación y hacerle más publicidad.

¿Le gustaría agregar algo que sea relativo enfocando a las estrategias de competitividad, de innovación, o sobre la recopilación de información del negocio? Si, me gustaría agregar que en cuanto a la materia laboral, en este caso mi rama de la electrónica, no es nada fácil encontrar a personal calificado o capacitado para desarrollar el trabajo que nosotros ofrecemos en lo del servicio, eso no es nada fácil es muy complicado, existe escases de personal que ofrezca reparaciones sobre todo con profesionalismo, y lo que muchas veces sucede es que entran medianamente con conocimiento, y una vez dentro, me encargo de que los mismos técnicos capaciten al personal nuevo y ellos optan por irse para intentar emprender su negocio, cosa que es loable, pero en este caso como dueño de mi negocio, no es apto para mi negocio, porque das la capacitación y finalmente no obtienes mucho o nada de esa persona, y me genera gastos.

¿Ha pensado en la sucesión de la micro empresa? Qué bueno que tocas ese tema, en cuanto a eso, tengo un mundo de ideas y de cosas que tengo en la cabeza, si he llegado a pensar en la sucesión y en que quizá si yo me retiro muera el negocio, pero lo he llegado a pensar no porque me sienta viejo, si no que yo estoy enfermo, estoy diagnosticado en la etapa 4 de insuficiencia renal, soy diabético insulina dependiente, hipertenso, y mi misma enfermedad me produce mucha fátiga, cansancio, tengo crisis en las etapas de mi enfermedad en donde me he visto muy

afectado y he llegado a suspender mis labores durante muchos días delegando responsabilidades, entonces esa parte de la sucesión si lo he llegado a pensar mucho, en este caso he llegado a pensar en una de mis hijas, o en las dos, pero yo les veo que no sé, he llegado a pensar que en determinado momento van a tomar camino diferentes en cuanto a lo laboral y pues ya, lo que se hizo en el negocio es lo que aproveche, lo que pude disfrutar y gozar, etc.

Ok muchas gracias, agradezco su tiempo.