

ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL MICRO, PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA, DEL SECTOR PAPELERÍA EN PIEDRAS NEGRAS, COAHUILA.

Cecilia Cristina Diaz Garcia¹

Ivonne Alejandra Dávila Herrera²

Fidel Ortiz González³

Alfredo Cruz González⁴

1.- Resumen

En la actualidad, las microempresas han generado un desarrollo económico para el país mexicano, debido a que los microempresarios buscan nuevos mercados para su desarrollo así como el sustento económico de sus familias.

Aunque para el país, estas empresas representan un aumento en la economía, siguen siendo por unidad pequeñas por lo que serán más competitivas en la medida en que hagan un uso eficiente de los recursos con los que cuentan, de esta manera elevan sus estándares de competencia.

Palabras clave: Competitividad, calidad, servicio, microempresas, mercados.

¹ Maestra en Administración y Liderazgo, Docente del área Económico Administrativo del Instituto Tecnológico de Piedras Negras, Coahuila. Correo: ceciliadiaztec@gmail.com

² Maestra en Planificación de Empresas, Docente del área Económico Administrativo del Instituto Tecnológico de Piedras Negras, Coahuila. Correo aldhara@gmail.com

³ Ingeniero Industrial Docente del área de ciencias básicas del Instituto Tecnológico de Piedras Negras, Coahuila. Correo: fidelortiz@gmail.com

⁴ Licenciado en administración de empresas, Docente del área Económico Administrativo del Instituto Tecnológico de Piedras Negras, Coahuila. correo:alfredocruzgonzalez@hotmail.com

Abstract

At present, microenterprises have generated economic development for the Mexican country, because microentrepreneurs seek new markets for their development as well as the economic sustenance of their.

Although for the country, these companies represent an increase in the economy, they are still small units so they will be more competitive to the extent that they make efficient use of the resources they have, thus raising their standards of.

Keywords: Competitiveness, quality, service, microenterprises, markets.

2.- Introducción

Las microempresas son eslabones de producción ya que exportan y generan una gran cantidad de empleos. Alrededor del mundo, las microempresas componen más del 80% del total de empresas de cada país. Si sumamos las pequeñas y medianas empresas, observamos que hasta 95% de la actividad de un país se basa en ello. Esto indica que el emprendedor debe de desarrollar, dependiendo de su nivel de inversión, e ideas de negocios enfocadas a este tipo de empresas. (Ideas de negocios, 2012).

Por lo tanto, la generación de las microempresas dieron un desarrollo económico importante para el país mexicano, tanto interno como externo, debido a que buscan nuevos mercados para su desarrollo, tan así que en la actualidad la empresa mexicana está constituida por micros y pequeñas empresas conformando más del 95% del total de la industria, esto refiere a la gran importancia que tiene este tipo de empresas (Carrasco, 2005).

Las microempresas no solo son responsables de una gran parte de la mano de obra, sino que los empresarios las escogen por su flexibilidad y oportunidades para incrementar sus ingresos.

Las microempresas después de su creación, y lograr sobrevivir al primer paso, el siguiente es marcar territorio en el mercado, para esto deben recordar que si bien son micro y pequeña empresa, siguen representando una competencia, por lo tanto deben conocer su definición, para aprovechar sus beneficios, y lograr mantenerse firme.

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos, ya que está directamente relacionada con la forma de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios. Así cuando el empresario se toma el tiempo necesario para planear, establecer metas y objetivos, y aparte realizar una evaluación con el fin de tener el control, se puede decir que está identificando las oportunidades para lograr ser proactivo y aún más importante: competitivo.

Las Pyme lograrán ser más competitivas en la medida en que hagan un uso eficiente y eficaz de los recursos con los que cuentan, por lo que es necesario hacer un plan. Esta habilidad se origina en esa capacidad de planear y organizarse. (Bohon, 2010).

El presente artículo plasma la importancia de realizar un análisis de las MiPyME del sector comercio, siendo estos los negocios de papelerías locales en general para

revisar su situación actual, que logren identificar sus objetivos, así como las fortalezas para alcanzar el futuro deseado, debilidades que habrán que superar, o las que hayan superado para luego de este diagnóstico proponer acciones enmarcadas en alguna estrategia competitiva que la lleven a alcanzar el futuro en función de su visión del negocio.

La metodología que se utilizó en esta investigación, consistió en el análisis de información obtenida de aplicar un cuestionario a las papelerías de Piedras Negras. Así mismo se realizó un censo de una población de 50 negocios, además de toda una revisión y análisis de información bibliográfica y documental sobre el tema de estudio

3.- Marco teórico

3.1 Concepto de Empresa, Micro, Pequeña y Mediana empresa

La empresa es la célula básica para la producción de bienes y servicios, constituyendo una unidad económico-social con fines de lucro. Los factores de producción se coordinan y conjugan para generar bienes de interés social e individual, siendo estos: capital, trabajo, tierra y habilidades empresariales.

Se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidad, o la prestación de servicios, coordinados por un administrador que toma decisiones para que se puedan lograr las finalidades establecidas en su constitución.

Desde el punto de vista del derecho mercantil, es una entidad jurídica creada con ánimo de lucro. En economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos.

La empresa como célula básica de generación de bienes y servicios, es la institución clave de la vida económica permitiendo la manifestación de la creatividad y la libertad jurídica de las personas. En esencia es un grupo humano al que unos hombres le aportan capital, otros, trabajo y otros aportan sus habilidades de dirección, para conseguir determinadas finalidades económicas. (Valdés Díaz et. al., 2012)

Los criterios aceptados para definir cuando una empresa debe ser considerada como micro, pequeña o mediana, están relacionados por lo general con la cantidad de empleados que ella ocupa, el volumen de sus ventas y la magnitud de sus activos productivos o de su patrimonio neto. Pero los umbrales para estos diversos criterios no están sujetos a una valoración única y universalmente aceptada, sino que varían, y en considerable magnitud, entre países diferentes y aun dentro de un país, entre diversas situaciones o según se apliquen a diversas ramas productivas que difieren en sus estructuras productivas.

Las MIPYMES no son versiones de grandes empresas de menor tamaño, pues su dinámica y organización interna es distinta, así como también su dinámica

empresarial, la forma de relacionarse con los agentes económicos, con los proveedores y compradores, e inclusive con los empleados.

Las MIPYMES son un fenómeno aparte de las grandes empresas y deben ser estudiadas como tal.

Una de las aproximaciones tradicionales de porque no pueden ser tratadas como agentes económicos de menor tamaño es la de Yoguel (1998), quien indica que la principal barrera que diferencia a las MiPyME de las grandes empresas, es que tanto la propiedad como la dirección de las primeras recaen sobre su dueño, lo que las conviene, principalmente en empresas familiares, cuya interpretación del mundo no es profesional y hace que las decisiones que se toman estén más relacionadas con las visiones del propietario que con estudios y estrategias empresariales sobre el desarrollo de la empresa.

La teoría sostiene que debe haber una separación conceptual, debido a que las MiPyMES efectivamente responden a una lógica distinta a la de las grandes empresas. Como ejemplos de dicha distinción se cita: que los microempresarios de economías hogareñas no siempre se distinguen entre la contabilidad de su firma y de su hogar, y que el surgimiento de la MiPYME responde mucho más a consecuencias de una crisis económica y horizontes temporales de corto plazo que a su raciocinio empresarial.

Ahora, el separarlas conceptualmente de las grandes empresas genera una nueva discusión, que se centra en cuál es el lugar de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en la economía. Existen estudios que presentan contra argumentos respecto de los beneficios de las MIPYMES. Por ejemplo, entre los principales puntos que se mencionan, se destaca que los trabajos ofrecidos por el sector no son de calidad y no crean expectativas a futuro; y que las firmas del sector no son eficientes para enfrentar las barreras de entrada y salida del ambiente de negocios. (Alvarez, et. al., 2009)

Las MiPyMES conforman una porción muy importante de la actividad económica, significando más del 90% de las empresas y generan más de la mitad del empleo que ofrece la actividad economía empresarial. En muchos países representan el sector más dinámico de la economía, brindando un relevante componente de competencia, así como también de ideas, productos y trabajos nuevos.

Casi toda empresa privada grande en el mundo comenzó como una MiPyME. Si bien la participación de las MIPyMES en el PIB varía considerablemente entre países, se ubica en promedio en un entorno del 50%. Esta participación depende, por supuesto, del tipo de producción, siendo generalmente menor en la industria y mayor en el comercio y los servicios.

En la industria, los sectores de producción de químicos, ensamble automotriz, transporte aéreo y refinamiento de petróleo están prácticamente dominados por empresas grandes, mientras que las MIPyMES representan el grueso de las firmas en sectores tales como la construcción, la pesca, la vestimenta y los productos de madera. Entre los servicios, el comercio mayorista y minorista, los servicios legales y las actividades inmobiliarias son principalmente terreno de las MIPyMES, mientras que los sectores de comunicaciones y servicios financieros son generalmente manejados por grandes empresas. (J. Escudé, et. al., 2001)

3.2 Importancia de las MiPyME en México

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactorios a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no son limitadas, pues al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa. En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo.

La pequeña industria, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre. Así, se formó no solo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es la industria donde se apoyó la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas. En nuestro país, desde el periodo de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con industrias como la textil, alimentos, muebles de madera, productos químicos, etcétera.

Después de la Revolución Mexicana, al crecer el mercado interno, aparecieron más industrias grandes y medianas, pero lo básico en esa estructura industrial, es la pequeña y micro industria.

Las pequeñas y medianas empresas, Pymes, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Hoy día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las Pymes por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local. Sin embargo, las Pymes tienen algunas dificultades en virtud de su tamaño: acceso restringido a las fuentes de financiamiento; bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos; limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico; baja penetración en mercados internacionales; bajos niveles de productividad; baja capacidad de asociación y administrativa.

De hecho, el acceso al financiamiento ha sido identificado como uno de los más significativos retos para su supervivencia y crecimiento, incluyendo a las más innovadoras. En contraste, las grandes empresas tienen mayor facilidad para obtener financiamiento a través de medios tradicionales debido a que cuentan con mejores planes de negocios, más información financiera confiable y mayores activos. (Hernandez)

La importancia de la pequeña y mediana industria en cualquier país, no solo es de carácter económico sino también de orden social. La PyME al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano contribuye, por una parte, a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semi ocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con él. Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habrían encontrado los elementos de capacitación.

Asimismo, en una nación en proceso de constante cambio, la pequeña y mediana empresa se conforma en la escuela empírica; en ella se realiza la formación directiva que requiere forzosamente un país para mejorar su sistema administrativo - productivo para una sólida y pujante industria.

La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, esta clase de empresas es un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra forma permanecerían ociosos.

En México, las MIPYMES, han ocupado un lugar importante en los planes de desarrollo. De hecho las PYMES han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a que pequeños poblados se urbanicen, logrando exportar en algunos casos sus productos. La exportación de los productos de las PYMES les permite fortalecerse financieramente y tener una mayor competitividad tanto en el mercado interno como externo, además generan empleos que fortalecen la economía de las familias de las pequeñas y mediana ciudades. (Morales, 2013)

Las MIPyMES se enfrentan a adversarios globales, y habría que dotarlas con las herramientas suficientes para competir en las mejores condiciones. Pero, antes de competir globalmente tienen que resolver los desafíos del mercado interno y, sobre todo, los de supervivencia en una circunstancia comprometida. La reforma laboral puede ayudarles en este sentido. (Alvarez, 2014)

El mayor problema que han tenido que superar las MIPYMES es la Globalización, situación que de entrada provocó que muchas empresas tuvieran que cerrar por el gran número de empresas transnacionales que llegaron al país. A pesar de esto, también tienen que considerar los siguientes aspectos, debido a que por su tamaño, y por sus operaciones, algunos empresarios ni siquiera les toman importancia, mas sin embargo, es necesario reconocer, pero sobre todo sobre actuar a estos aspectos.

Dentro de las desventajas más significativas que presentan la MIPyMES están la falta de planeación a largo plazo, la poca o nula estructuración, la falta de organización y

asignación eficiente de tareas y cargos dentro de la misma, la falta de visión e innovación para neutralizar o en su caso enfrentar la competencia, el no realizar estudios de mercado, publicidad o promociones para aumentar sus ventas, la falta de reinversión del capital, ya que al obtener las primeras utilidades, éstas se ocupan para cubrir necesidades particulares en vez de pensar en crecimiento o expansión. Actualmente existen organizaciones que constatan la importancia de la función que cumplen estas empresas en la economía global, ya que cualquier evento que ocurra en un lugar del mundo, repercutirá inevitablemente en la economía de los otros países, como actualmente lo vemos con la crisis de Europa, y que no tarda en reflejar el impacto en la economía de los países latinoamericanos (Perez, 2012)

3.3 Estrategias de Competitividad y Ventaja Competitiva en el sector comercio

Concepto estrategia y competitividad

Alfred Chandler Jr: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Jhonson y Scholes: Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas.

Por su parte, Morrisey (1993) define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planificación a largo plazo y a la planificación táctica. Para este autor, el termino estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Aunque señala que nunca ha entendido muy

ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí.

3.4 Concepto de Competitividad

La competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Esta tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La verdadera competitividad se mide por la productividad. La productividad permite a un país soportar salarios altos, una divisa fuerte y una rentabilidad atractiva del capital. Y con ello, un alto nivel de vida. Lo que más importa no es la propiedad o las exportaciones o si las empresas son de propiedad nacional o extranjera, sino la naturaleza y la productividad de las actividades económicas que se desarrollan en un país determinado. Y las industrias puramente locales sí contribuyen a la competitividad porque su productividad no sólo fija el nivel de los salarios en cada sector, sino también tiene un impacto importante sobre el costo de la vida y el costo de hacer negocios en ese país (Porter, 2005).

La competitividad es un estilo de vida dentro de las actuales empresas, así, las que quieran o se sientan, en capacidad de llevar como bandera de acción empresarial el sentimiento de ser competitivo, deben desde siempre llenar su ambiente de niveles altamente visionarios y encaminados hacia una mejor situación, tanto laboral como social.

4. Definición del problema:

El objetivo que se persigue en la presente investigación es el siguiente: Proponer una estrategia competitiva enfocada a las papelerías de la ciudad de Piedras Negras en su tamaño micro y pequeña empresa, que asegure su crecimiento y desarrollo a mediano y largo plazo.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General:

Realizar la recolección de información y análisis de las MiPyME del sector comercio, siendo estos los negocios de papelerías locales en general para revisar su situación actual que logren identificar sus objetivos para luego de este diagnóstico proponer acciones enmarcadas en alguna estrategia competitiva que la lleven a alcanzar el futuro en función de su visión del negocio.

5.2 Objetivos Específicos:

- Identificar áreas de oportunidades de negocio las pequeñas y medianas empresas del sector papelerías locales.
- Identificar fortalezas de las pequeñas y medianas empresas del sector papelerías locales.
- Identificar amenazas y debilidades las pequeñas y medianas empresas del sector papelerías locales.
- Desarrollar estrategias que les permitan mejorar su competitividad.

6. Metodología:

6.1 Población

La población de este estudio se determinó a partir de la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). En esta versión se ofrecen los datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de los negocios activos en el territorio nacional, siendo su última actualización en el año 2016.

En el caso del municipio de Piedras Negras se identificó la relación de empresas del sector comercio al por menor de artículos de papelería, en su tamaño de micro, pequeña y mediana empresa, siendo 87 unidades localizadas en la ciudad, aunque al momento de realizar un censo exacto para esta investigación, se encontró con que varios negocios ya habían sido cerrados, o cambiado de giro comercial. Por lo tanto el universo total fue de 50 papelerías en sus tres tamaños.

6.2 Instrumento para la recolección de información

Se aplicó un cuestionario al universo total de las empresas, en el cual se analizan los factores externos e internos, asignando cantidades numéricas, el cual tiene como objetivo obtener información sobre la situación actual de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio, subsector papelerías de la ciudad de Piedras Negras. Esta encuesta se aplicó a propietarios o administradores de los negocios.

Encuesta aplicada:

Instrucciones:

Contesta las preguntas relativas a los factores externos e internos en tu empresa. Responde a cada una de ellas con la opción de respuesta que mejor represente lo que ocurre en tu negocio, asignando los siguientes valores: **Siempre (3); Frecuentemente (2); Rara vez (1); Nunca (0).**

I. Acerca de mis clientes:

1. Sé quién es mi cliente	
2. Sé cuánto me compran mis clientes	
3. Sé cada cuando compran	
4. Sé porque me compran mis clientes	
5. Sé porque eligen una marca, producto o servicio en lugar de otro	
6. Sé cuál es el beneficio esperado por mis clientes	
7. Sé que productos o servicios esperan mis clientes	
8. Sé que servicios adicionales prefiere mi cliente	
9. Sé que artículos o servicios me brindan la mayor utilidad	
10. Sé que estoy posicionado en la mente de mis clientes	

I. Acerca de mis competidores:

1. Sé quién es mi competidor directo	
2. Sé quién podría convertirse en mi competidor	
3. Sé qué servicios y/o productos ofrecen mis competidores	
4. De los productos o servicios que yo ofrezco sé cuáles los sustituyen	
5. Sé quiénes compran a mis competidores	
6. Sé por qué compran a mis competidores	
7. Sé cómo me comparan los clientes con mis competidores	
8. Conozco los planes de la competencia	
9. Sé cuáles son mis ventajas competitivas respecto a mis competidores	
10. Sé cuáles son las ventajas y desventajas que tiene mi negocio, con respecto a mis competidores	

II. Acerca de mis proveedores

1. Sé quién es mi proveedor	
2. Sé quiénes podrían ser nuevos proveedores	
3. Mis proveedores me ofrecen descuentos	
4. Mis proveedores me entregan a tiempo	
5. A mis proveedores les importo como cliente	
6. Conozco las condiciones de venta de todos los posibles proveedores	
7. Mis proveedores conocen mis necesidades	
8. Mis proveedores me ofrecen crédito	
9. Estoy satisfecho con el servicio de mis proveedores	
10. Sé quiénes son los proveedores de mis competidores y qué ventajas y desventajas tienen comparados con mis proveedores	

IV. Acerca de otros factores

1. Estoy enterado de los cambios que ocurren en la economía	
2. Conozco los impactos que los cambios económicos pueden tener en mi negocio	
3. Sabría qué medidas tomar, en caso de cambios en la situación económica del país	
4. Conozco avances tecnológicos que me podrían ayudar en el negocio	
5. Conozco lo que mis competidores están haciendo con nuevas tecnologías	
6. Estoy atento a los cambios socioculturales que ocurren a mi alrededor	
7. Me anticipo en mis productos (o servicios) a los cambios socioculturales que observo	
8. Conozco los productos (servicios) con los cuales compito a partir de la apertura Commercial	
9. Estoy atento a los cambios que se están dando como resultado de la apertura Commercial	
10. Me estoy adaptando para hacer frente a las posibles consecuencias que me pueda ocasionar la apertura	

V. Acerca de mis habilidades

1. Conozco cuáles son las actividades críticas de mi negocio	
2. Poseo las habilidades para realizar todas las actividades de mi negocio	
3. Me aseguro de asignar las actividades críticas a la gente adecuada	
4. Me aseguro de contratar gente con las habilidades necesarias para su buen desempeño en el negocio	
5. Me aseguro de capacitar a las personas para que hagan (ayuden) bien las actividades	
6. Me aseguro que mi personal este actualizado (Software, internet, temporadas altas)	
7. Conozco las habilidades que tienen mis competidores	
8. Me preocupo por ser el mejor en el negocio	
9. Hago que mis empleados se preocupen por ser los mejores en el negocio	
10. Me actualizo para tratar de ser el mejor en el negocio	

VI. Acerca de la estructura de mi empresa

1. Conozco cuáles son las tareas que hay que llevar a cabo en el negocio	
2. Asigno las tareas de una manera ordenada	
3. Cada quién sabe qué es lo que tiene que hacer (ayudante)	
4. Cada quién hace lo que tiene que hacer	
5. Incluyo a los demás en las decisiones importantes del negocio	
6. Cuando doy a alguien una responsabilidad, le doy también la autoridad para cumplirla	
7. Cuando doy a alguien una responsabilidad, yo no me meto en lo que hace	
8. Los compromisos laborales y aportes de los integrantes están bien definidos	
9. Me entero rápido de lo que ocurre en el negocio	
10. Mi ayudante se entera de los cambios que hago (\$, paquetes, proveedores, etc)	

VII. Acerca de mis recursos

1. Doy mantenimiento adecuado a mis instalaciones y equipos	
2. Mis clientes están satisfechos en (con) mis instalaciones y equipos	
3. Mis instalaciones y equipos funcionan adecuadamente	
4. Mis inventarios son suficientes para realizar mi operación normal (adecuadamente)	
5. Tengo el producto (cumpló con el servicio) cuando el cliente lo solicita	
6. Podría conseguir (mas) empleados de ser necesario	
7. Los nuevos empleados (ayudante) tienen las habilidades que se necesitan en mi negocio	
8. Dispongo de recursos (dinero) cuando los requiero	
9. Puedo conseguir material y equipo adicional para dar el servicio cuando se requiere	
10. Ahorro para reponer y/o ampliar mi equipo o negocio	

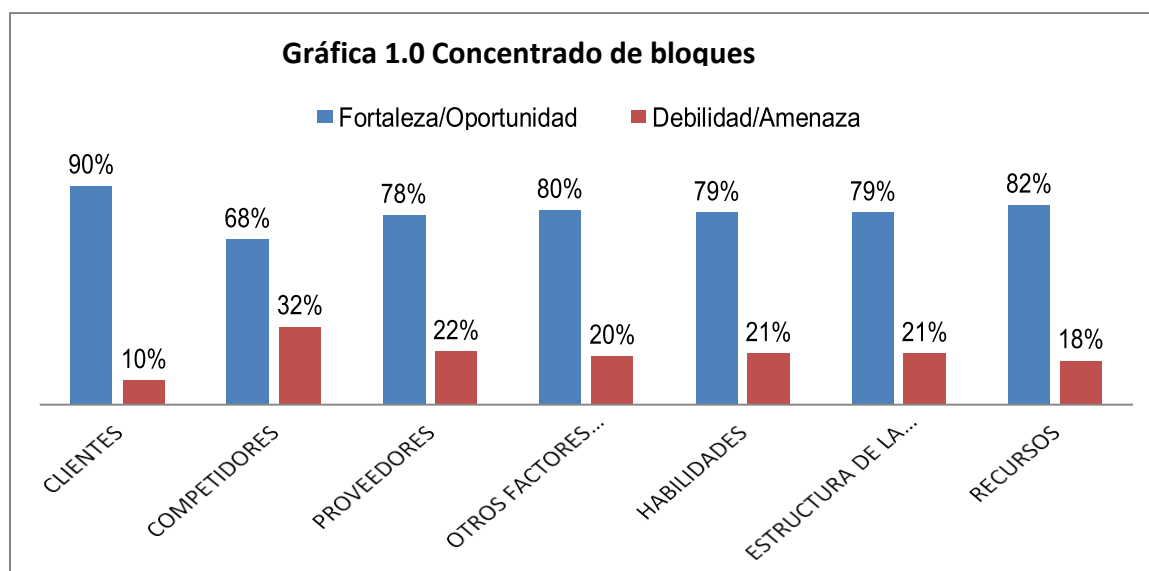
7. Desarrollo

La actividad realizada y utilizada para la recolección de datos está formulada con 70 preguntas, divididas en 7 rubros de 10 preguntas cada uno, en las que trata cuestiones de los aspectos internos y externos que envuelven a una empresa

8.- Resultados

8.1 Análisis de resultados

Los resultados arrojados en este estudio han logrado identificar que a pesar de ser micro y pequeña empresa, los microempresarios tienen definidas sus fortalezas y oportunidades así como las debilidades y amenazas que envuelven a sus negocios. Sin embargo, en el bloque “Acerca de la competencia” se identifica que no están bien dirigidos, pues el 32% no conoce que están en una competencia por ganar parte del mercado mostrando una de dos actitudes: o se sienten inferiores, o superiores, a lo que para ellos pudieran ser sus competidores. De la misma manera se muestra que no identifican a su principal rival, mucho menos a sus competidores indirectos. Ver grafica 1.0



Fuente: Elaboración propia

A través de esta investigación se logró que los microempresarios conozcan la situación general de su negocio, siendo esta información de gran utilidad para el desarrollo de estrategias que mejoren sus oportunidades de éxito.

Por lo que es necesario que los dueños de este giro comercial enfoquen su atención hacia la competencia que se presenta en el mercado, a manera de fortalecer su empresa y de esta forma responder a las tendencias del mercado globalizado que les permita incrementar sus expectativas de éxito en el futuro.

Por lo general, cuando se observa a un competidor, también se debe examinar su grado de preparación para enfrentar factores fuera del control de la empresa. Lo más importante es utilizar las fortalezas y sacar provecho de las debilidades de los competidores (American Express, 2015).

Por lo tanto, se recomienda tomar tiempo para realizar el análisis de la competencia, para ello hay que recopilar información que sea relevante o necesaria acerca de cada competidor, basta con visitar los locales, observar sus procesos, el desempeño de su personal, la atención al cliente y los productos más solicitados. Observar a los competidores directos, aquellos quienes son líderes del mercado, las empresas que actualmente dominan el mercado. También es importante identificar a los competidores secundarios e indirectos. Estos son los negocios que no son idénticos pero que apuntan al mismo mercado general.

Para las papelerías, esto significa una amenaza puesto que con la apertura de los centros comerciales, captan la atención de los clientes, pues lo que para las papelerías representa su único producto, para estas grandes empresas significa un gancho para consumir en sus negocios.

Después adoptar alguna estrategia que permita aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas encontradas en el análisis. Tal como las siguientes estrategias factibles para el tamaño de estas empresas:

8.2 Estrategia para empresas en crecimiento:

Para el caso de los microempresarios, cuya etapa de su negocio se encuentra en crecimiento, se recomienda la estrategia de diferenciación la cual consiste en la búsqueda de otorgar al cliente un producto o servicio que le entregue mayor valor. En este caso el microempresario debe identificar uno o varios atributos de su negocio, por lo cual el consumidor estará dispuesto a pagar un mayor precio, pues valora la diferenciación. Para llegar a establecer esta estrategia, se recomienda realizar acciones:

- Realizar un análisis de los competidores directos e indirectos.
- Identificar las necesidades y preferencias de los consumidores y así mantener la lealtad del cliente.
- Diferenciarse por medio de su ventaja competitiva: identificando los atributos del servicio, el establecimiento más valorado por el cliente, en comparación con los productos o servicios ofrecidos por la competencia, avance tecnológico reconocido, servicio posventa, horarios flexibles etc.
- Concentrarse en las características claves de la diferenciación para desarrollar el posicionamiento e imagen de marca deseados.
- Monitorear constantemente el comportamiento del consumidor para detectar a tiempo cualquier cambio que pudiera requerir modificaciones en el producto o servicio.

Así, la esencia de esta estrategia está en que la diferenciación sea valiosa para los clientes y sostenibles en el tiempo. Esta diferenciación incrementará la rentabilidad de la empresa, siempre que el precio extra que implica diferenciar y vender un producto supere los costos adicionales de lograr la diferenciación.

8.3 Estrategia para negocios familiares:

Para el caso de los negocios familiares, en las que son dirigidas y administradas por el propietario y se encuentran en la etapa de estancamiento o declive, se recomienda implementar la estrategia de analista de Miles y Snow, la cual consiste en moverse hacia nuevos productos o mercados cuando la viabilidad para ello ha sido comprobada por la competencia. Así, el analista imita a sus competidores, tomando ideas de éxito y copiándolas. De esta manera se presenta minimizar los riesgos y maximizar la oportunidad para obtener beneficios. Para llegar a establecer esta estrategia, se recomienda realizar acciones:

- Conocer a la perfección a su competencia directa e indirecta.
- Realizar investigaciones que permitan conocer cualquier idea de los competidores y adoptar con rapidez e innovación.
- Conformar equipo con sus familias para que sean capaz de conocer y desarrollar relaciones con cada uno de sus clientes y satisfacer las necesidades en lo particular.

La organización observa de diferentes perspectivas su medio ambiente, lo cual va causando el adoptar diferentes estrategias; es aceptado que las empresas de menor tamaño se adaptan mejor y con más rapidez a los entornos cambiantes, debido a que funcionan con menos integrantes, quienes se encuentran más motivados, a pesar que tienen menos recursos de mercadotecnia se encuentran más cercanos al cliente, lo anterior permite el identificar el porqué las pequeñas empresas familiares pueden adaptar mejor la utilización de la tipología de Miles y Snow debido a que este tipo de organización se enfrenta a un entorno cambiante y altamente competitivo.

Así mismo, no hay que perder de vista que la innovación es muy importante para generar mayores niveles de competitividad sobre todo en la micro y pequeña empresa, que es un tema de prioridad nacional.

9. Bibliografía

- Alan F. Carrasco Dávila: La micro y pequeña empresa mexicana, Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 45, julio 2005. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>
- Alvarez, et. al., 2009 Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. San Salvador: Deutsche Gesellschaft- cooperacion tecnica alemana.
- Alvarez, 2014) Reforma Laboral y MIPYMES. Obtenido de Universo Laboral: Disponible en: <http://www.revistauniversolaboral.com/universolaboral2/index.php/de-interes/empleabilidad/item/481-reforma-laboral-y-mipymes.html>. consultado el 25/11/2018 a las 17:25.
- American Express, 2015-Analisis efectivo de la competencia. Disponible de InstitutoPyme: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/531/An%C3%A1lisis-efectivo-de-la-competencia> consultado el dia 25/11/2018 a las 23:55.
- Bohon, 2010 Competitividad de las microempresas, disponible en: <http://elempresario.mx/actualidad/competitividad-microempresas> consultado el 26/11/2018 a las 13:42
- Hernández, R. (s.f.). Las MIPYMES en Latinoamérica. disponible en [www.eumed.net: http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/274/31.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/274/31.htm) consultado el 27/11/2018 a las 18.25.
- Ideas de negocios: 12 Ideas de Negocios Rentables Micro Pymes obtenido de <http://www.100negocios.com/ideas-de-negocios-rentables-micro-pymes> consultado el día 28/11/2018 a las 22:00
- J. Escudé, et. al., 2001: Las MIPYMES y el mercado de crédito en la Argentina. Argentina.
- Morales, 2013: Gestión del Capital de trabajo en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial de Piedras Negras, Coahuila. Piedras Negras.

- Perez, 2012. La importancia de las mipymes en AL. El Universal, disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/92802.html>. consultado el 25/11/2018 a las 23:54.
- Porter, 2005 -(Enero- Abril de 2005). Qué es la competitividad? Disponible en http://www.iese.edu/es/ad/anselmorubiralta/apuntes/competitividad_es.html consultado el dia 26/11/2018 a las 19:18.
- Valdés Díaz et. al., 2012: Las mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en Mexico. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana.pag 39-42.
- Yoguel (1998): El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las PyMES. En Desarrollo Economico (págs. 177-198).