

COMPETITIVIDAD SISTÉMICA EN LAS MICROINDUSTRIAS DEL MUNICIPIO DE CAMPECHE

Geidy de los Ángeles Gómez Xul¹
Instituto Tecnológico Superior de Escárcega
geidy_gomez@itsescarcega.edu.mx Maestra
en Ingeniería Administrativa Profesora de
Tiempo Completo

José Alberto Sánchez López²
Instituto Tecnológico Superior de Escárcega
alberto_sanchez@itsescarcega.edu.mx
Maestro en Administración
Profesor de Tiempo Completo

Guadalupe Vázquez Oleta³
Service1
oleta.guadalupe95@gmail.com
Tesis Egresada del ITSE de la
Licenciatura en administración

Maricristina Méndez López⁴
Dorimar Servicios y Construcciones
Navales S.A. de C.V.
maricristina_lopez@hotmail.com
Estudiante Egresada del ITSE de la
Licenciatura en administración

RESUMEN

En la actualidad la competitividad es un tema determinante para el desarrollo de un estado, la metodología de la competitividad sistémica ayuda a determinar la competitividad de un sector, con su índice que permite conocer los beneficios que se tienen directamente en las Microindustrias sujetas a estudio para la determinación de su nivel de competitividad; en el nivel micro identificando sus fortalezas y debilidades y a nivel macro al conocer las oportunidades y amenazas de su entorno, esto le dará a ellas una oportunidad de mejorar y contribuir indirectamente al crecimiento de la región.

Campeche actualmente se ve afectado por la baja competitividad que existe entre sus empresas, lo cual perjudica considerablemente la manera en que operan los mercados provocando, así un efecto negativo en el crecimiento económico. Se realizó un estudio para determinar el nivel de competitividad; identificando en el nivel micro las fortalezas y debilidades,

¹ Profesora de Tiempo Completo en el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, adscrita a la Licenciatura en Administración. Miembro de cuerpo académico, perfil deseable PRODEP 2018-2021. Proyectos de investigación realizados en temáticas de emprendimiento, mercadotecnia digital y administración.

² Profesor de Tiempo Completo en el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, adscrito a la Licenciatura en Administración. Líder de cuerpo académico, perfil deseable PRODEP 2017-2020. Actual doctorando en ciencias económicas administrativas. Áreas de interés: competitividad empresarial, organización de empresas.

³ Tesis egresada del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, estudios de la licenciatura en Administración, titulación en proceso. Actualmente labora como asesora en ventas en la empresa Service1 en la ciudad de Mérida, Yucatán.

⁴ Estudiante egresada de la licenciatura en administración del Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. Título en proceso. Actualmente se encuentra laborando en la empresa Dorimar Servicios y Construcciones Navales S.A. de C.V. como Auxiliar Administrativo-Contable en Ciudad del Carmen, Campeche.

y en el nivel macro las oportunidades y amenazas, para brindar a las microindustrias oportunidades de mejorar y contribuir indirectamente al crecimiento de la región. El objetivo es analizar los factores del nivel micro y macro de la competitividad sistémica que las microindustrias del municipio de Campeche del Estado de Campeche han puesto en práctica y que han influido en el mantenimiento y desarrollo de éstas en el mercado. Conociendo de ésta forma sus fortalezas y debilidades como empresa. El estudio utiliza una metodología de tipo descriptiva y cualitativa, empleando un instrumento para la obtención de información de las microindustrias que consistió en el diseño y aplicación de un cuestionario tipo entrevista personal. Los resultados comprobaron que las microindustrias del municipio de Campeche son competitivas dentro del mercado económico debido a la implementación de estrategias propias; relacionadas con ciertas variables del factor micro de la competitividad sistémica; mismas que han permitido su permanencia en el mercado; sin embargo no son competitivas desde el punto del factor macro por ser aspectos no controlables por la misma empresa pero también por no arriesgarse a emprender nuevas acciones por el temor de fracasar como negocio. Se considera importante la aplicación y de gran influencia el que incluyan prácticas orientadas al factor macro para fortalecer su desarrollo y propiciar su crecimiento.

Palabras claves: Microindustrias - Competitividad sistémica - Nivel micro - Nivel macro

Abstract

Currently, competitiveness is a determining issue for the development of a state, the methodology of systemic competitiveness helps determine the competitiveness of a sector, with its index that allows to know the benefits that are directly in the Microindustries subject to study for the determination of their level of competitiveness; at the micro level identifying their strengths and weaknesses and at the macro level when knowing the opportunities and threats of their environment, this will give them an opportunity to improve and contribute indirectly to the growth of the region.

Campeche is currently affected by the low competitiveness that exists among its companies, which significantly damages the way in which markets operate, thus causing a negative effect on economic growth. A study was conducted to determine the level of competitiveness; identifying the strengths and weaknesses at the micro level, and the opportunities and threats at the macro level, to provide micro-industries with opportunities to improve and contribute indirectly to the growth of the region. The objective is to analyze the micro and macro level factors of the systemic competitiveness that the micro-industries of the Campeche municipality of the State of Campeche have put into practice and that have influenced their maintenance and development in the market. Knowing in this way your strengths and weaknesses as a company. The study uses a descriptive and qualitative methodology, using an instrument to obtain information from the micro-industries that consisted in the design and application of a personal interview type questionnaire. The results proved that the micro-industries of the municipality of Campeche are competitive within the economic market due to the implementation of their own strategies; related to certain micro fact variables of systemic competitiveness; same that have allowed their permanence in the market; however, they are not competitive from the point of the macro factor because they are not controllable by the same company but also because they do not risk taking new actions for fear of failing as a business. It is considered important the application and of great influence that include practices oriented to the macro factor to strengthen its development and promote its growth.

Keywords: Microindustries - Systematic competitiveness - Micro level - Macro level

1. INTRODUCCIÓN

La competitividad es hoy en día un factor determinante que demuestra cual es el crecimiento y desarrollo que tiene un país, estado o municipio además permite que las micro industrias evalúen su situación y mantengan ventajas en relación a sus competidores, que les ayuden a mejorar y permanecer dentro del mercado competitivo haciendo frente a los cambios actuales como son la innovación, el desarrollo o el mejoramiento de sus productos. Actualmente se puede observar que existen gran número de microindustrias que se dedican a lo mismo, las cuales luchan por llegar cada vez a más clientes y acaparar un mayor mercado, sin embargo, esto se le hace más complicado al momento de enfrentarse a sus competidores lo que se vuelve una lucha entre las mismas.

Conocer la competitividad de las microindustrias se ha vuelto de gran importancia, debido a la necesidad que existe de lograr que los microempresarios se establezcan dentro de un entorno competitivo, que no solo los beneficie a ellos sino también al consumidor final pues son estos quienes están en posición para adquirir su producto o servicio. Es tan común encontrar microindustrias similares una al lado de otra, es ahí donde se vuelve una lucha constante por lograr sobresalir dentro del mercado competitivo implementando estrategias que les ayuden a seguir formando parte de la vida de sus clientes.

La competitividad “es una condición que toma cada vez mayor relevancia en el sector empresarial, lo cual se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización” (D. Molina & Sánchez, 2016, p. 108).

La baja competitividad sistémica en las pymes, ha afectado a las micro Industrias ya que se puede implementar que, en México, el 14.7% de las micro, pequeñas y medianas empresas no desean crecer. Entre los factores que impiden el crecimiento, en opinión de los mismos empresarios se encuentran: falta de crédito 22.7%, competencia de empresas informales 19.3%, baja demanda de sus productos 16.7%, exceso de trámites e impuestos altos 12.2% y problemas de inseguridad pública 6.8%. Esto se debe a causa de poco conocimiento en los empresarios, en cual no tienen la capacidad de aplicar estrategias necesarias para implementar nuevas ideas.

En el nivel micro de la competitividad sistémica la estrategia empresarial de las microempresas presenta deficiencias ya que el 47.6% de estas no realiza ninguna acción ante problemas en la dirección y el 65% no realiza ningún monitoreo sobre sus indicadores; esto indica que la microempresa presenta serios problemas en su capacidad de gestión. El 74.5% de las microempresas no utiliza equipo de cómputo, 73.3% no utilizan internet y la principal causa es porque consideran que no lo necesitan. Esta cifra representa una desventaja para la empresa al limitarla a no poder integrarse a redes de cooperación tecnológicas basadas en el internet del ENAPROCE 2015 INEGI,(2016).

En cuanto al nivel macro, la economía en el estado de Campeche presenta datos desalentadores. Campeche es el estado que presenta mayor decrecimiento en la república mexicana, al pasar de -6.8% en el 2016 a -11.0% en el año 2017.

La inestabilidad del contexto macroeconómico perjudica considerablemente la operatividad de los mercados y ejerce un efecto negativo sobre el crecimiento de la economía.

El Banco de México ha determinado en los últimos años, una política monetaria restrictiva, en un esfuerzo por contener la presión inflacionaria.

Este proyecto es importante porque beneficia a la comunidad académica y científica, especialmente las universidades, ya que mediante su desarrollo se tendrá la formación de recursos humanos mediante la realización de actividades de investigación, mismas que contribuyen al fortalecimiento del cuerpo académico “Gestión y desarrollo de empresas”, propiciando la elaboración de proyectos de residencia profesional y/o tesis para la obtención de títulos profesionales.

También se beneficia la comunidad dedicada al estudio de las ciencias administrativas al complementar y comprobar metodologías y resultados de estudios anteriores, así como también la generación de nuevo conocimiento para el aprovechamiento que impulsen futuras investigaciones en el desarrollo de las empresas.

Al obtener los resultados de la investigación en la cual serán aplicados a las microempresas del municipio de Campeche, nos brindará información que nos ayude a fortalecer la investigación realizando propuestas basadas en estudios que nos proporcionen las bases para la toma de decisiones en las organizaciones de la ciudad de Campeche.

2. MARCO TEORICO

2.1 HISTÓRICO

A principios del siglo pasado se creía que el crecimiento de la producción dependía más allá de los simples mecanismos cotidianos de producción, es decir, del capital, tierra y trabajo. Si no que más allá de todo eso también dependía en gran medida de las nuevas tecnologías y las constates cambios de organización social, puesto que se venía realizando cambios con base en la innovación de los procesos productivos cotidianos mejorando así la forma de producción tradicional. Fue así como el ritmo del crecimiento del producto tanto a mediano como a largo plazo empezó a depender de la estructura productiva que existía en ese entonces y no solo de los factores que estaban siendo aportados a la producción.

Así, el autor (López 2008, p. 112) afirma que la competitividad “surgió en la década de los 80 como un nuevo paradigma para comprender las diferencias que existían en el desarrollo económico de los países y regiones. Se sustenta en tres dimensiones: desarrollo, sustentabilidad e internacionalización”. La competitividad es muy importante ya que se puede utilizar para determinar estrategias y políticas públicas regionales.

2.1.1 Evolución de la competitividad

La competitividad ha ido evolucionando conforme a los cambios que han surgido durante décadas, los autores Licona & Turner (2014) mencionan la evolución de la competitividad de la siguiente manera:

1. Competitividad económica
2. Competitividad empresarial
3. Competitividad nacional
4. Competitividad sistémica.

2.2 DEFINICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

Para los autores (D. Molina & Sánchez, 2016, p. 108) la competitividad es una “condición que toma cada vez mayor relevancia en el sector empresarial, lo cual se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización” y tiene un mayor relevancia en las PYME. Las empresas se desenvuelven en un entorno favorable, ya sea teniendo un capital humano propicio para satisfacer necesidades específicas, contando con una excelente infraestructura económica y optando por la innovación como eje en sus bienes y servicios, se logrará ser competitivos.

La competitividad es un fenómeno que se ha aplicado desde épocas anteriores la cual busca que las empresas puedan desarrollarse dentro del mundo competitivo, establecido desde distintos niveles: país, industria y empresa. Por ello se basa en un nivel empresarial que analiza la capacidad que estas tienen para operar de forma rentable dentro de un mercado determinado. El término competitividad es muy complejo y poder ser estudiado desde distintos enfoques o como una interacción compleja y dinámica en la que intervienen factores que propician a identificar vías para fomentar la elevación de los niveles de bienestar empresariales.

La competitividad sistémica es una teoría formulada por un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo (Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messer, Jorg Meyer-Stmer). “La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, propone no solo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad” (Gracia, 1990, p. 40). En otras palabras, una buena competitividad sistémica, ayuda a desarrollar oportunidades hacia al mercado.

La competitividad sistémica reconoce que el desarrollo exitoso se basa en una producción a nivel micro en la cual se pretende el desarrollo de la misma a través de la integración social, a través de las diferentes reformas económicas, así como de proyectos de transformación de la sociedad. La competitividad sistémica también se relaciona con la sociología económica, la sociología industrial, la geografía económica y las ciencias políticas, todas ellas con la noción de redes, elemento central detrás del concepto de competitividad sistémica.

En las empresas es para entender los factores que contribuyen a lograr un desarrollo industrial exitoso y es importante conocer los niveles de competitividad. En su definición, (2000) dice que la competitividad sistémica:

Se caracteriza y distingue, ante todo, por reconocer que un desarrollo industrial exitoso no se logra meramente a través de una función de producción en el nivel micro, o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro, sino también por la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas. (p. 15)

Se establece que los niveles de la competitividad son muy importante en las empresas ya que tiene la finalidad tener un gran impacto en el mercado y ser muy competitivo para la generación de empleo.

En la revista Universidad de Sonora del autor dice: (García 2009) “La competitividad sistémica surge como una herramienta teórica necesaria ante los niveles de complejidad alcanzados por la propia sociedad en la era de la globalización y cambio tecnológico”. La PYME tiene gran fortaleza aplicando el modelo de la competitividad en cuatro niveles micro, meso, meta y macro fortaleciendo el entorno económico de “alta productividad laboral y su

autonomía fiscal" y de igual manera en los factores internos. Aplicando este modelo se desarrollaría más empleo y disminuir la pobreza.

2.3 CONTEXTUAL

2.3.1 Importancia de la competitividad

Los empresarios de las pequeñas y medianas empresas reconocen la importancia del conocimiento en sus empresas y de la implementación de la gestión del mismo como una estrategia maestra para la conducción de sus negocios en la búsqueda de una ventaja competitiva; al considerar en más de 90% que el conocimiento influye en gran medida en la forma de administrar la empresa, que su gestión "es una estrategia maestra para dirigir sus negocios a una visión mayor y en la aplicación de esta estrategia en la búsqueda de una capacidad distintiva o ventaja competitiva" (Ochoa Ruiz, Parada Ruiz, & Verdugo Tapia, 2012). La importancia de la ventaja competitiva dentro de las pequeñas y medianas empresas, según estos autores se ve reflejada a partir de la toma de decisiones concentrada en los dueños o propietarios, quienes implementan la Planeación estratégica como una práctica administrativa aplicada a las empresas reforzándose a través de la incorporación de objetivos estratégicos con un enfoque a la gestión del conocimiento.

2.3.2 Niveles de la competitividad

En la competitividad existen cuatro niveles de competitividad sistémica en la cuales son: Micro, Macro, Meso y Meta en este caso solo nos basaremos en los dos primeros niveles: macro y Micro.

De acuerdo al autor Rodríguez (2013) define:

La competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad. (p. 53)

Este concepto fue adaptado de Esser, K; Hillebrand, W; Messenger, D. y Meyer-Stamer, J. (1994): "Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas", Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín

Cuadro 1. Modelo de competitividad sistémica.

Macro	Micro
1. Política presupuestaria	1. Capacidad de gestión
2. Política monetaria	2. Estrategias empresariales
3. Política fiscal	3. Gestión de la innovación
4. Política de competencia	4. Mejores prácticas en el ciclo completo de producción(desarro

	llo, producción y comercialización)
5. Política cambiaria	5. Integración en redes de cooperación tecnológica
6. Política comercial	6. Logísticas empresarial
	7. Interacción de proveedores y productores

Nota: Elaboración propia de acuerdo los datos extraído de Hernández (2001)

1. Macro: Estabilización del contexto macroeconómico

Arana H. (2016), define la macro como:

“Política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria, competencia, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y, al mismo tiempo, exigen una mayor eficacia de las empresas”. (p. 34,35)

- **Política presupuestaria:** Es una de las políticas económicas a disposición del Estado y se refiere sobre todo la gestión por los representantes políticos de los beneficios, gastos y financiamiento del sector público. “Política Presupuestaria - Knoow,” n.d.)
- **Política monetaria:** Se ocupan principalmente del tipo de interés de base y de los niveles de crédito en la economía.(Ghosh, 2007, p. 9)
- **Política fiscal:** Se vinculan al conjunto de estrategias gubernamentales para la recaudación de ingresos y el gasto, y cumplen un papel clave para determinar el nivel y el modelo de la actividad económica.(Ghosh, 2007, p. 9)
- **Política de competencia:** es una herramienta esencial para proteger y promover la actividad económica y para asegurar y garantizar la integridad en las actividades del sector privado. Ésta determina el lugar del Estado dentro de la vida económica de la nación, definiendo las actividades en las que el Estado estará involucrado y cuáles le serán dejadas exclusivamente al sector privado. También regula apropiadamente las formas en que el sector privado funcionará, de manera que éste sirva al mejor interés general.(Book, 1999)
- **Política cambiaria:** También llamado política monetaria influye de diversas maneras en la fijación de precios y afectan a la inflación mediante la influencia que las propias expectativas de inflación tienen en la formación de precios y salarios.(Licandro, 2000, p. 3)
- **Política comercial:** constituye un factor crucial para la competitividad empresarial al propiciar la creación de nuevos mercados externos y fijar las condiciones de acceso al mercado interno para los agentes externos. Una adecuada inserción de la economía nacional en los mercados internacionales exige de una política comercial ágil y estratégica.(Yrigoyen & Gabriel, 2012, p. 42)

A nivel macro las empresas deben confrontar los requerimientos necesarios para que resulten con buenas tendencias, de acuerdo a los autores:(Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, 1996, p. 2) menciona:

Para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las empresas y sus organizaciones necesitan reorganizarse en gran medida, tanto a nivel interno como

dentro de su entorno inmediato. A tal efecto no bastan los cambios incrementales como los que se proyectaban en los años ochenta con la automatización intensiva y la creación de redes informáticas (bajo el lema de "automatizar el taylorismo"). La consecución simultánea de eficiencia, flexibilidad, calidad y velocidad de reacción presupone más bien introducir profundos cambios en tres planos diferentes:

- Organización de la producción: los objetivos consisten en acortar los tiempos de producción, sustituyendo por ejemplo las tradicionales cadenas de ensamblaje y los sistemas de transferencia por celdas e islas de fabricación y ensamblaje para responder así con prontitud a los deseos del cliente reducir las existencias en depósito para disminuir los costos del capital de giro.
- Organización del desarrollo del producto: La estricta separación entre desarrollo, producción y comercialización encarecía en muchos casos los costos que implica el diseño de los productos; en otros casos, los productos no eran de la preferencia del cliente.
- Organización y relaciones de suministro: las empresas reducen la profundidad de fabricación para poder concentrarse en la especialidad que asegura su competitividad; reorganizan el suministro introduciendo sobre todo sistemas articulados just-in-time y reorganizan su pirámide de subcontratación al reducir la cantidad de proveedores directos, elevando a algunos de ellos a la categoría de proveedores de sistemas integrados al proceso de desarrollo del producto.

2. Micro

De acuerdo a (Arana H.(2016)define el micro como:

La competitividad en el nivel micro está basada en la interacción; donde el aprendizaje por interacciones estratégicas es clave en el proceso de innovación, especialmente cuando se constituye ventajas competitivas dinámicas. Este nivel contiene capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de la innovación, mejores prácticas en el ciclo completo de producción, integración en redes de cooperación tecnológicas, logística empresarial, interacción de proveedores y productores. (p. 34,35)

- **Capacidad de gestión:** No dispone de un equipo reconocido y con medios y medidas para implementar los programas de gestión del conocimiento. Este equipo deberá encargarse de realizar de forma periódica el proceso de autodiagnóstico e ir registrado los avances conseguidos(J. L. Molina & Marsal, 2014)
- **Estrategias empresariales:** Es un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizar a favor de la empresa considerada. (Maldonado, 2016, p. 46)
- **Gestión de la innovación:** Es la herramienta mayor de que dispone el hombre para elevar el rendimiento de su trabajo y generar valor útil y lograr organizaciones altamente consistentes en el plano interno y en relación con su entorno.(Sáenz Sánchez et al., 2006, p. 57)

O bien como lo define (AIN, 2008, p. 7):

Es la organización y dirección de los recursos tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de producción, distribución y uso” (AIN, 2008, p. 7)

La gestión de innovación permite abrir oportunidades con las ideas que desean llevar a cabo para el crecimiento de las empresas.

- **Mejores prácticas en el ciclo completo de producción (desarrollo, producción y comercialización).**

De las tres palabras que mejora las prácticas en el ciclo son: Desarrollo, producción y comercialización en la cual se presenta concepto de cada uno de ellos. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009) menciona las dos primeras palabras en la cual son las siguientes:

- I. **Desarrollo:** Describe los pasos básicos necesarios para diseñar un producto. El proceso representa la secuencia básica de los pasos o las actividades que la empresa sigue para concebir, diseñar y llevar un producto al mercado.
 - II. **Producción:** es una medida que suele emplearse para conocer qué tan bien están utilizando sus recursos (o factores de producción) un país, una industria o una unidad de negocios. Dado que la administración de operaciones y suministro se concentra en hacer el mejor uso posible de los recursos que están a disposición de una empresa, resulta fundamental medir la productividad para conocer el desempeño de las operaciones.
 - III. **Comercialización:** Es identificar las necesidades del cliente y satisfacerlas mejor que sus competidores para obtener una ganancia (Laudon & Laudon, 2004).
- **Integración en redes de cooperación:** Se define como asociaciones de interesados que tienen como objetivo la consecución de resultados acordados conjuntamente a través de la participación y la colaboración mutua.(Sebastián, 2000).
 - **Logística empresarial:** Conjunto y conocimientos y actitudes que dan apoyo al desarrollo más conveniente de la actividad empresarial.(Soret, 2004).
 - **Interacción de proveedores y productores:**
 - I. **Interacción de proveedores:** Las relaciones proveedor-usuario pueden estar influidas por las características específicas de los participantes. La capacidad de las empresas para tener acceso a fuentes de información técnica dentro y fuera de la empresa, su habilidad para establecer redes con otras instituciones, el grado de especialización y de dominio tecnológico sobre sus procesos y productos, su posición en la cadena de valor agregado y el grado de internacionalización y la cultura organizacional son, entre otros, factores determinantes. Cuando las empresas participantes presentan habilidades semejantes en estas dimensiones la relación puede ser simétrica y más intensa.(Corona & Hernández, 2000, p. 761)
 - II. **Interacción de productores:** Este proceso retroalimenta al sistema, eleva la calidad y la cantidad de información, y fortalece los canales y los códigos existentes. Asume la forma de recuperación directa para solucionar un problema específico del usuario o desarrollar o probar un nuevo producto(Rincón, 2004).

Ventajas competitivas

Los actores Klaus Esser, Wolfgang Hillebrandd, Dirk Messner, Jorg Meyer-Stamer del Instituto Alem n de Desarrollo, Berlín analizan que los países más competitivos son: “son aquellos que apuestan por la competencia entre empresas que operan aisladamente, por el libre comercio incondicional y por un Estado que se limita a reglamentar y monitorear, sino los que trabajan activamente para crear ventajas de localización y competitividad”.

2.4 FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD EN LAS MYPE

En México las mayoría de las empresas tienen errores por la falta de conocimiento de los empresarios como lo menciona Arana H. (2016):

Las Micro y Pequeñas Empresas son la principal fuente generadora de empleo en el país, pero a su vez estas empresas jóvenes cometen errores comunes que afectan su competitividad, el cual le conlleva al estancamiento y muchas veces a la desaparición en el mercado.

Estos son algunos errores:

- Falta de misión, visión y valores de empresa.
- No analizar al mercado ni a la competencia.
- La falta de un análisis estratégico.
- Falta de capacidad para afrontar los cambios.
- Mala previsión financiera.
- No contar con el financiamiento adecuado.
- Tener trabajadores poco preparados.
- Un mal clima laboral.
- No trabajar lo suficiente.
- Carencia de objetivos.
- Desinterés por los aspectos jurídicos.
- Falta de controles administrativos

Estos factores han ocasionado un bajo rendimiento en las microempresas que no les permite el crecimiento adecuado. Por estos motivos se deben de realizar una capacitación tanto al empresario como a todo el personal que colaboran en ellas para evitar los problemas y ser una organización competitiva.

2.5 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis del funcionamiento del entorno en la cual se encuentran las microempresas es lo que determina el funcionamiento de la misma, por esto, es necesario conocer a detalle cómo funciona dicho entorno debido a que el conocimiento de ello nos permitirá crear nuevas estrategias competitivas que ayuden a mejorar no solo en rendimiento de estas empres, sino también a lograr los objetivo y tener una mayor participación dentro del mercado competitivo. Así mismo se debe detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y la relación e influencia que pueden tener con la forma de funcionamiento que tiene la empresa.

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial se basan en los principales elementos del mercado que son:

- Competidores Directos:** Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- Cientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios. **Productos Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. **Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado. (Ernesto, Sánchez, & Suárez, 2003)

Según Porter la fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierte en piezas clave del análisis y la formulación estratégica (Michael E. Porter, 1994)

La competencia va más allá de solo ser partícipes dentro de los competidores directos, la competencia por obtener beneficios debe de centrarse también en las fuerzas competidoras mencionadas anteriormente, pues los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes juegan un rol importante para el fortalecimiento de las industrias y para que estas permanezcan dentro del mercado competitivo. Aunque las industrias suelen ser diferentes entre sí, todas comparten los mismos motores subyacentes de rentabilidad.



Figura 1. Las cinco fuerzas que moldean los competidores.

Nota: Elaboración propia con los datos extraído de Michael E. Porter. (1994)

El desempeño financiero de una empresa depende de la rentabilidad de la industria a la que pertenece y de la posición que guarda con esta (Rosas, 2000).

La rivalidad entre los competidores: Es la primera fuerza competitiva y entre más se incrementa su intensidad, menores serán el atractivo del sector y las utilidades porque los competidores recurrirán a estrategias más sofisticadas y agresivas para mantener su posición dentro de la industria, por tanto, las utilidades totales se repartirán a favor de los competidores más capaces.

El poder de negociación de los proveedores y compradores (clientes), denota la mayor fortaleza de alguna de las partes para imponer sus condiciones a la otra en las operaciones. El poder negociador de proveedores y clientes depende del grado de monopolio que ostenten, de la especificidad del activo objeto de la transacción y del nivel de información disponible por las partes. (Rosas, 2000)

La amenaza de entrada de nuevos competidores siempre está latente en un sector industrial; en primera estancia, cuando es atractivos más competidores querrán entrar para

apropiarse de parte del valor. Por ello Porter sugiere la formación de barreras de entrada, que no son más que obstáculos que deberá sortear un nuevo competidor.

La fuerza de los productos sustitutos. Ejercen gran fuerza sobre la rivalidad por dos motivos; primero impone un tope a los precios de los productos de la industria; segundo, obligan a la industria a tener productos más diferenciados para que los productos sustitutos no los reproduzcan con facilidad ni logren imponer un precio superior que acepten los clientes.

Los consumidores deben de ser lo más importante para las industrias debido que son estos los que marcan la diferencia entre los distintos productos que puedan ser ofrecidos por los diferentes competidores. Por ello se debe de conocer bien el mercado para detectar las posibles advertencias o amenazas que muestren los competidores que ayudara a diseñar estrategias competitivas que ayuden a sobresalir dentro de las mismas.

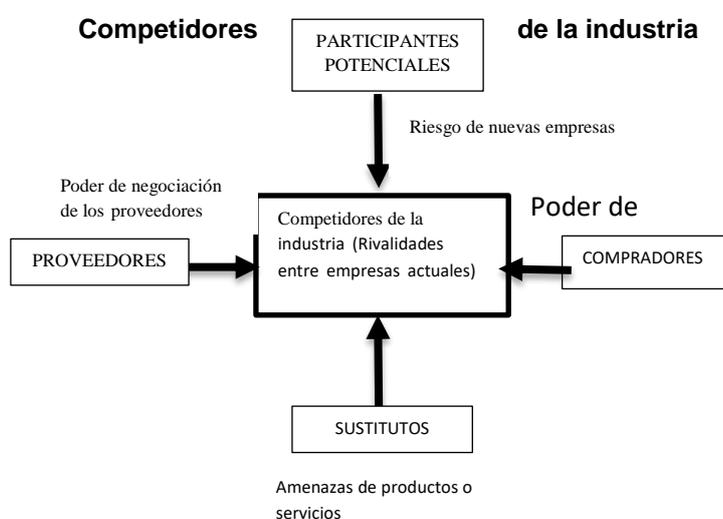


Figura 2. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.

Nota: Extraído del libro *Estrategias competitiva* del autor Porter, M. (1990)

3. METODOLOGIA

La metodología utilizada es de enfoque cualitativo y el nivel descriptivo con el propósito de conocer y analizar qué tan competitivas son las microindustrias en el municipio. Este método resulta es apropiado por su carácter exploratorio y descriptivo más que de búsqueda de explicaciones causales, debido a que el estudio busca demostrar la importancia de la competitividad sistémica para el mejoramiento en las microindustrias y así ser más competitiva. El diseño de la investigación es abierto, flexible, construido durante la realización del estudio.

Así mismo se llevó a cabo una investigación de campo utilizando la técnica de encuestas, con el cuestionario como instrumento. Se obtiene la información de campo sin manipulaciones de la variables en ningún momento, esto con el objetivo de identificar las variables para su descripción y análisis.

La selección de la muestra se realizó a través de un muestreo aleatorio estratificado por clases que consistió en dividir nuestra población total en diferentes subgrupos o estratos para posteriormente seleccionar aleatoriamente los sujetos finales a encuestar de los diferentes

estratos de forma proporcional pensando en las necesidades de la investigación y los requerimientos necesarios para lograr el objetivo de la misma.

El instrumento final fue aplicado a una muestra de 96 microindustrias tomando como criterios los factores del nivel macro y micro de la competitividad sistémica, pertenecientes al municipio de Campeche, considerando los datos de estas empresas extraídos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

A continuación se describen las diferentes clases a los que pertenecen los sujetos de la muestra:

Cuadro 2. Clase de actividades de la investigación.

Clases	Descripción
Clase (311)	Industrias alimentarias (tortillerías, panaderías, queserías, heladerías, dulces y chocolates).
Clase (312)	Industrias de la bebida y el tabaco.
Clase (313)	Fabricación de insumos textiles y acabados textiles
Clase (314)	Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir.
Clase (315)	Fabricación de prendas de vestir.
Clase (316)	Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos.
Clase (317)	Fabricación de muebles, colchones o persianas.

Nota: Elaboración propia con datos de INEGI (2010).

El instrumento de recolección de datos se realizó con base a las características que permitieran la medición de variables a estudiar con preguntas cerradas y en escala de Likert que faciliten la interpretación y el análisis de los resultados. El instrumento se divide en dos secciones: el nivel macro y el nivel micro, con un total de 80 reactivos. El nivel macro para conocer el panorama externo dentro de la cual se desarrolla y participa la empresa. Incluye preguntas sobre la política presupuestaria, política monetarias, políticas de competencia, política cambiaria y política comercial. El nivel micro se divide en siete factores: capacidad de gestión, estrategias empresariales, mejores prácticas del ciclo de producción, integración en redes de cooperación tecnológicas o intercambios de tecnologías, logística empresarial, gestión de la innovación e interacción con productores y proveedores, con la finalidad de evaluar el ambiente interno de las microindustrias y la comunicación que mantiene el equipo de trabajo, así como el conocimiento que tienen sobre su producto y las necesidades de los clientes.

4. RESULTADOS

Las perspectivas del desarrollo y crecimiento económico de un municipio dependen en gran medida de la capacidad que tienen las empresas locales quienes son generadores de empleos independientemente al sector en que se clasifique. Los resultados obtenidos demuestran que las microempresas del sector industrial que fueron estudiados son, en cierta medida competitivas, esto se debe a que la gran mayoría ha logrado permanecer desde sus inicios dentro del mercado competitivo sin la necesidad de acudir a programas de apoyo gubernamentales o a algún tipo de créditos con el propósito de recibir apoyos económicos que le permitan reinvertir en su producción sino que la misma empresa generan ganancias que les permiten cubrir los costos propios que genera, sin embargo, esta acción limita su desarrollo y expansión de las mismas debido a que permanecen de forma convencional. La competencia es un factor que afecta de forma positiva a algunas para crear nuevas estrategias que le permitan avanzar en su crecimiento.

Con respecto a los seis factores Micro analizados, es decir: Capacidad de gestión, Estrategias empresariales, Logística empresarial, Gestión de la innovación, Mejores prácticas del ciclo de producción, Integración en redes de cooperación tecnológicas; se encontraron los siguientes resultados:

- En general, las microindustrias se basan en el establecimiento de objetivos y metas que deben de cumplir para generar ganancias que permitan su crecimiento a nivel local tomando en cuenta las sugerencias de los clientes y las ideas de su personal para realizar cambios o mejoras en sus productos.
- La mayoría cuenta con un plan de comercialización que les permite conocer cuáles son sus clientes y las necesidades que tienen para poder satisfacerlas, pero son pocos las que llevan un control estricto del registro de los mismos.
- El servicio post-venta es una de las estrategias que pocas empresas implementan para darle continuidad al servicio que ofrecen.
- La variedad de productos es un factor que solo se puede encontrar en pocas empresas, sin embargo, todas coinciden en realizar mejoras constantemente en alguno de los elementos de sus productos.
- El proceso, desarrollo y comercialización de las empresas del sector industrial que fueron estudiados reflejan que la administración de las operaciones y suministro está concentrado en hacer el mejor uso de los recursos disponibles de la empresa para medir que tan productivas son evaluando sus ciclos de producción y el control de tiempo de entrega de sus mercancías por cada pedido que ingresan de sus cliente.
- La competitividad sistémica de las microindustrias con base al factor innovación es negativo, debido a que la mayoría de estas no tienen departamentos con personal capacitado dedicado a la búsqueda de información que les permita desarrollar nuevos productos y son pocas las que han implementado nuevos mecanismos para otorgar flexibilidad en los pagos de sus clientes.

- En su mayoría las microindustrias en las que fue aplicada las encuestas establecen stocks de mercancías que le permiten tener en existencias sus productos, independientemente a la fecha en que este sea requerido por el cliente. Mantienen una mínima producción que les permite seguir ofreciendo sus productos para no quedarse sin existencia de alguno de ellos y un máximo de mercancías dentro del almacén disponibles.
- Se puede detectar que se tienen establecidas políticas de selección de proveedores que les genere una mejor visión de los lineamientos que deben de cumplir los productos que desean adquirir de sus proveedores, las necesidades que cubren y la calidad de los materias primas e insumos para elegir cual proveedor satisface sus necesidades.
- De los resultados obtenidos se aprecia que son pocas las microindustrias capaces de producir sus propios insumos para abastecerse en relación con aquellas que tienen la necesidad de comprarlos debido a que no está a su alcance producirlos por lo cual es más viable contratar productores a quien adquirirles sus insumos.
- El registro legal de sus innovaciones (marca, proceso, diseños) no es lo primordial para muchas de estas empresas a pesar del tiempo que llevan laborando.

Con respecto a la situación de las microindustrias consideradas en el estudio se identifican acciones que realizan y no realizan con respecto al factor Macro de competitividad sistémica reflejando la siguiente información por cada uno de sus elementos:

- **Política presupuestaria**

Si de política presupuestaria se trata las microindustrias a nivel local se han visto limitada en su desarrollo debido a la falta de recursos o apoyos tanto gubernamentales como del sector privado, esto debido a que dichas instituciones requieren de un sin fin de documentos como requisitos para el otorgamiento de los apoyos, además de que implica mayores responsabilidades económicas que tienen al optar por participar en algún programa que genere apoyo a emprendedores o microindustrias en posible desarrollo. De esta manera los empresarios han decidido mantener el crecimiento de su empresa conforme a la marcha y bajo los costos y liquidez que la misma obtiene.

- **Política monetaria**

La mayoría de los empresarios de las microindustrias en el municipio no solicitan algún tipo de crédito para invertir en su negocio esto se debe a que los bancos o las organizaciones prestamistas manejan intereses que a ellos no les conviene por la gran responsabilidad económica que tendrían con los mismos, además consideran que en algún momento no por solventar dichos prestamos porque tienen temporadas bajas y altas es por ello optan por renunciar a dichos apoyos prendarios. Un porción de dichos empresarios micro industriales han permanecido dentro del mercado competitivo debido a que las ganancias que les genera sus negocios les permite cubrir los costos de la misma. Sin embargo, cabe mencionar que aquellas microindustrias que han decidido adquirir prestamos para invertir en el desarrollo de sus

negocios lo hacen comúnmente a través de las tarjetas de crédito, los créditos pyme, los prebancarios e interbancarios y los créditos automotrices.

- **Política fiscal**

La política fiscal que regulan las microindustrias se vincula al conjunto de estrategias gubernamentales para la recaudación de ingresos y el gasto, mismos que determinan el modelo de actividad económica.

La carga fiscal aplicada en el régimen del sector micro industrial a la que pertenecen la mayoría de las microempresarios se encuentra de acuerdo al nivel de actividad y responsabilidad que realizan. Sin embargo, existe un cierto porcentaje de micro empresarios que en desacuerdo debido a que consideran que carga fiscal deberían ser implementadas conforme a la actividad que realizan y el tamaño de organizaciones que sean. El aumento de dichas cargas fiscales provoca también una ligera alza en el precio de los productos que ofertan para cubrir el pago de los mismos y estar en cumplimiento de dichos presupuestos.

- **Política de competencia**

La competencia entre las microindustrias afecta de manera positiva porque a través de las mismas van tomando medidas de mejora para no quedarse abajo y sobresalir también dentro del mercado. Sin embargo, hay microindustrias a las que la competencia no le afecta debido a la confianza que mantienen en la calidad del producto y el servicio que les ofrecen a sus clientes. Existen también ciertos actos de abuso de posición y competencia desleal entre microempresas debido a que muchas implementan prácticas deshonestas para obtener ventaja sobre sus competidores.

- **Política cambiaria**

La política monetaria influye de diversas maneras en la fijación de precios, así como la inflación en los precios de los productos de materia prima, el intercambio y la adquisición de maquinarias extranjeras. Es bajo el porcentaje de los microempresarios que adquieren maquinarias de proveniencia extranjera, en comparación con el resto que no lo hace pues, consideran poco necesario traer maquinarias de otros países cuando las pueden adquirir dentro del territorio nacional, además que esto les ahorra costos de transportación y el pago de aranceles para su importación. Otro punto importante es hecho de adquirir divisas extranjeras para un mayor aprovechamiento dentro de las microindustrias facilitando las posibilidades de exportación e importación, sin embargo, estas prácticas no son implementada por las microindustrias debido a que por el tamaño de las mismas no lo consideran fundamental para su desarrollo.

- **Política comercial**

Las políticas comerciales constituyen un factor crucial para la competitividad empresarial al propiciar la creación de nuevos mercados externos y fijar las condiciones de acceso al mercado interno para los agentes externos. Por ello, la creación zonas económicas dentro del municipio de Campeche ayudará a mejorar la economía local y fortalecerá a las microindustrias dándoles oportunidades de mejora y obtener una mayor participación dentro del mercado. Del lado contrario hay quienes afirman que la creación de las mismas sería perjudicial ya podría generar una mayor entrada de empresas transnacionales que acapararían el mercado dejando a las microindustrias más vulnerables.

Si hablamos de exportación e importación de productos la mayoría de estas microindustrias no realizan estas actividades debido a que desconocen los requisitos que deben de cubrir sobre sus productos y aun no se sienten preparados para afrontar las barreras de la exportación,

pues temen a los incumplimientos de los plazos de entrega del producto o las regulaciones en el país de destino, es más común hablar de exportación principalmente por parte de microindustrias dedicadas a la fabricación de prendas de vestir.

5. CONCLUSIONES

El resultado de la investigación nos lleva a la conclusión de que las microindustrias del municipio de Campeche tienen un lento crecimiento que se ve afectado por la baja competitividad sistémica que tienen, esto se ha dado en gran medida porque es nulo el apoyo que reciben la mayoría de ellas y poca la participación que tienen en programas que estimulen su desarrollo empresarial por parte de programas gubernamentales. Los empresarios han logrado permanecer dentro del mercado debido a que los ingresos le permiten solventar sus costos y son pocos los que han adquirido algún tipo de créditos con la finalidad de expandir su negocio, sin embargo los precios en los productos aumentan anualmente esto por el incremento de los costos de sus materias primas. Queda claro que las microindustrias en el municipio son competitivas en términos de permanencia en el mercado y la competencia, se demuestra que para los empresarios la participación de su equipo de trabajo más allá de lo laboral, es decir, brindando ideas que ayuden a mejorar el proceso de producción, el producto o el servicio que brindan es importante para el crecimiento de la empresa. La competitividad dentro del sector industrial se debe a que los empresarios tienen el conocimiento suficiente sobre la elaboración del producto, son capaces de establecer y fijar metas que le ayudan al mejoramiento de sus servicios y la calidad en sus productos. La diferencia entre aquellas que han mejorado su servicio y productos con relación a las que no lo hacen es muy notorio, sin embargo, esto no les ha impedido permanecer dentro del mercado competitivo y ofrecer a sus clientes productos de calidad.

6. RECOMENDACIONES.

A fin de promover el desarrollo de las microindustrias desde la perspectiva de su competitividad sistémica para su continuidad y permanencia dentro del mercado económico local, es conveniente:

- Participar en los programas de apoyo que brindan las organizaciones públicas a microempresarios para fomentar el desarrollo económico del municipio, de esta manera podrán invertir en la mejora y desarrollo no solo de sus productos, sino también, de sus instalaciones que les permitan tener un crecimiento y mayor competitividad dentro del mercado.
- La capacitación del personal es muy importante para el desarrollo de las empresas independientemente al tamaño que estas sean. No basta con que el empresario tenga el conocimiento sobre el producto, si esto no es enseñado al personal pues limita la producción, es por esto que las microindustrias deben capacitar a su personal de forma constante para que sean capaces de tener un rendimiento eficaz en el proceso y elaboración de sus productos.

- La búsqueda de organizaciones que otorgan asesoramiento y asistencias técnicas a microindustrias permitirá al empresario tener un panorama más amplio sobre cómo mejorar su producción sin invertir en gastos mayores, mismo que le proporcionará un mejor desarrollo y participación con relación a sus competidores.
- Crear e impulsar canales de comercialización que le permitirá al empresario abarcar más mercado conociendo las necesidades de sus clientes, pudiendo de esta manera brindar un mejor servicio y hacer más eficiente la entrega de sus pedidos.
- Integrarse en redes de colaboración que les permita hacer uso e intercambiar tecnologías que permitan alcanzar sus objetivos por medio de ideas innovadoras que les permita cambiar su método de investigación tradicional por la búsqueda de mejoras más allá de la barrera de la propia organización.

7. REFERENCIAS

- AIN, A. de la I. N. (2008). *Guía práctica: La gestión de la Innovación en 8 pasos*. Retrieved from www.anain.com
- Arana H. (2016). *La competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector producción – rubro panaderías, de la urbanización Previ, distrito del callao, provincia constitucional del callao*. (Universidad Católica los Ángeles Chimbote). Retrieved from http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1084/Competitividad_MYPE_Arana_Cruzado_Hermelinda.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal, E. A. (2013). Hacia la competitividad sistémica de las MIPYMES: un análisis del contexto colombiano. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 6(6), 43–59. Retrieved from <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/49797/50626>
- Book, S. (1999). *Política de Competencia y Prevención de la Corrupción*. 378–387. México, DF: Edición, Millemium.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). Administración de operaciones, producción y cadena de suministros. In Mc- Graw- Hill (Ed.), *Journal of Chemical Information and Modeling* (Deudécima, Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Corona, J. M., & Hernández, G. (2000). Relación proveedor-usuario y flujos de información tecnológica en la industria mexicana. *Comercio Exterior*, 50(9), 759–770. Retrieved from <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/44/1/coro0900.pdf>
- Ernesto, Sánchez, J. J., & Suárez, O. M. (2003). Scientia et technica. *Scientia et Technica*, 3(23).
- García, G. (2009). El concepto de competitividad sistémica. *Revista Uiversidad de Sonora*, (25), 29–31. Retrieved from <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/25-8.pdf>
- Ghosh, J. (2007). *Macroeconomía y políticas de crecimiento*. 46. Retrieved from https://esa.un.org/techcoop/documents/macrobacground_spanish.pdf
- Gracia, M. (1990). Divulgación La competitividad sistémica: Elemento fundamental de desarrollo regional y local. *Ciencia Y Mar*, X(29), 39–46. Retrieved from

<http://www.umar.mx/revistas/29/competitividad.pdf>

- Hernández, R. (2001). Elementos de Competitividad Sistemica de las PYMEs del Istmo Centroamericano. In *Naciones Unidas - CEPAL*. Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/1/S0111978_es.pdf
- Hernández, R. A. (2000). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. Retrieved from Naciones Unidas, CEPAL/ECLAC, Unidad de Desarrollo Industrial website: https://www.mendeley.com/research-papers/elementos-competitividad-sistemica-las-pymes-del-istmo-centroamericano/?utm_source=desktop&utm_medium=1.19.2&utm_campaign=open_catalog&userDocumentId=%7B45895576-ecb2-3cbe-b358-32919e6a2c44%7D
- INEGI. (2016). Encuesta nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*, 22. <https://doi.org/Boletín de Prensa Núm.285/16>
- Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, D. M. y J. M.-S. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de La CEPAL*, 59, 39–52.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital* Octava edi). México: Pearson Educación.
- Licandro, J. (2000). Hacia una política monetario- cambiaria post estabilización. *BCU*, 1–19.
- Licona, Á., & Turner, E. H. (2014). Competitividad sistémica y pilares de la competitividad de Corea del Sur. *Análisis Económico*, XXIX(72), 155–176.
- López, E. (2008). El concepto de competitividad y su medición a nivel regional. *Mercados y Negocios*, 17(12), 93–114. <https://doi.org/10.1002/eji.1830251235>
- Maldonado, J. A. (2016). *Estrategia Empresarial. Su Formulación, Planeación e Implementación*. Retrieved from https://www.academia.edu/27474767/Estrategia_Empresarial.pdf
- Michael E. Porter. (1994). *Ser competitivo*. Deusto.
- Molina, D., & Sánchez, A. M. (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: revisión de la literatura. *Revista San Gregorio*, (15), 104–111. Retrieved from <http://oaji.net/articles/2017/3757-1486918355.pdf>
- Molina, J. L., & Marsal, M. (2014). *La gestión del conocimiento en las Organizaciones* (E. y E. Negocios, Ed.). Retrieved from Libros en Red.com website: <https://books.google.com.mx/books?id=0TemaGyqdZ8C&pg=PT109&dq=Gestion+del+conocimiento+en+las+organizaciones+jose+Luis+molina&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjuz6mHrM3dAhUJ6oMKHSPyD0gQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Gestion del conocimiento en las organizaciones>
- Ochoa Ruiz, J., Parada Ruiz, E. L., & Verdugo Tapia, M. L. (2012). La gestión del conocimiento como factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *INCEPTUM*, VII(12), 439–466. Retrieved from <https://www.inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/viewFile/245/226>
- Política Presupuestaria - Know. (n.d.). Retrieved September 16, 2018, from <http://know.net/es/cieeconcom/economia-es/politica-presupuestaria/>
- Porter, M. (1990). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Segunda Ed). México: Grupo Editorial Patria.
- Rincón, E. L. (2004). *El sistema nacional de innovación: Un análisis teórico-conceptual* The

National System of Innovation : A Theoretical-Conceptual Analysis. 45(45), 94–117.
Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/310/31004507>.

Rosas, M. E. (2000). *Estrategia competitiva : Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.

Sáenz Sánchez, T. W., Carlota De Souza, M., Gaínza, P. E., Cabrera, E. M., Sbragia, R., Nogales, J. M., ... López, V. (2006). *Gestión de Innovación: Una visión actualizada para el contexto Iberoamericano* (Editorial; Diagnóstico Tecnológico, Ed.). Retrieved from <http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/libros/libro5.pdf>

Sebastián, J. (2000). Las Redes de Cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D. *Redes*, 7, 97–111.

Soret, I. (2004). *Logística comercial y empresarial* (Cuarta Edi). Madrid: ESIC.

Yrigoyen, B., & Gabriel, D. (2012). Política comercial, acuerdos y negociaciones externas: La Argentina y el Mercosur. *Invenio*, 15(28), 41–64.
<https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87724141005> Cómo