



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Estudio sobre la Competitividad de Pymes del Sector Comercio Incubadas en Empreser de México A.C., Sucursal San Quintín**

JOSÉ NEPHTALI GONZÁLEZ FONSECA<sup>1</sup>  
VIRGINIA GUADALUPE LÓPEZ TORRES\*

### **Resumen**

La presente ponencia tiene el propósito de valorar la competitividad de las empresas de giro comercial graduadas en la incubadora de Empreser San Quintín. Dado el alto índice de mortandad que suelen tener las microempresas, a fin de determinar las áreas de oportunidad de acuerdo con el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo. Para ello se diseñó un estudio descriptivo correlacional aplicado a la población de empresas de giro comercial graduadas en el periodo de enero a abril de 2011, que asciende a 39. Los resultados indican que las empresas en promedio tienen una regular competitividad, destacando la variable planeación estratégica como la más fortalecida y la variable gestión ambiental como la más débil. El nivel de competitividad de las empresas no tiene relación lineal con la escolaridad del emprendedor ni con el tamaño de la empresa según el número de empleados.

**Palabras clave:** Competitividad, Empreser, giro comercial

### **Abstract**

This paper aims to assess the competitiveness of companies graduates in the commercial business from incubator Empreser San Quintin. Given the high mortality rate that often have small business, to identify areas of opportunity according to the Banco Interamericano de Desarrollo map of competitiveness. This is a descriptive correlational design applied to the population of commercial line of business graduated in the period January to April 2011, amounting to 39. The results indicate that on average companies are encouraging competitiveness, highlighting the variable strategic planning as the most fortified and variable environmental management as the weakest. The level of competitiveness of enterprises is not linearly related to the schooling of the entrepreneur nor the company size by number of employees.

**Keywords:** Competitiveness, Empreser, line of business.

---

<sup>1</sup> \*Facultad De Ciencias Administrativas Y Sociales, Universidad Autónoma De Baja California

## **Introducción**

En la actualidad los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal han implementado diversos programas para el beneficio de la sociedad en diferentes áreas, una de ellas se refiere a las incubadoras de empresas auspiciadas por dependencias gubernamentales que motivan al emprendimiento de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes). Últimamente también se ha externado el interés por la competitividad de estas, inmersas en un micro y macro ambiente altamente competitivos y con matices globales, ya que después de haber culminado y concluido sus programas de incubación de negocios, en el mediano o corto plazo, se ven en la situación de cerrar el negocio, es decir, se torna el fracaso empresarial.

Datos estadísticos emitidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2009, dan a conocer que a nivel nacional la proporción de altas fue de 7.35%, mientras la proporción de bajas fue de 6.23%, lo que significa que de cada 100 establecimientos existentes hasta mayo de 2009, alrededor de seis dejaron de operar y siete iniciaron actividades entre junio de 2009 y diciembre de 2009 (INEGI, 2009). Con esto se observa la imperante importancia que tiene conocer el nivel de competitividad y su relación con el índice de mortandad de las Pymes.

Si se pone en perspectiva la situación de las Pymes en México las cuales, de acuerdo con la Secretaria de Economía (SE) en el año 2009 existían en el país 5'144,056 empresas, de las cuales el 99.8% eran Pymes, mismas que participaban dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47.1% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9%. Las Pymes concentran el 78.5% del personal ocupado (SE, 2010). En Baja California son 79,968 las unidades empresariales, que representan el 99.49% del total empresarial, donde el sector industria representa el 7.23% de las unidades económicas Pymes, en el sector comercio alcanzan el 45.32% de las mismas, mientras que en el sector servicios llegan a ser el 29.93% de las unidades económicas Pymes (INEGI, 2009).

Actualmente en la región noroeste de México, específicamente en Baja California, Sonora y Sinaloa, así como en estados del centro de la república como Guanajuato, San Luis Potosí, Campeche en el sur de país y el Distrito Federal, se ha dado una fuerte promoción al emprendimiento empresarial, empleándose una gran cantidad de recursos de mercadotecnia por medio de Empreser de México A.C. (EMAC).

EMAC es un programa adoptado por los gobiernos de los estados anteriormente mencionados, para que toda persona interesada pueda acceder a asesoramiento y financiamiento a fin de poder iniciar formalmente una empresa propia. EMAC, sucursal San Quintín, como una de las incubadoras presentes en la región, es auspiciada por el gobierno de Baja California y la SE. Actualmente oferta estos servicios a la población san quintinense por medio de un programa de capacitación que aborda

las áreas más importantes que debe tener una empresa; preparando a los emprendedores para el inicio de operaciones de la propia organización, equipados con una metodología que aumentará sustancialmente sus probabilidades de éxito en el emprendimiento.

En concreto, desde la apertura de EMAC sucursal San Quintín se han reportado varios casos de éxito, pero no se ha calculado con exactitud, el tiempo de permanencia en operaciones de las Pymes, ni las causas que benefician o afectan la actuación y supervivencia de las empresas de nueva creación, asimismo tampoco se ha hecho un estudio sobre el nivel de competitividad con el que nacen las pymes sanquintinenses incubadas por EMAC.

Por ello el presente estudio será sustancioso para efectos de conocimiento de las nuevas organizaciones emprendidas en el valle de San Quintín, retroalimentará a los emprendedores y a la misma incubadora al obtenerse datos objetivos de las áreas débiles y fuertes de las pymes incubadas por EMAC.

Con base en lo anterior se define el objetivo general como: Caracterizar la competitividad que presentan las Pymes incubadas por EMAC sucursal San Quintín. Asimismo las preguntas de investigación que guían el logro del objetivo:

1. ¿Cuáles son los factores determinantes de la competitividad en PYMES?
2. ¿Cuál es el nivel de competitividad de las Pymes incubadas por EMAC sucursal San Quintín?
3. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad en el modelo de incubación de EMAC sucursal San Quintín?

La presente ponencia se realizó tomando como referencia las Pymes que fueron incubadas y que iniciaron operaciones de enero a abril de 2011, teniendo en consideración que las pymes incubadas en este periodo son Pymes a las cuales se les ha dado seguimiento por parte de EMAC, y se tienen los datos necesarios para lograr los objetivos de esta investigación, también éstas tienen actualmente a la fecha de elaboración de la presente investigación, mínimo un año de incubación y operación, experiencia y desempeño en el ámbito comercial, para evitar algún sesgo en la medición de la investigación.

El tipo de investigación que se realizó se define como descriptivo-correlacional del tipo auto informe ya que se solicitó información utilizando cuestionarios, los datos se recopilaban usando escalas de valores, al mismo tiempo que se determinó la existencia de relación entre dos o más variables cuantificables de los datos recopilados en el estudio.

Para el logro del objetivo la ponencia se divide en siete apartados incluyendo éste dedicado a la introducción, posteriormente se presenta la justificación que marca la relevancia del estudio, seguida por los antecedentes que configuran el actual escenario mundial, describen a EMAC y el

área de estudio: San Quintín, Baja California. En el marco teórico se revisan algunas definiciones y se ilustra el modelo del mapa de competitividad usado para medir dicha variable. La metodología describe el proceso de recolección de datos y las herramientas de análisis. En los resultados se muestran las variables del mapa de competitividad y su nivel alcanzado, asimismo si las empresas son o no competitivas. En las conclusiones se expresan las áreas de oportunidad de mejora de las empresas y para EMAC, por último se listan las referencias consultadas.

### **Justificación**

Ante la inminente situación global a la que se hace frente en el presente siglo, ya no es suficiente “emprender por emprender”, es decir, emprender sin técnica, sin conocimientos financieros, mercadológicos, contables, entre otros, sino que es necesario que la sociedad que tiene esta pretensión acuda a las instancias privadas o gubernamentales para su capacitación en este proceso, si es que se pretende tener mayor probabilidad de éxito en un ambiente totalmente agresivo, competitivo y diversificado, en donde la innovación en todas las áreas de las organizaciones tiene un papel fundamental para el éxito.

Es de sumo interés para diferentes instancias gubernamentales de los tres niveles de gobierno, así como de la misma sociedad sanquintinense, estudiar la competitividad de las Pymes incubadas por EMAC sucursal San Quintín, a fin de conocer el impacto que como entes organizacionales generan durante su actuación comercial en el escenario de la región, asimismo conocer los aspectos que contribuirán a identificar las áreas de oportunidad en la metodología de la incubación y así estar en constante evolución sinérgica para fortalecer las competencias empresariales ante el enfrentamiento con los agresivos cambios globales a los que se enfrentan las Pymes sanquintinenses.

Esta investigación funcionará como vehículo de conocimiento que aportará bases sólidas para evaluar los programas de las incubadoras empresariales que figuran no solo en la región, motivará a realizar las adecuaciones necesarias para lograr un incremento progresivo de la calidad y actualidad de los programas de incubación, es decir, que estén más apegados a la evolución que día a día se genera en el mercado global.

### **Antecedentes**

De acuerdo a Vázquez (2007), las Pymes son las organizaciones dominantes en todos los países del continente, representan más del 95% de los negocios existentes en el mundo, cuentan con una ventaja competitiva sobre las empresas grandes, no requieren de grandes capitales, altos inventarios y costosos equipos, sino de saber generar activos intangibles como es el capital intelectual y mejorar el conocimiento y la innovación por lo que deben entender el valor del conocimiento.

Frecuentemente las Pymes son acusadas de ineficientes, pero generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB), les critican su tamaño, pero emplean a 17 millones de personas, las suponen importantes, pero les niegan los créditos. Si se considera la longevidad de estos negocios se observa que de cada 100 empresas que se establecen 90% no llega a dos años de vida (Vázquez, 2007).

Podemos decir que las Pymes son el motor económico de los países latinoamericanos al ocupar hasta un 99% de su planta productiva. Esto ha tomado auge y captado la atención del sector académico, de investigación y gubernamental, en los últimos veinticinco años, ya que ha presentado un desdoblamiento de las empresas familiares. Es decir, las organizaciones que la generación anterior encabezaban los padres, ahora se ven fortalecidas por los hijos quienes tienen ideas frescas al egresar de las universidades, mismas que aplican en el negocio, o simplemente al continuar con la tradición emprendedora de la familia y aplicar nueva tecnología al proceso de producción de la empresa nodriza. También se encuentra esa división de esfuerzos para completar o complementar los procesos productivos mediante empresas integradoras entre varias Pymes (Chirino, 2007).

Las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al PIB, constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del PIB y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales (SE, 2009).

Razón por la cual la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene como objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad, así como incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional, y que de común acuerdo con la SHCP se considera necesario establecer una estratificación que partiendo del número de trabajadores tome en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas (SE, 2009). En la Tabla 1 se observa la estratificación de acuerdo a la SHCP.

Las empresas mexicanas actualmente tienen un gran reto en el mercado actual, ya que en este momento de la historia no solamente se compete con otras empresas locales, estatales o nacionales, sino que el tema de la globalización o la ruptura de fronteras que de acuerdo a Blanco (2011) se caracteriza por una intensa intercomunicación cultural, déficit de control político, una presentación mediática de los medios y también se caracteriza por el mercado mundial, ha generado una

competencia feroz y desproporcionada en donde solamente las empresas de clase mundial podrán sobrevivir.

Tabla 1. Estratificación de Pymes

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

De acuerdo a Gómez (2007), las Pymes, tienen particular importancia para las economías nacionales de los diversos países, 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.

Sin embargo, las Pymes tienen algunas dificultades en virtud de su tamaño:

1. Acceso restringido a las fuentes de financiamiento;
2. Bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos;
3. Limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico;
4. Baja penetración en mercados internacionales;
5. Bajos niveles de productividad;
6. 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.

Baja California, de acuerdo con datos proporcionados por el Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL), posee un elevado porcentaje de unidades productivas de tipo empresarial y baja proporción de unidades campesinas, debido a que 32.8% del sector ejidal son unidades exsidentarias, las cuales son capaces de funcionar a través de un mecanismo de reproducción ampliada por medio de la contratación de una fuerza de trabajo asalariada superior a la familiar (Escárcega y Verese, 2004).

Datos aportados de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) Estatal revelan que Baja California es el estado que posee el primer lugar nacional en condiciones de ocupación, tercer lugar nacional en inversión extranjera directa, el estado con menor desigualdad en la distribución de ingreso en el país, cuarto lugar nacional en movimiento portuario de carga, quinto lugar nacional en movimiento aéreo de carga, la entidad con la economía más abierta de México, además de ser la frontera más transitada del mundo (SEDECO, 2011).

El Valle de San Quintín es una región del municipio de Ensenada que contiene algunas delegaciones, es un territorio donde mayoritariamente su giro comercial es la agricultura. La zona es netamente rural y sus pobladores en mayoría son originarios de estados sureños de la república, como: Oaxaca, Guerrero, Chiapas, Michoacán, entre algunos otros (Escárcega y Verese, 2004).

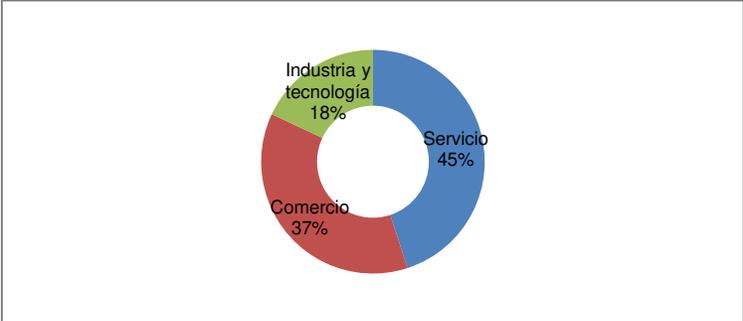
Los asentamientos humanos durante muchos años han generado que los pueblos que componen el Valle de San Quintín crezcan, trayendo consigo el aumento de bienes y servicios en los poblados, también la necesidad de la gente a crear sus propias fuentes de empleo, es decir, Pymes de diferentes orientaciones comerciales ya que los trabajos de campo son temporales de acuerdo a los planes de siembra de la región y se ve necesario tener alternativas económicas que fortalezca la estabilidad de la economía familiar. Gran parte de las Pymes de la región han surgido de manera esporádica y empírica, es decir, sin ningún asesoramiento empresarial, lo que conlleva a la generación de problemáticas para la sobrevivencia de los negocios por falta de capacitación, planes estratégicos y metodológicos sobre los negocios. EMAC y Plancrecer son incubadoras de empresas que son auspiciados por el gobierno estatal, quienes ofertan a los emprendedores la asesoría técnica adecuada para lograr la solidez de los negocios y alcanzar el éxito. Actualmente EMAC, se ha vuelto el filtro gubernamental indispensable para los emprendedores que aspiren a algún tipo de financiamiento por parte del gobierno para su proyecto empresarial.

EMAC es un modelo de incubación de empresas que brinda asesoría gratuita y capacitación para emprendedores que deseen iniciar una empresa con una visión competitiva, su modelo es franquiciatario y es operado por organismos ciudadanizados formados por empresarios, universidades y gobierno en sus tres niveles. Direccionadas por empresarios con amplios

conocimientos en los giros de especialización, opera con recursos fiscales del estado y la federación, en 2010 reporto 1,650 casos de éxito de los cuales 648 corresponden a Baja California con un derrama económica de \$ 194,400,000.00 creando 2,592 empleos (EMAC, 2010).

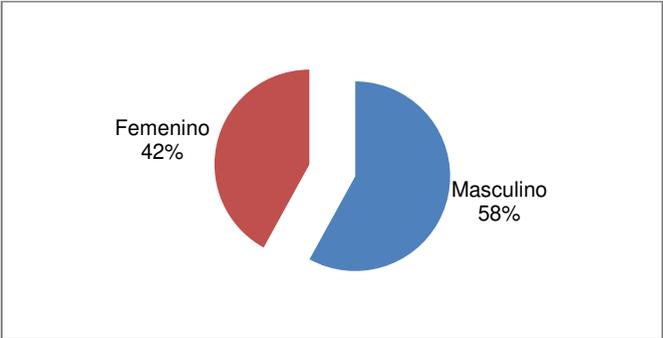
La grafica 1 muestra el tipo de giro de los 648 casos de éxito en Baja california, en la grafica 2 se muestra el porcentaje de casos de éxito creados en función del sexo del emprendedor en el estado y por último la grafica 3 muestra el nivel de escolaridad de los emprendedores en Baja California.

Grafica 1. Tipo de Giro de Casos de Éxito en Baja California



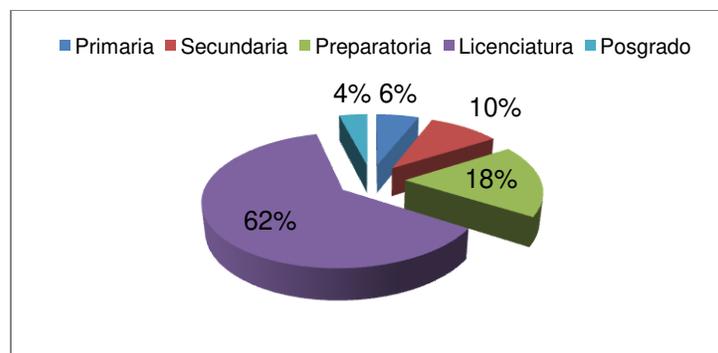
Fuente: EMAC (2010)

Grafica 2. Género de Emprendedores-Casos de Éxito



Fuente: EMAC (2010)

Grafica 3. Nivel de Escolaridad de Emprendedores



Fuente: EMAC (2010)

EMAC (2010) tiene una metodología de incubación bastante dinámica y simplificada. Empieza con un test que el emprendedor puede realizar desde la comodidad de su hogar a través del portal de EMAC, posteriormente se le invita a la plática de inducción donde se le da información de los servicios que se ofrece, y sobre las ventajas de la incubación.

Cuando el emprendedor se incorpora al curso se le asesora personalmente y con un software diseñado para la elaboración del plan de negocios, donde se incluyen dinámicas, juegos y diversas actividades que hacen más fuerte el aprendizaje del emprendedor. Si es el caso se le vincula con alguna instancia gubernamental para acceder a algún tipo de financiamiento, previamente hace su registro ante la SHCP cubriendo todos los trámites para este fin. Cuando la empresa empieza a operar, se toma como caso de éxito, se continúa con el seguimiento trimestral por parte de la incubadora y se le proporcionan asesorías adicionales (ver Tabla 2).

Tabla 2. Aspectos de Apoyo y Asesoría de EMAC

<b>Pláticas</b>	<b>Talleres</b>	<b>Capacitaciones</b>	<b>Juegos</b>
Plática de inducción	Plan de vida Plan en palabras Plan en números Creatividad e innovación	En: Mercadotecnia Recursos humanos Procesos administrativos Finanzas Fiscal Legal	Interactivo cashflow Interactivo simulador de negocio

Fuente: EMAC (2010)

## **Marco Teórico**

De acuerdo a Solleiro y Castañon (2005) la competitividad es un concepto complejo que puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo cual no es posible establecer una definición única, en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar.

Abdel y Romo (2004) enfatizan que la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico. Mientras que, Mathis, Mazier y Rivaud-Danset (1988) describen que la competitividad es un concepto que se relaciona con la capacidad de mercadeo de los productos. Y en este contexto Michael (1981) plantea que las empresas competitivas son las que están en la posición de vencer a sus competidores en el mercado.

Para la OECD (1992), los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa son: a) la exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes; b) la integración exitosa de planeación de mercado, actividades de Investigación y Desarrollo (I+D), diseño, ingeniería y manufactura; c) la capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas; d) la capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados; e) la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

La competitividad de la empresa se deriva de la ventaja competitiva que ella tiene en sus métodos de producción y de organización, en relación con los de sus rivales en un mercado específico (Abdel y Romo, 2005). En la nueva economía del conocimiento y la globalización de los mercados la ventaja competitiva ya no radica en la mano de obra barata y los recursos naturales, sino en la capacidad de aprender e innovar, esto es, en el capital intelectual y la competitividad sistémica o integral: empresa-industria-gobierno-país (Villareal y Ramos, 2001).

El mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) fue desarrollado para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la PYME, visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (Martínez y Álvarez, 2006).

Según Cabrera, López y Ramírez (2011), el mapa es una herramienta de diagnóstico que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad. Una de las grandes ventajas

de este mapa es que representa de forma gráfica los rasgos y características de competitividad de la empresa.

Los aspectos que considera el Mapa de competitividad del BID son:

1. **Planeación Estratégica:** es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas, se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno.
2. **Producción y operaciones:** la producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados.
3. **Aseguramiento de la calidad:** Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor.
4. **Comercialización:** Es el proceso que se lleva a cabo con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa el incrementar la participación en el mercado.
5. **Contabilidad y finanzas:** Permite la generación de información para la toma de decisiones, siendo una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras.
6. **Aspectos bancarios:** Uno de los principales obstáculos de la PYME, es el acceso al financiamiento, por lo que es importante la relación que establezca con las entidades bancarias a través del manejo de financiamientos oportunos.
7. **Recursos humanos:** El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.
8. **Gestión ambiental:** La responsabilidad social de la empresa ante el cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad.
9. **Sistemas de información:** El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información, resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio.

## Metodología

El presente estudio se realizó con una investigación descriptivo-correlacional, la recopilación de la información se hizo por medio de cuestionarios, en los cuales se usó una escala de valores tipo Lickert. Se utilizó como instrumento de medición una encuesta diseñada por Saavedra (2011) basada en el Mapa de Competitividad del BID. La encuesta en mención fue diseñada con afirmaciones para ser contestadas por los emprendedores de acuerdo a cada caso en particular con las siguientes opciones: 1 nunca, 2 pocas veces, 3 regularmente, 4 con bastante frecuencia, 5 siempre.

Las variables que considera el mapa de competitividad permiten determinar el nivel de competitividad de la empresa, en donde el cumplimiento más alto en cada una de las afirmaciones, es contestar “5= siempre” dará el 100% de competitividad de acuerdo al modelo, por lo que se obtendrán porcentajes particulares para cada Pyme dada su propia auto calificación. Los porcentajes relativos asignados a cada variable del mapa de competitividad – DIB, se describen con detalle en la tabla 3.

El mapa incluye nueve variables, pero para el estudio sólo se consideraron ocho, se omitió la variable aspectos bancarios, dado que es un tema delicado en la región, ya que durante los últimos meses varios empresarios han sido víctimas de secuestro y extorsión, razón por la cual se considero que dicha variable podría bloquear la participación de los emprendedores, por ello se decidió no utilizarla. Considerando sólo las ocho variables restantes del modelo, las cuales incluyen dimensiones que se valoran a través de preguntas con las cuales se determina la calificación de la competitividad de las pymes.

Tabla 3. Valores de las variables en el mapa de competitividad

1. Planeamiento estratégico	15%
2. Aprovisionamiento	16%
3. Aseguramiento de la Calidad	10%
4. Comercialización	20%
5. Contabilidad y Finanzas	10%
6. Recursos Humanos	12%
7. Gestión Ambiental	7%
8. Sistemas de Información	10%
Total	100%

Fuente: Saavedra (2011).

La encuesta se piloteó con tres Pymes fuera del universo del estudio para verificar su claridad y entendimiento, lo que permitió hacer las correcciones pertinentes para posteriormente aplicarla a la muestra. La encuesta se dividió en dos partes, la primera constaba de información general sobre la empresa y el emprendedor, tales como nombre de la empresa, domicilio, giro, nombre del encuestado, puesto o cargo del encuestado, edad del encuestado, número total de personas que trabajan en la empresa y escolaridad, en las cuales las respuestas fueron respondidos de forma libre de acuerdo a la particularidad de cada caso. La segunda parte integró las preguntas del mapa de competitividad.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se calculó el Alfa de Cronbach con apoyo del software SPSS obteniendo un  $\alpha = 0.938$ . Lo que significa que el instrumento es altamente confiable para medir la competitividad de las pymes del sector comercio incubadas por EMAC Sucursal San Quintín.

Como se mencionó el estudio se realizó en EMAC San Quintín, de acuerdo con su base de datos en el periodo de enero a abril de 2011 se incubaron 90 empresas, de las cuales 24 cerraron y seis no fueron localizadas, quedando un universo para efectos de esta investigación de 60 Pymes que cumplen las características anteriormente descritas, de las cuales treinta y nueve corresponden al sector comercio, dieciocho al sector servicios y tres al sector industrial.

Para el logro de los fines de la investigación se trabajo con una muestra, la cual se determino conociendo la población (N=39), con un nivel de confianza del 95% y un error de 5%, para obtener una muestra de 31 empresas (n=31) incubadas cuyo giro es comercial. Las encuestas se aplicaron en el periodo comprendido del 29 de junio al 21 de julio de 2012.

La información fue procesada estadísticamente empleando el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para la obtención de estadísticos descriptivos y confiabilidad de Cronbach.

La valoración de la competitividad se llevó a cabo mediante el baremo de intensidad mostrado en la tabla 4; el cual fue construido en función del número de ítems que integran el cuestionario y los porcentajes de las variables de la tabla 3.

Tabla 4. Baremo de intensidad para la Competitividad

Rango (%)	Categoría
0-20	Pésima
21-40	Baja
41-60	Regular
61-80	Buena

81-100	Excelente
--------	-----------

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

Los resultados de las frecuencias de las encuestas a las 31 empresas de comercio muestran que la edad de los emprendedores oscila entre los 23 y 55 años. El personal que participa laboralmente en ellas oscila entre una y cinco personas, por lo que se infiere que el total de las empresas incubadas por EMAC sucursal San Quintín del sector comercio son micro empresas.

Los dueños de los negocios tienen un perfil de escolaridad muy variable: tres de ellos no cuentan con estudios escolares (10%), seis estudiaron primaria (19%), 13 refieren que cursaron secundaria (42%), ocho preparatoria (26%) y sólo uno cursó estudios superiores (3%).

Para determinar el nivel de competitividad que presentan las empresas se procedió a promediar las respuestas a cada uno de los ítems de cada una de las variables y se procesaron los datos, en las gráficas 4 y 5 se muestra el nivel de competitividad de las empresas, que alcanza el 59%, por lo que en promedio tienen una competitividad regular, lo que abre un cúmulo de oportunidades de mejora. En las mismas gráficas se ilustran con detalle los resultados de valorar cada variable, destacando la planeación estratégica como la de mejor rendimiento al totalizar un 68%, que indica que las empresas si planifican considerando las estrategias que les ayuden a posicionarse. En contraste se observa que la variable gestión ambiental es la que tiene el menor desempeño con un porcentaje del 48% que refleja que el tema de la sustentabilidad aún no se aplica por estas empresas.

Grafica 4. Mapa de competitividad de empresas del sector comercio



Fuente: Elaboración propia.

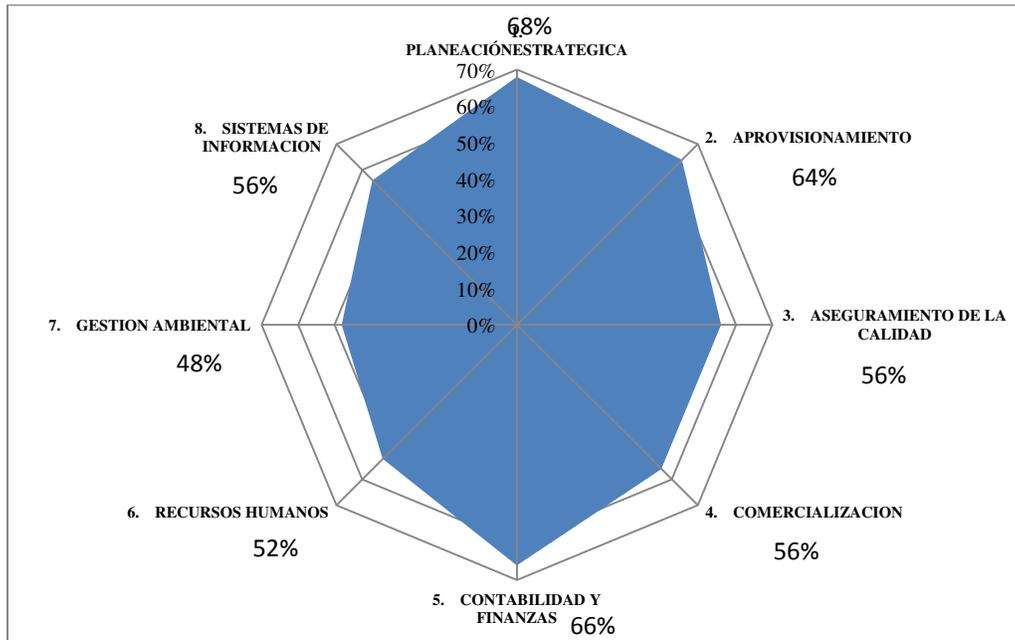
La gráfica 5 muestra el mapa de competitividad por áreas o variables, donde pueden verse que las variables recursos humanos se ubica en un 52%, lo que denota que las empresas no usan el capital humano que poseen para generar ventajas competitivas, sino que su gestión es muy limitada. Con 56% se ubican las variables aseguramiento de la calidad, sistemas de información y comercialización. Ello muestra que las empresas no tienen procesos claros que les permitan garantizar la calidad de los productos que venden, tampoco cuentan con la información en forma oportuna para la efectiva toma de decisiones y sus estrategias de comercialización se enfoca sólo a vender en el país. Sin duda que EMAC San Quintín debe reforzar en el proceso de incubación estos temas a fin de que los emprendedores tengan más herramientas que soporten la gestión a fin de garantizar una mayor vida de las empresas.

En las siguientes gráficas se muestra con detalle los porcentajes de los niveles de cumplimiento por cada dimensión que se considera en cada una de las ocho variables. Respecto a la planeación estratégica, un 59% de las empresas realizan planeación estratégica, el cual se implementa en un 73% dentro de las organizaciones (ver gráfica 6).

Un 68% de las empresas realizan actividades de aprovisionamiento, para el 60% su infraestructura es adecuada y tienen buena ubicación para desarrollar sus actividades de operación, mientras un 57% indica realizar un manejo óptimo de inventarios (ver gráfica 7).

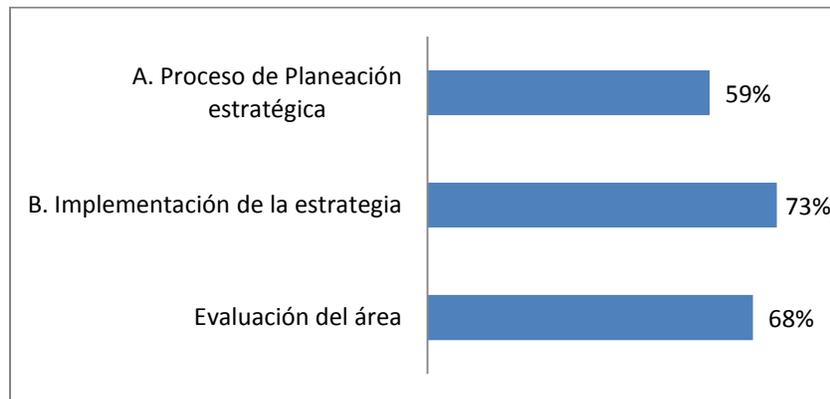
La gráfica 8 muestra que las empresas en un 50% realizan aspectos generales de la calidad, mientras sólo el 60% tiene un sistema de calidad. Esta variable es trascendental dado que actualmente para poder incursionar y mantenerse en el mercado hay que vender productos de calidad y tener un buen servicio al cliente, por ello es imperante que EMAC San Quintín refuerce en su metodología este tema.

Gráfica 5. Mapa de competitividad por áreas



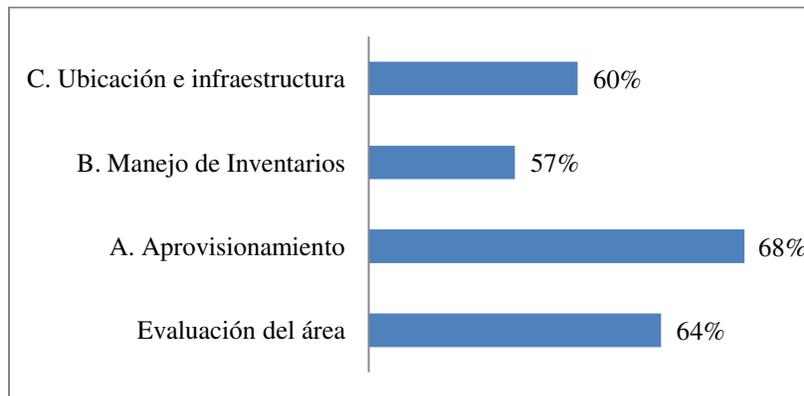
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 6. Planeación estratégica



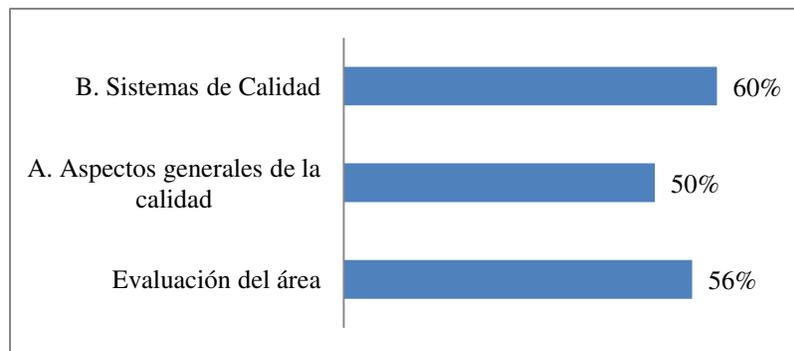
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 7. Aprovechamiento



Fuente: Elaboración propia.

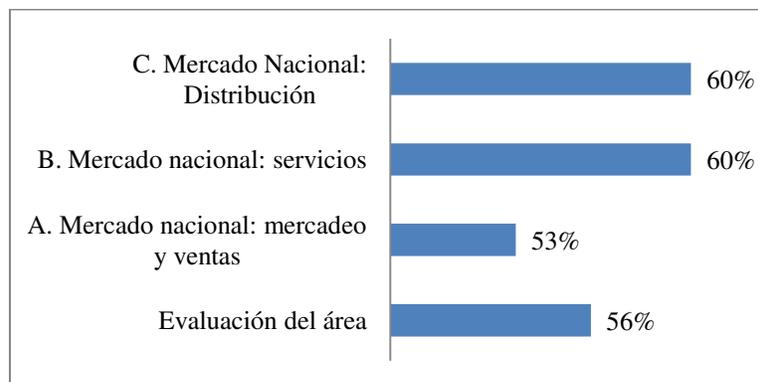
Gráfica 8. Aseguramiento de la calidad



Fuente: Elaboración propia.

En el tema de la comercialización, la gráfica 9 ilustra que 53% de las empresas realizan ventas y mercadeo a nivel nacional, un 60% ofrece servicios en el mercado nacional y en igual porcentaje: 60, distribuye a nivel nacional.

Gráfica 9. Comercialización



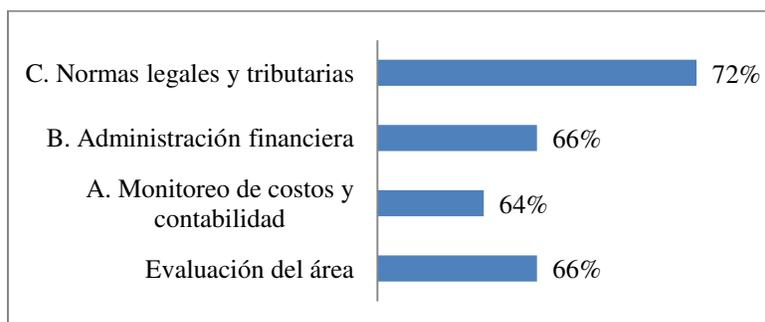
Fuente: Elaboración propia.

En relación a la variable contabilidad y finanzas, la gráfica 10 ilustra que un 64 % monitorea sus costos y realizan actividades de contabilidad, 66% aplica la administración financiera y 72% atiende las normas legales y tributarias.

Respecto a la variable de recursos humanos, la investigación arroja que en relación a los aspectos generales de esta variable son atendidos en un 60%, se observa un área de oportunidad en el componente de capacitación y promoción del personal, el cual se desarrolla en un escaso 40%, también se observa que en un 64% tiene una cultura organizacional, pero el componente de salud y seguridad industrial sólo se aplica en un 45% (ver gráfica 11).

Dentro de la gestión ambiental tanto la política ambiental, las estrategias para proteger el medio ambiente y la concientización y capacitación del personal en temas ambientales se abordan solamente en un 40% de las empresas, observándose que esa área que necesita mayor atención por parte de los tomadores de decisiones en las organizaciones y de EMAC al preparar a los emprendedores en el proceso de incubación. En contraste la administración del desperdicio se realiza en un 70% de las empresas (ver gráfica 12).

Gráfica 10. Contabilidad y finanzas



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 11. Recursos humanos

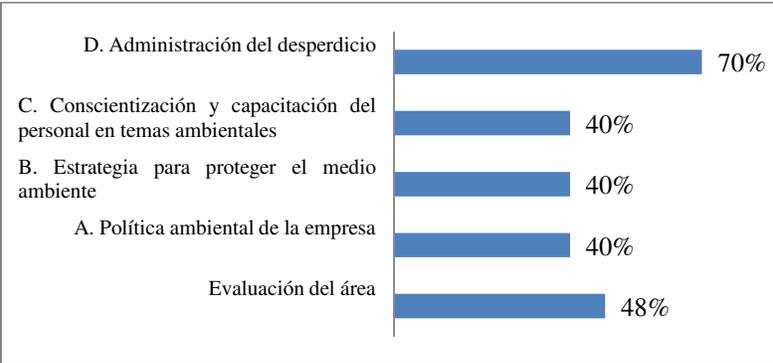


Fuente: Elaboración propia.

Por último, la gráfica 13 ilustra los resultados de la variable sistemas de información, donde la planeación del sistema se realiza en un 55%, las entradas de información se cubren en un 72%, los procesos solamente se atienden en un 40%, y las salidas son consideradas en un 60%.

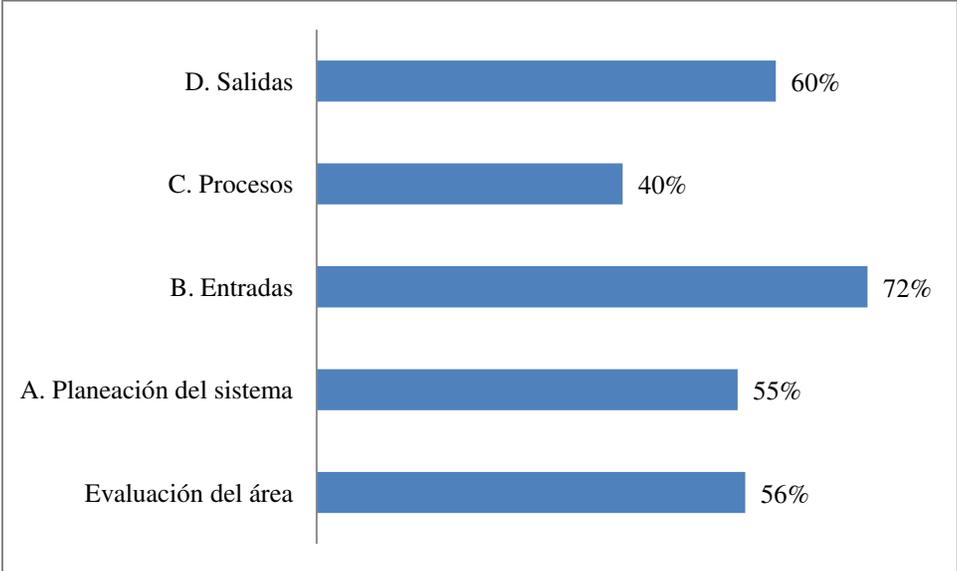
Las empresas comerciales incubadas por EMAC San Quintín de acuerdo a los resultados anteriormente descritos muestra que las microempresas en un 42% son manejadas por emprendedores con educación secundaria. De acuerdo con un análisis de correlación realizado con Spearman Rho se observa que no hay relación entre la escolaridad del emprendedor y el nivel competitivo de la empresa. Asimismo no se encontró relación entre el personal y el nivel competitivo de las empresas.

Grafica 12. Gestión ambiental



Fuente: Elaboración propia.

Grafica 13 Sistemas de Información



Fuente: Elaboración propia.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Es importante destacar que la investigación en principio permitió conocer que de las 90 empresas incubadas 30 ya no se encontraban operando, es decir, en principio hay una mortandad de 33%. En relación a los resultados obtenidos y presentados en el apartado anterior se observa que el nivel de competitividad general de las empresas del sector comercio es regular (59%), observándose que la planeación estratégica es la variable de mayor atención (68%) para las empresas, mientras que la variable de menor atención es la de gestión ambiental con un 48%.

Debido a que cada una de las variables contempladas en el modelo de incubación tienen en promedio un cumplimiento del 50%, las empresas encuestadas refirieron conocer cada uno de los puntos que se plantearon en la herramienta del mapa de competitividad, pero no los aplican de manera sustancial, teniendo con esto un impacto insuficiente sobre la competitividad de su organización. Por ello es importante que los emprendedores tomen las acciones pertinentes a fin de que puedan operar con un enfoque a largo plazo, de tal forma que se incremente la supervivencia de su emprendimiento.

Se recomienda a la incubadora EMAC sucursal San Quintín, tomar las acciones necesarias para aumentar las posibilidades de competitividad de las futuras empresas graduadas cuyo enfoque sea el sector comercio, incorporando a su metodología estrategias de aprendizaje y desarrollo correspondientes a cada una de las dimensiones de la herramienta: mapa de competitividad, buscando mejorar la calidad de la incubación.

## **Referencias**

- Abdel, G. & Romo, M. D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Revista Comercio Exterior*, 55(3), 200-124.
- Blanco, C. (2011). *Globalización y Educación*. Valencia, España: Universidad de Valencia. Consultado el 20 de agosto de 2011 en: [http://www.uv.es/globeduc/globalizacion\\_y\\_educacion.htm](http://www.uv.es/globeduc/globalizacion_y_educacion.htm)
- Chirino, A. (2007). *Las pymes en Latinoamérica*. Consultado el 18 de noviembre de 2011 en: <http://www.eumed.net/libros/2007b/274/274.zip>
- EMAC (2010). *Empreser de México A.C.* Edgardo Alvarez, Director EMAC San Quinin.
- Gómez, M. (2007). *El futuro de la Pymes en el marco del TLC. Las Pymes en Latinoamérica. México: Red latinoamericana de investigadores en administración*. Consultado el 18 de noviembre de 2011 en: <http://www.eumed.net/libros/2007b/274/274.zip>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Anexo: Análisis de Altas y Bajas 2009*. Consultado el 20 de mayo de 2011 en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/denue/default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Anexo: Análisis de Altas y Bajas 2009. Consultado el 20 de mayo de 2011 en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/denue/default.aspx>

Martínez, J. y Álvarez, C. (2006). Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES. En las *memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática*. México, D.F., Octubre de 2006.

Mathis, J. Mazier, J. Rivaud-Danset, D. [1988], *La Compétitivité Industrielle*, Dunod, 318p.

Michalet, C. (1981): "Competitiveness and Internationalization", (Mimeo), Oecd, Paris

OECD (1992). *Competitiveness. First report to the president and the Congress*. Washington D.C.

Secretaría de Economía (2009). Acuerdo por el cual se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Consultado el 20 de mayo de 2011 en: <http://www.cmic.org/cmhc/siem/acuerdo%20mipymes.pdf>

Saavedra M. (2010). *Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la pyme*. Lima: Universidad Autónoma de México.

Secretaría de Economía. (2010) ¿Qué son las Empresas? Consultado el 20 de mayo de 2011 en: [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_Contacto\\_PyME](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME).

SEDECO (2011). Estratificación e importancia de la clasificación de las Empresas en México. Consultado el 05 de diciembre de 2011 en: <http://www.economia.gob.mx/conocelase/informes-de-evaluaciones-externas/186-empresas/6865-estratificacion-e-importancia-de-la-clasificacion-de-las-empresas-en-mexico>

SEDECO (2011). *Situación de las pymes en México*. Consultado el 05 de diciembre de 2011 en: [http://200.77.231.70/swb/es/economia/p\\_Contacto\\_PyME](http://200.77.231.70/swb/es/economia/p_Contacto_PyME)

SEDECO (2011). Liderazgos en Baja California. Consultado el 09 de diciembre de 2011 en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/estadisticas/index.html>

Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). *Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global context*. Technovation, 45 (2005) 1059-1070.

Vazquez, R. (2007). Las Pymes y la administración de riesgos. Las Pymes en latinoamerica. Mexico: Red latinoamericana de investigadores en administración. Consultado el 18 de noviembre de 2011 en: <http://www.eumed.net/libros/2007b/274/274.zip>

Villareal, R. & Ramos, R. (2001). La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica. México: *Comercio Exterior*. 1.