



*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.

## Escenario de la competitividad de Mipymes en el Municipio de Zacatlán de las Manzanas Puebla.

Emma Biviano Pérez<sup>1</sup>  
Evelyn Sosa Larrainzar\*  
Avelina García Sánchez\*

### Resumen:

La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en México exige una atención especial si se espera que cumplan con una función eje como agentes de desarrollo económico mediante programas de apoyo que no representen esfuerzos aislados con escasas directrices, con herramientas planeadas que les permitan crecer y convertirse en organizaciones formales. El objetivo del presente trabajo es mostrar el análisis y resultados de algunos factores que influyen en la productividad y competitividad de las organizaciones establecidas en el municipio de Zacatlán de las Manzanas Puebla que recibió apoyo mediante el Programa de Pueblos Mágicos en 2011. La información fue obtenida mediante la aplicación de una investigación exploratoria con un método cualitativo y de observación, aplicado un muestreo aleatorio por conveniencia de 260 unidades económicas que muestran un escaso nivel de crecimiento aún después de 5 años de subsistencia en el mercado.

**Palabras clave:** MIPYMES, Productividad, Competitividad,

### Abstract:

The importance of micro, small and medium-sized enterprises in Mexico requires special attention if they are expected to fulfil an-axis function as economic development agents through support programmes which do not represent isolated efforts with scarce guidelines, With planned tools that allow them to grow and become formal organizations. The objective of this paper is to show the analysis and results of some factors that influence the productivity and competitiveness of the organizations established in the municipality of Zacatlán de las apples Puebla that received support through the program of Magical villages in 2011. The information was obtained through the application of exploratory research with a qualitative and observational method, applied a random sampling for the convenience of 260 economic units showing a low level of growth even after 5 years Of subsistence in the market.

**Keywords:** SMEs, Productivity, Competitiveness,

---

<sup>1</sup> Universidad Tecnológica de Puebla.

**Introducción:**

En México como en otros países en desarrollo los niveles de desempleo son temas preocupantes y la generación de empleos es prioridad, aspecto que se acentúa en zonas rurales donde la brecha entre pobreza y riqueza es muy distante. El nivel y la calidad de vida de las personas reflejan el grado de desarrollo de las regiones y a su vez estos aspectos como lo menciona Amaru (2008), dependen de los esfuerzos de las empresas, del gobierno y de las organizaciones sin fines de lucro, como las escuelas públicas, asociaciones comunitarias organismos sectoriales, etc.

La Organización Mundial del Comercio (OMC) en su informe de 2016, expresa que, en cada país, la mayoría de las empresas pertenecen a la categoría de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), considerando aquellas registradas formalmente representan una porción considerable del empleo total, que es aún mayor si se tienen en cuenta las empresas informales (en su mayoría, pequeñas, esta característica se observa especialmente en los países en desarrollo.

En el mismo Informe de la OMC, se plasman diversos puntos de apoyo a las Pymes y se plantea la interrogante: ¿Por qué habrían los gobiernos de apoyar a su sector de Pymes? y a esta interrogante se responde: “basados en la idea de que apoyando a las Pymes mejorará la distribución de los ingresos”.

Considerando lo que manifiesta el Fondo Nacional del Emprendedor (FNE) en un diagnóstico realizado en 2016 respecto a que las MIPYMES so:

Son las principales generadoras de empleo en el país al aportar casi tres cuartas partes (73.8%) de las fuentes de empleo que se generan en la economía. Sin embargo, su participación en la Producción Bruta Total (PBT) alcanza únicamente el 34.7%<sup>9</sup>.

Analizando ese hecho, se percibe como principal problema que enfrentan las MIPYMES de México en forma generalizada es la falta de productividad, debido a que en la Producción Bruta Total (PBT) a nivel nacional es muy baja en relación con su participación en empleo y en relación con la proporción de MIPYMES que existen en el país FNE (2018). Este hecho frena el desarrollo nacional y genera la desigualdad empresarial que afecta directamente al personal que en ellas labora.

Retomando algunos datos del INEGI (2015), México ha tenido un crecimiento negativo según lo reflejan los factores de productividad haciendo una comparación entre 1990 a 2015, hubo una disminución de 10 puntos.

Analizando los factores de baja productividad de las MIPYMES, el FNE (2018) menciona algunos factores determinantes de este efecto:

- Limitaciones para acceder a capital físico y financiero (incluyendo capital de riesgo), carencias en capital humano.
- Limitaciones para implementar técnicas y tecnologías a procesos productivos, de servicios y de comercialización.
- Entorno institucional y ambiente poco favorable para hacer negocios.
- Falta de capacidad para innovar y desarrollo tecnológico.
- Carencia de infraestructura y servicios que faciliten la producción.

Si embargo existen estadísticas que indican que las MIPYMES son presa de diversos factores que limitan su productividad y competitividad, autores como Lesur (2009), caracterizan a la micro, pequeñas y medianas empresas como organizaciones que tienen un número reducido de trabajadores, el modelo de negocios que adoptan para organizar su negocio, es el de trabajador autónomo y el de la microempresa. La microempresa familiar funciona en el hogar del empresario, una gran parte de microempresas surge como una opción al desempleo casi sin planificación ni financiamiento. Sin embargo dada la importancia que tienen estas organizaciones dentro la economía de los países, existen programas de apoyo para su creación y desarrollo haciendo posible la sobrevivencia de muchas de ellas.

En otro enfoque Porter (1985) menciona tres estrategias para lograr una ventaja competitiva y son;

El liderazgo en costos: que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes.

La diferenciación, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes.

El enfoque: que consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento.

Es de considerarse un punto de suma importancia que menciona Anzola (2011), y que es vital al momento de generar programas de impulso a las MIPYMES;

“Los programas implementados en varios países latinoamericanos han demostrado, a través de los años, que cualquier programa o proyecto que se formule en ese sector requiere que se trabaje en dos grandes ambientes: el interno y el externo”.

Este aspecto conlleva que internamente los empresarios no responden en forma planeada, ordenada y controlada a la infinidad de cambios que se presentan en aspectos como la tecnología, la información, los precios, materias primas, sistemas administrativos, mercado, sistemas de producción, recursos humanos y las finanzas (Anzola, 2011).

Derivado del hecho de no considerar los aspectos mencionados, se obtienen resultados negativos en su mayoría ya que las políticas de aplicación no coinciden con la realidad de las MIPYMES que como se ha mencionado en su gran mayoría funcionan con una “Administración empírica” que opera con el día a día.

Partiendo de la premisa de que las MiPyMes forman un gran papel en la economía de México, es necesario reflexionar sobre la necesidad de administrarlas de forma correcta, es tiempo ya de atreverse a cambiar la mentalidad de los microempresarios y dejar de lado la idea de “Changarros” para sustituirla por “Empresas” con una estructura formal. Es necesario hacer conciencia de que los trabajadores no sólo son un “recurso” sino que es un elemento que puede aportar mucho y a su vez necesita desarrollarse, respecto al recurso financiero es de imaginarse cuantas personas han invertido sus patrimonios para iniciar un negocio y por falta de probidad y capacitación lo han perdido todo.

La aventura de iniciar un negocio representa dar un gran paso que puede ser firme o no dependiendo de los conocimientos que la persona que lo administra tenga a su disposición o la capacidad de allegarse de los medios necesarios para avanzar con fundamentos sólidos que disminuyan el riesgo del fracaso. Es esencial capacitar a los empresarios sobre las cinco funciones básicas de toda empresa hacer de su conocimiento que como Sosa (2014) menciona, las cinco funciones básicas de todo negocio, sin importar su giro deben ser:

Mercadotecnia: que comprende la definición de la mecánica de ventas, el tipo de producto, estrategias publicitarias, tipos de promociones, Investigación de nuevos mercados, innovación en productos, imagen del negocio.

### Manufactura o producción.

En este punto vale la pena aclarar que no necesariamente se debe limitar el concepto “manufactura” a la transformación de materia prima, sino a la producción de servicios ya que también conlleva la realización de un proceso, es decir; lo que en una empresa manufacturera el resultado es un “producto” en una empresa comercializadora o de servicios es “un servicio”.

### Personal

A este respecto surge la pregunta ¿Qué empresario no tiene personal?, por lo menos una sola persona se necesita para operar el negocio.

### Finanzas

El cuidado del dinero en toda empresa no importando el tamaño, giro o naturaleza que tenga, es importantísimo este aspecto y es sorprendente con cuanta ligereza se maneja el dinero en la mayoría de micro y pequeñas empresas, el volumen de efectivo, las compras sin documento que las respalde, la cobranza sin control interno, los préstamos sin documento que los avale, el pago de sueldos sin nómina formal, la disposición de efectivo para gastos personales etc.

### Administración

El autor menciona que esta es la función más importante y casi siempre la más olvidada de los empresarios ya que en estas organizaciones se presenta un fenómeno muy curioso “se ve como algo que va o tiene que ver con todo” pero no se realiza o en su defecto, se realizan diversidad de tareas sin tener conciencia de que forman parte de la Administración.

Los cinco puntos mencionados son esenciales en cualquier entidad económica sin embargo no son evidentes en su desarrollo y esto repercute en la productividad y competitividad de toda organización.

Sin embargo, para hacer frente a los problemas económicos que competen a las empresas, y a su vez obtener los mejores resultados, cada organización debe establecer una estructura productiva y que le permita producir y operar para satisfacer las necesidades de acuerdo con sus propias condiciones y con la estructura económica de la sociedad (Méndez, 2011).

Por otra parte, también cada organización debe decidir el tipo de actividad a desarrollar, ya que en caso de la producción de bienes, obedece a un proceso de fabricación y transformación a través de medios, materiales, técnicos y humanos, en tanto que la producción de servicios, obedece a la ejecución de una serie de funciones o actividades que se traducen en aprovechamiento de uso, y vale la pena resaltar que en la actualidad para hablar del término “producción de bienes y servicios” se emplea el de operaciones (Ramírez, 2011).

En México, las políticas públicas han retomado aspectos de gran importancia para el impulso al sector empresarial ya sea para la creación de nuevos negocios o su fortalecimiento y abordando lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND), en su eje “México Próspero”, se propone un México Próspero que detone el crecimiento sostenido de la productividad en un clima de estabilidad económica y mediante la generación de igualdad de oportunidades (Gobierno de la República, 2013).

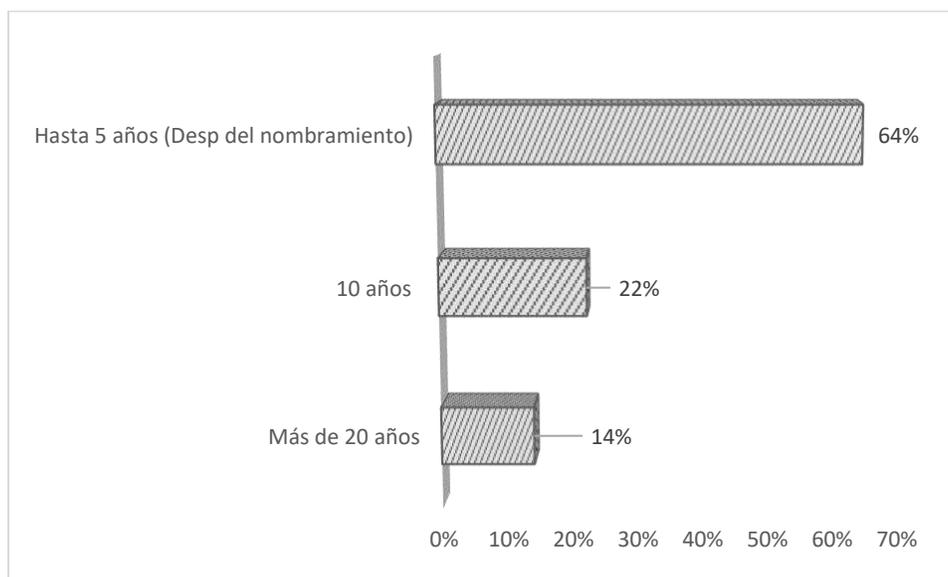
El programa de Pueblos Mágicos, es desarrollado en el 2001, por la Secretaría de Turismo en colaboración con otras instancias gubernamentales de índole estatal y municipal, y conlleva la revalorización de poblaciones del país que en conjunto representan nuevas alternativas para visitantes nacionales y extranjeros, el nombramiento de “Pueblo Mágico” es un reconocimiento a quienes habitan esos hermosos lugares de la geografía mexicana y que ahora comparten la riqueza cultural e histórica que han conservado durante muchos años. Uno de los objetivos del programa es conjuntar esfuerzos para convertirlos en detonadores de la economía local y regional, el turismo y el flujo de visitantes (Secretaría de Turismo, 2013).

## Resultados

En el presente trabajo se presentan los resultados de un análisis de la competitividad de las MIPYMES establecidas en el Municipio de Zacatlán de las Manzanas Puebla localidad que fue beneficiada con el programa de “Pueblos Mágicos” en México y que uno de los objetivos principales fue el fortalecimiento del sector empresarial.

### *Permanencia en el mercado*

Una característica de las MIPYMES es que su permanencia en el mercado no es significativa ya que tienden a fracasar a los pocos años de operación. A este respecto y de acuerdo al conteo realizado en las empresas que se encuentran establecidas en la localidad de Zacatlán de las Manzanas, se encontraron los resultados que se muestran en el gráfico 1.

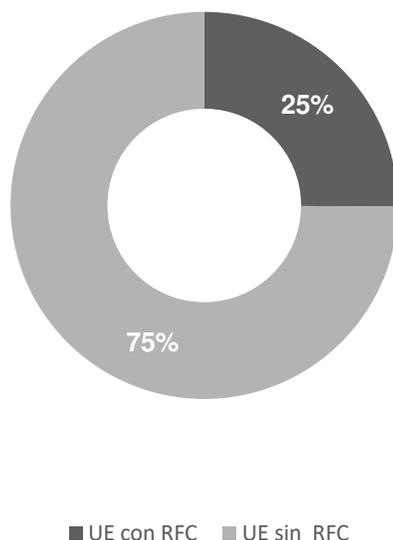
**Gráfico 1 Antigüedad de empresas establecidas**

**Fuente: Elaboración propia 2016**

El comportamiento de los resultados, indica que las MIPYMES estudiadas, expresan que su antigüedad oscila de 1 hasta 20 años o más y tomando en consideración que el distintivo de Pueblo Mágico se recibió en el año 2011, es decir hace 6 años, y analizando los resultados del gráfico 1, se puede concluir que el 62% de las empresas existentes, nacieron después de recibir dicho nombramiento, por lo que se deduce que el efecto de la implementación del Programa de Pueblos Mágicos permitió la generación de empresas.

#### *Grado de formalización*

De las empresas investigadas en la localidad de Zacatlán de las Manzanas Puebla, muchas de ellas trabajan de manera informal, lo cual no es lo idóneo para ninguna organización ya que conlleva infinidad de problemas y efectos negativos, ver gráfico 2.

**Gráfico 2 Grado de formalización de las empresas establecidas.**

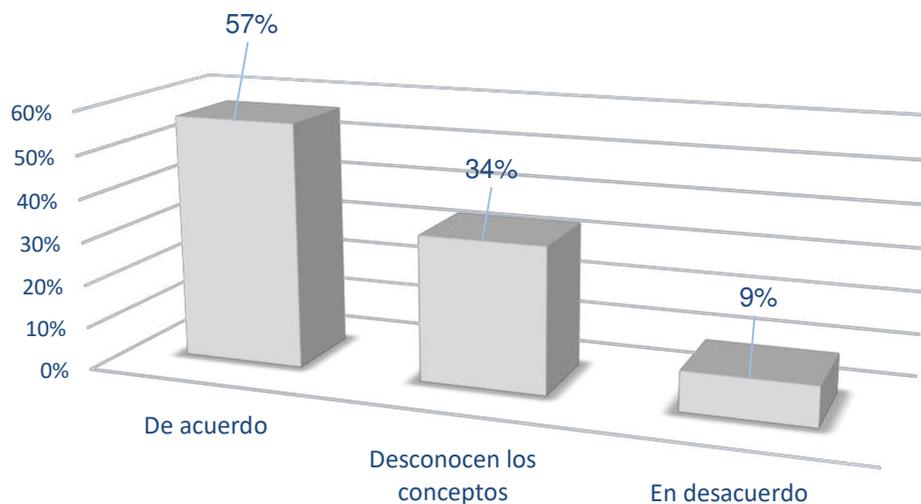
Fuente: Elaboración propia año 2016

En este estudio, se identificó que la mayor parte de estas organizaciones se encuentran constituidas formalmente como personas físicas o morales representan solo el 25%, con respecto a las que no se encuentran inscritas en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), (75%), ver gráfico 2. Esto implica que las obligaciones fiscales y laborales no se cumplen conforme la normatividad establecida y por lo tanto se consideran negocios informales, al entrevistar a los empresarios algunos manifestaron la necesidad de darse de alta por las necesidades de facturación de los clientes, lo que implicó la implementación de medios tecnológicos para sufragar esta nueva necesidad, considerando este aspecto como punto a favor para ser competitivas.

Para su posicionamiento en el mercado es de suma importancia que se encuentre en una ubicación que permita captar clientes, al preguntar sobre este aspecto a los empresarios, manifiestan haber cambiado sus establecimientos a las zonas más visitadas ya que representa tener más ventas.

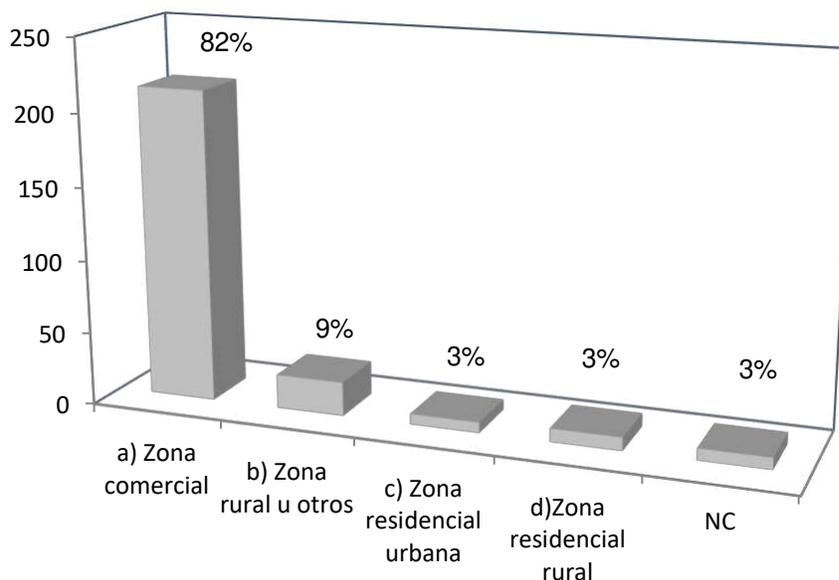
#### *Condiciones laborales:*

Considerando que el personal es la base para la productividad de cualquier organización, se preguntó a los empleados de las organizaciones si cuentan con buenas condiciones de trabajo y seguridad social ver gráfico 3.

**Gráfico 3 Seguridad e higiene laboral.**

Fuente: elaboración propia 2016

En el gráfico 4, se aprecia que solo el 57% de los empleados consideran adecuadas las condiciones de trabajo sin embargo no cuentan con seguridad social y más de la tercera parte de trabajadores desconocen que tienen derechos laborales no cuentan con seguridad social, solo el 9% de ellos conoce algunas prestaciones de ley como aguinaldo y prima vacacional y manifiesta que no se les otorgan, estos factores afectan por supuesto la productividad de las organizaciones.

**Gráfico 4 Ubicación de las empresas**

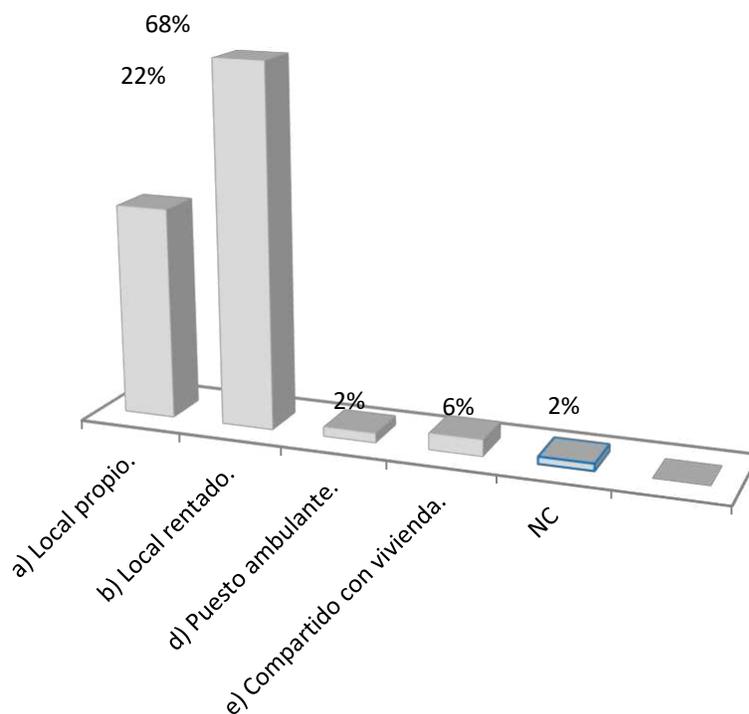
Fuente: Elaboración propia (2016)

Los resultados que muestra el gráfico 3, indican que el 82% de las unidades económicas que son la mayoría, se encuentran ubicadas en una zona comercial donde hay mayor afluencia turística, y las personas que compran estos productos son personas que visitan la localidad, por lo que se presume que la afluencia de visitantes ha generado estos resultados, el 12% de los locales se encuentran ubicados en zona rurales donde el acceso es más difícil y por ello sus ventas son pocas, y principalmente proveen de productos a los habitantes de la localidad que, en su mayoría, corresponden a productos de consumo diario.

#### Infraestructura

Uno de los factores que determinan la subsistencia de las MIPYMES, son los costos operativos y en el gráfico 4, se analiza el rubro del costo de las instalaciones que se utilizan para distribuir o producir sus productos o servicios. Al visitar las instalaciones de las empresas encuestadas se observa que no cuentan con condiciones adecuadas a los giros que manejan, sino la mayoría de ellas se han adecuado a las características de los inmuebles.

**Gráfico 5 Tipo del local que utiliza la empresa**



Fuente: Elaboración propia 2016.

De su análisis se desprende que, el 68% De las empresas, realizan sus operaciones con un local rentado, ya que por la necesidad de concentrarse en las zonas más visitadas y elevar sus ventas, decidieron instalarse de forma fija en algunos de los inmuebles adaptados para negocios, por las personas que viven en la zona comercial.

Al entrevistar a los empresarios seleccionados, el 22% manifestaron utilizar un local de su propiedad considerándolo un gran beneficio ya que no erogaron una cantidad mensual por concepto de renta del local, lo que les permite invertir en otros rubros, y en muchos casos ampliar su negocio.

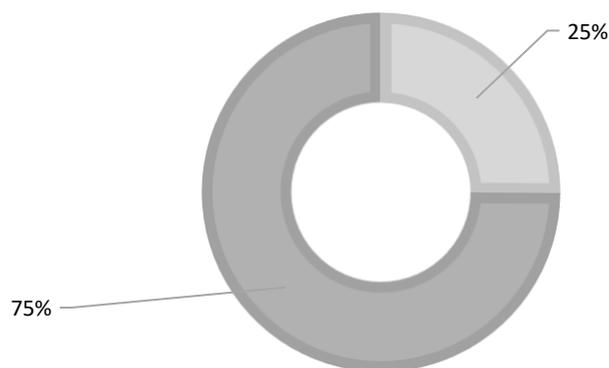
Otro aspecto a considerar es que algunas personas comparten su negocio con su vivienda, estas empresas percibieron la oportunidad de emprender un negocio ante las nuevas necesidades que manifestaban los visitantes estos casos representan un 6%, una deficiencia que tienen estas personas es la dificultad para dimensionar el costo total de operación ya que no separan sus gastos personales de los gastos de la empresa lo cual origina un descontrol de recursos financieros, así mismo al consumir los productos que se encuentran en venta, sin pagar su precio, estos conceptos se convierten en costos ocultos.

Se observó que existen puestos ambulantes, estos no cuentan con un lugar fijo, son locales que están en constante movimiento y por ello sus ventas pueden variar dependiendo del sector en que se ubiquen y representan un 2% y otras personas entrevistadas no proporcionaron información sobre las condiciones del local que ocupan representando un 2%.

Al analizar el comportamiento de los productos o servicios que manejan las MIPYMES de la zona, se identificó que el 31% de las unidades económicas realizan actividades correspondientes a la agricultura, ganadería, extracción de barro y madera en muy pequeña proporción la pesca en ríos, así mismo producen en, siendo estas las necesarias para extraer los materiales con que fabrican sus productos. Respecto al sector de transformación se maneja la fabricación de muebles de madera y los vinos y licores y principalmente se producen artesanías de tela o derivados de materiales originarios de la zona, por ejemplo, lámparas de bejuco, artículos decorativos de mimbre, barro bebidas etc., el sector secundario lo desarrollan el 53% de unidades productivas que es el de mayor dominio en este municipio y a su vez lo comercializan con los consumidores finales. Y el sector terciario con un 16% que engloba las actividades relacionadas con los servicios para satisfacer las necesidades de la población, como comercios transportes, comunicaciones, largas Construcción, industria textil, alimentos y bebidas, carpintería, herrería, etc. ver gráfico 5.

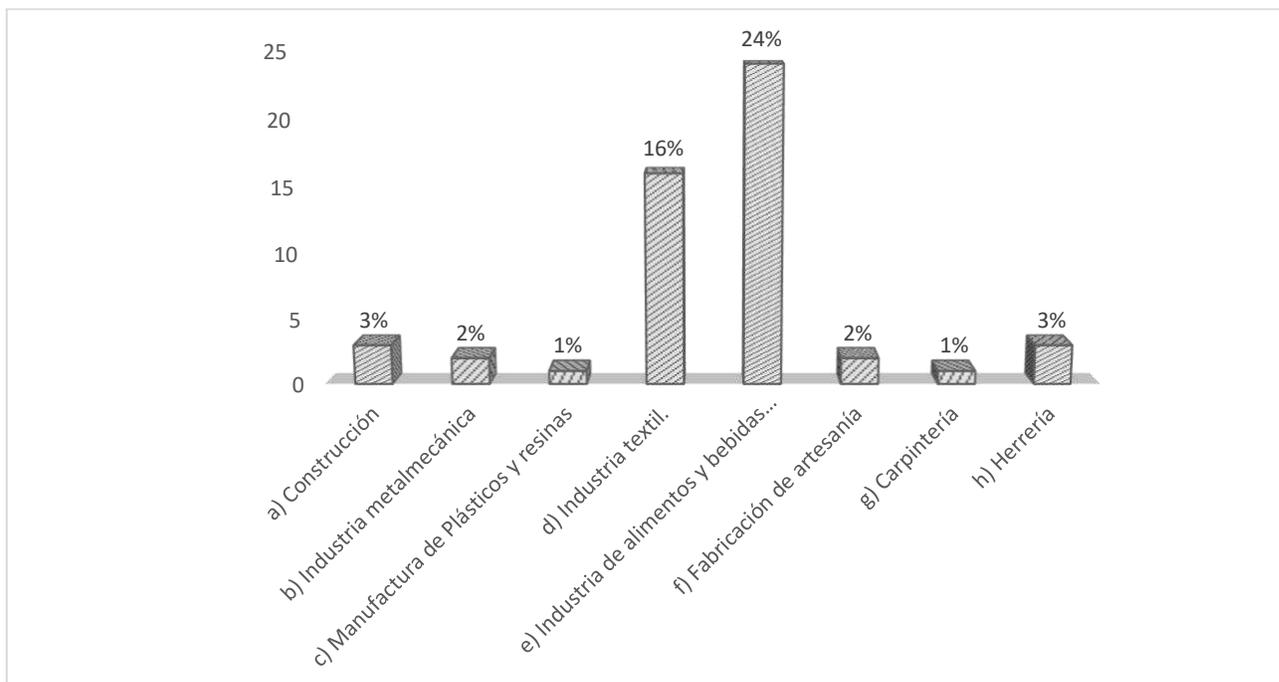
#### *Registros contables*

Al preguntar sobre este aspecto a los empresarios se obtuvo que el 76% conserva evidencias de pago de contribuciones fiscales, pero no lleva el control del 100% de sus actividades monetarias, esto implica el desconocimiento de costos de producción u operación y lógicamente desconoce la situación financiera de su empresa y el 25% maneja registros rudimentarios de sus operaciones ver gráfico 6.

**Gráfico 6 Control financiero.**

Fuente: Elaboración propia año 2016

Al conocer esta realidad respecto al desconocimiento del aspecto monetario de la organización, es imposible generar un plan de mejora si no se tienen las bases para la toma de decisiones, siendo este un factor clave para ser competitivo.

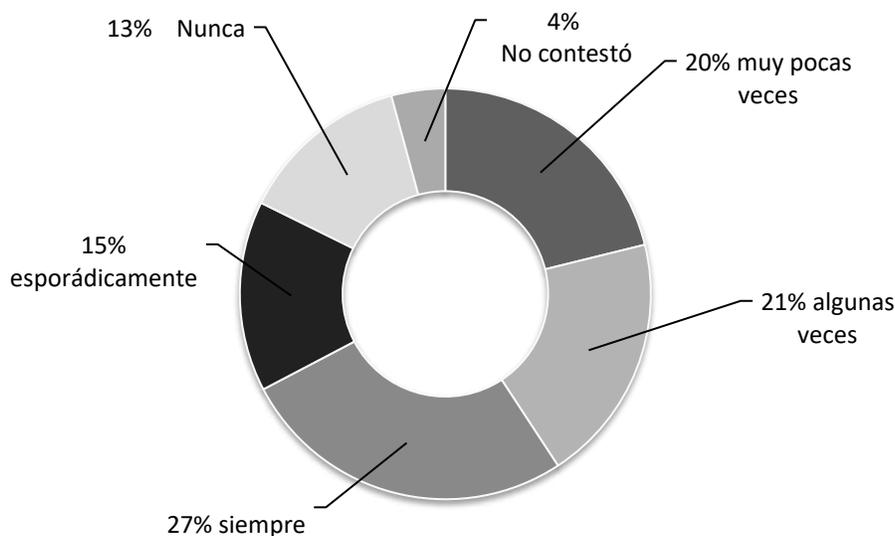
**Gráfico 7 Tipo de productos de la localidad.**

Fuente: elaboración propia 2016.

### *Planeación de actividades administrativas*

Considerando que la planeación es uno de los ejes para que las empresas operen adecuadamente, es importante prever, integrar, organizar y controlar todas las actividades inherentes al mismo y para hacerlo de forma óptima, se deben planear todas las actividades inherentes a la operación de la organización, al analizar cuantos empresarios realizan esta fase administrativa, se percibieron los resultados que muestra el gráfico 8.

**Gráfico 8 Planeación relativa a las actividades del negocio**



Fuente: Elaboración propia 2016.

El 27% de estas empresas realiza con anticipación procesos para atender al turista, y clientes locales, con ello espera incrementar sus ventas y puede incentivar a que más turistas visiten la zona o planeen regresar en alguna otra ocasión, un 21% dedica tiempo para realizar algunas actividades de planeación como por ejemplo, mayores espacios, suficiencia de producto, para atender a un mayor número de clientes, o diversificar algunos productos para ser más atractivos al cliente, o simplemente comprar más mercancía ya que supone que sus ventas aumentarán. Sin embargo el 20% de personas entrevistadas manifiesta que no siempre planea sus actividades por ejercicios anuales, es una práctica esporádica y un 15% definitivamente no anticipa procesos con anterioridad ya que sus ventas sólo son para clientes locales y no varían sus necesidades operativas lo cual es de alguna forma comprensible, sin embargo existe un 18% que no tiene conocimiento al respecto, y

así mismo de la importancia de un control administrativo general, el 4% de empresarios se reservó su opinión.

### **Conclusiones:**

Del análisis realizado se concluye:

El impacto que ha generado el Programa de Pueblos Mágicos como estrategia para impulsar la creación y desarrollo de empresas ha sido positivo dada la necesidad de atender a los nuevos visitantes de la localidad y por lo tanto se han suscitado nuevos requerimientos de productos y servicios.

Respecto al tipo de productos que se comercializan, no es posible la automatización de procesos (por ser artesanías) y por lo tanto el control de procesos de producción son rudimentarios.

La mayoría de los empresarios desconocen técnicas de registro formal de sus operaciones monetarias.

El uso de las tecnologías de información es escaso, ya que subcontratan servicios para cumplir actividades tributarias.

El nivel de competitividad empresas ubicadas en la localidad de Zacatlán de las Manzanas Puebla es muy bajo y no se podría cuantificar debido a que la gran mayoría son microempresas y negocios informales, estos aspectos indican que es un nicho de acción para los profesionales en las áreas económico-administrativas.

Se confirma el supuesto que este como muchos otros programas de apoyo al sector empresarial se han implementado sin considerar las necesidades que conlleva para lograr un mayor impacto en el desarrollo regional.

### **Referencias**

- Amaru, M. A. (2008). *Administración para emprendedores*. México: Pearson.
- Anzola, R. S. (2011). La creación de las PYMES en un contexto latinoamericano. En F. L. Jacques, *Administración de Pymes* México: Pearson 481-489.
- FNE. Fondo Nacional Emprendedor. (08 de 2018). *Instituto Nacional del Emprendedor*. Obtenido de [www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Diagnóstico\\_FNE-2016.pdf](http://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Diagnóstico_FNE-2016.pdf)
- Gobierno de la República. (01 de 01 de 2013). *Plan Nacional de Desarrollo PND*. Obtenido de [pnd.gob.mx](http://pnd.gob.mx)

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *INEGI*. Obtenido de [www.inegi.org.mx/](http://www.inegi.org.mx/)

Lesur.L. (2009). *Manual del emprendedor*. México: Trillas.

Méndez, M. <. (2011). *La economía en la empresa*. México: Mc Graw Hill.

OMC, Organización Mundial del Comercio. (2016). *Organización Mundial del Comercio*. Ginebra: OMC.

Porter, M. E. (1985). *La ventaja competitiva*. Nueva York: The Free Press.

Ramírez, C. C. (2011). *Administración de empresas turísticas*. México: Trillas.

Sosa, P. D. (2014). *Manual de Administración para MPyMES*. México: Limusa.