

**V** Congreso  
Nacional  
Contaduría y Administración

**MEMORIAS**  
Congreso Nacional  
de Contaduría  
y Administración

**ISSN:2395-9703**





Congreso Nacional de Contaduría y Administración, Año 4, Número 4, Enero-Diciembre 2018, Publicación editada por la Universidad Autónoma de Chiapas, Boulevard Belisario Domínguez Kilómetro 1081 Colonia Terán, C.P. 29050, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; México. (963)6325030, [www.fcacampusviii.unach.mx](http://www.fcacampusviii.unach.mx), [unachcomitan@hotmail.com](mailto:unachcomitan@hotmail.com) Editor Responsable: Mtro. Julio César Ríos Argüello, Reserva de Derechos al uso exclusivo No. **04-2018-022110163600-203**, ISSN: **2395-9703**, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Comité Editorial de la Facultad de Ciencias Administrativas Campus VIII, Mtro. Héctor Antonio Gordillo Palacios, Edificio Facultad de Ciencias Administrativas Campus VIII, 36ª Calle Sur Poniente No. 50, Col. Mariano N. Ruíz, Fecha de la última modificación 08 de Junio de 2018.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Universidad Autónoma de Chiapas

Nota: Dictamen previo autorizado

Por INDAUTOR No. 04-2018-022110163600-203



Giro de la empresa .....	143
Número de empleados.....	144
Permanencia en el mercado.....	145
Dirección.....	146
Grado de estudios de quien dirige. ....	147
Principales problemas que enfrentan.....	149
CONCLUSIONES.....	151
BIBLIOGRAFÍA:.....	152
Estrategias competitivas para los agronegocios en el Valle de Toluca, México. ....	153
RESUMEN.....	154
INTRODUCCIÓN.....	155
MATERIALES Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	156
Estrategias competitivas.....	156
Ventaja competitiva.....	157
Estrategia competitiva.....	158
Sector Industrial.....	159
Generalidades de los Agronegocios.....	160
Ventajas y Desventajas de los agronegocios .....	161
RESULTADOS.....	162
Estadísticas de agronegocios.....	162
Apoyos gubernamentales que impulsan a los agronegocios. ....	166
Desarrollo y fomento de los agronegocios .....	168

## Marco teórico

La forma de competir con otras empresas ha cambiado, Internet ha permitido una convergencia mercados que permite a las empresas ofrecer productos y servicios en todo el mundo, generando cambios en lo social, político y económico (Sáez, García, Palao y Rojo, 2002); los mercados han cambiado y ya no se trata solo de crear un producto y esperar que el cliente llegue a los locales comerciales e inspeccione los anaqueles para adquirirlo; las personas de hoy día, gran parte de su tiempo se encuentran navegando en la Red, ya sea interactuando con familiares y amigos, buscando noticias o realizando actividades laborales, además, poco a poco prefieren realizar en línea diversas transacciones económicas comunes de sus hogares, por la comodidad que representa y la optimización del tiempo libre; y debido a que la Web es un entorno que ofrece información, se ha convertido en un espacio altamente demandado en el que buscan bienes y servicios, ya que sin presiones pueden comparar características y precios. Por ello es un entorno de clientes potenciales que debe ser aprovechado, y todo emprendedor debe tener presente crear estrategias que permitan ofrecer sus productos en línea, además de ofrecer espacios para interactuar con sus clientes potenciales, en los que puedan resolver dudas sobre sus productos o servicios, así como facilitar opciones para hacer llegar los productos hasta la puerta de sus hogares.

La información es el elemento distintivo que diferencia a las empresas, y el conocimiento el activo más importante; sin duda Internet se ha convertido en una herramienta extremadamente importante en los negocios, ya que permite el intercambio de información e ideas, recopilar información en forma electrónica y utilizar software para analizarla, y usarla por ejemplo en mercadeo o para la fijación de precios; por ello, una empresa debe procurar un adecuado sistema nervioso digital (infraestructura centrada en el flujo de información) que ayude a entender bien el negocio y a actuar de manera efectiva tomando las mejores decisiones en el momento oportuno (Gates, 2000; Saéz et al, 2002; Cobarsí, 2013).

Para las grandes empresas transnacionales Internet es parte fundamental de una estrategia de negocios bien planteada, y tal como lo señala Gutiérrez y Nava (2016, p. 47) "El uso de las



desempeñarse con eficacia en diversas actividades en el mundo de los negocios o del trabajo donde tengan necesidad del uso de las TIC.



## Referencias

- ✚ Alcaide, J., Bernués, S., Díaz, E., Espinoza, R., Muñiz, R. y Smith, Ch. (2013). *Marketing y Pymes. Las principales claves de Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Valencia: Editor Marketing y Pymes.
- ✚ Alcántara, A. y Zorrilla, J. (2010). Globalización y educación media superior en México. En busca de la pertinencia curricular. *Perfiles educativos*, 32(127), 38-57.
- ✚ Belausteguigoitia, I. (2005). Luz y sombra en las Empresas Familiares. *Cedef - Itam*. Resumen extraído de la base de datos de Mendeley.
- ✚ Cobarsí, J. (2013). *Sistemas de Información en la empresa*. Barcelona: Editorial VOC.
- ✚ Eouzan, G. (2013). *Marketing web. Definir, implantar y optimizar nuestra estrategia 2.0*. Barcelona: Ediciones ENI.
- ✚ Gates, B. (2000). *Negocios a la velocidad del pensamiento*. USA. Warner Books.
- ✚ Gutiérrez L., C., y Nava R., R. M. (2016). Mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: revisión de la literatura, *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento* 1(13), 45-61. Recuperado de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/enlace/article/view/21106/20955>
- ✚ Moreno P., C. M. (2001). Las personas y las empresas punto com. *Capital Humano*, 14(150), 26-28. Resumen extraído de la base de datos de Mendeley.
- ✚ Nieto, J. (2014). *Emprender en Internet*. España: Ministerio de Educación.
- ✚ Sáez, F., García, O., Palao, J., y Rojo, P. (2002). *Innovación tecnológica en las empresas*. España: Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado de [dit.upm.es/~fsaez/intl/indicecontenidos.html](http://dit.upm.es/~fsaez/intl/indicecontenidos.html)
- ✚ Tapscott, D., Ticoll, D. y Lowy A. (2000). *Capital Digital: Extrayendo el poder de las redes de negocios*. Resumen extraído de la base de datos de [www.resumido.com](http://www.resumido.com)
- ✚ Zúñiga Lobato, José Iram (2016). *Las competencias digitales en el perfil universitario: El caso de la Facultad de Pedagogía de la Universidad Veracruzana*. Tesis inédita de doctorado. Facultad de Pedagogía, Universidad Veracruzana. México.



## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CAMPUS VIII-COMITÁN

V CONGRESO NACIONAL DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

25, 26 y 27 de abril de 2018

MÉXICO

PARTICIPANTES



PONENCIA

Características de las Pymes en la región sur del estado de Morelos y los problemas que enfrentan.

MESA

2.- Problemas y oportunidades para impulso a los negocios y empresas en México.

AUTORES

Mtra. Paula Ponce Lázaro (autor responsable)

paulapl\_mx@hotmail.com

Mtra. Silvia Cartujano Escobar

cartujano3@msn.com

Mtro. Roque López Tarango

roque\_lex@hotmail.com

Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Escuela de Estudios Superiores de Jojutla





# CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN LA REGIÓN SUR DEL ESTADO DE MORELOS Y LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTAN.

## RESUMEN

La presente investigación analiza la problemática de la pequeña y mediana empresa desde un enfoque interno, es decir se centra en analizar aspectos como: procesos de producción, clima laboral, estilo de liderazgo, capacitación etc. En cambio, el enfoque externo, tiene que ver con problemas que afectan a las Pymes, pero que son más bien del tipo macroeconómico y en donde las Pymes no tienen influencia en su solución (Palomo, 2006).

Específicamente la presente ponencia se centra en identificar los problemas de gestión de las Pymes de la zona sur del Estado de Morelos. Debido a la importancia que las Pymes tienen para el desarrollo del país. Se dice que en México las pequeñas y medianas empresas generan más del 70% de los empleos formales.

No obstante, diversos estudios reportan que el 82.5% de las Pymes que arrancan desaparecen antes de los 2 años porque no son rentables, con el consecuente impacto en los pequeños empresarios y la economía en su conjunto. Lo cual significa que menos del 20 % permanece en el mercado.

Este fenómeno también se observa en las Pymes de la zona sur del estado de Morelos, por lo que consideramos importante realizar un estudio para identificar los principales problemas que estas enfrentan y que influyen en su desaparición.

## PALABRAS CLAVES

Pequeña y mediana empresa (Pymes), Problemática.





## ABSTRACT

This research analyzes the problems of small and medium enterprises from an internal focus, that is, it focuses on analyzing aspects such as: production processes, work climate, leadership style, training, etc. On the other hand, the external focus has to do with problems that affect SMEs, but which are more of the macroeconomic type and where SMEs have no influence on their solution (Palomo, 2006).

Specifically, this paper focuses on identifying the problems of management of SMEs in the southern area of the State of Morelos. Due to the importance that SMEs have for the development of the country. It is said that in Mexico small and medium enterprises generate more than 70% of formal jobs.

However, several studies report that 82.5% of SMEs that start disappear before 2 years because they are not profitable, with the consequent impact on small entrepreneurs and the economy as a whole. Which means that less than 20% remains in the market.

This phenomenon is also observed in the SMEs of the southern area of the state of Morelos, so we consider it important to carry out a study to identify the main problems they face that influence their disappearance.

## KEYWORDS

Small and medium enterprises (SMEs), Problematic.



## I.- INTRODUCCIÓN:

En México la política económica del actual gobierno y los reportes estadísticos reconocen que las pequeñas y medianas empresas por sus siglas conocidas como Pymes son de gran importancia para la economía y el desarrollo de nuestro país; al mismo tiempo se plantea que las Pymes deben crecer y sobre todo permanecer para aumentar el impacto de estas en la economía local, regional y nacional.

Retomando lo anterior el objetivo de la presente ponencia es identificar la problemática que viven las Pymes de la región sur del estado de Morelos y que influyen en el desarrollo y permanencia de las mismas. A fin de analizar si los factores que se identifican en la problemática a nivel nacional se reproducen a nivel local, es decir en la región objeto del presente estudio.

Respecto a la problemática que enfrentan la Pymes existen investigaciones que identifican varios factores, por ejemplo: Palomo González (2005) refiere que en 1985 NAFIN reporto un estudio donde se identifica 9 factores en la "problemática" de las micro empresas de los cuales solo 6 pueden ser asociados a la gestión interna del negocio: carencia de organización, retraso tecnológico, falta de capacitación de personal, problemas en la colocación del producto y carencias de registro contable. El mismo autor cita en su artículo otro estudio realizado por SECOFI en 1987 que identifica dos factores de la "problemática" en la gestión de la micro empresa: Altos costos de operación y falta de liquidez financiera.

Como se puede observar los problemas que viven las empresas son varios y los programas gubernamentales en su mayoría están enfocados en resolver el problema de falta de liquidez al otorgar créditos a un bajo costo. Sin embargo, el resto de los factores no están siendo atendidos, lo cual puede originar la desaparición de las

pymes. Por lo tanto, es de vital importancia identificar cuáles son esos problemas para proponer alternativas de solución.

## Materiales y método de investigación.

La presente es una investigación con un enfoque cuantitativo, de alcance exploratorio y descriptivo. Se trata de un estudio exploratorio para el caso específico de las Pymes de la zona sur del estado de Morelos, donde se identifican y describen las principales problemáticas que estas enfrentan; para lo cual se aplicó un cuestionario a 186 empresas de los seis municipios que integran la Zona sur del Estado de Morelos

Como ya se mencionó, el objetivo primordial de la presente investigación radica en identificar los problemas de las pequeñas y medianas empresas ( Pymes) de la zona sur del estado de Morelos, por lo que consideramos pertinente antes de presentar la problemática de las Pymes, partir de una definición general de empresa: “Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo productos o prestando servicios en el mercado” (Drucker, 1982, p. 13). Por lo tanto, entendida la empresa como una unidad económica que produce bienes y servicios para obtener un beneficio, procederemos a definir que son las pequeñas y medianas empresas, también conocidas por sus siglas como Pymes.

NAFINSA refiere que Pymes son siglas que se usan para identificar a una empresa en relación al número de trabajadores según su sector de actividad, y en algunos países por sus ingresos netos. Vale la pena aclarar que cada país determina el rango con el que identifica la variabilidad entre una pequeña o mediana empresa.



Para la Secretaría de Economía las Pymes son: “empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo en dinero remunerado. El tamaño de la empresa no es un factor que las distinga por tener funciones administrativas, de coordinación o dirección, lo que la diferencia es simplemente la magnitud de tareas, empleados, facturación, etc.

Existen a nivel internacional distintas definiciones de pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las diferentes agencias clasificadoras; sin embargo, para el caso de México ¿a qué tipo de empresas se aplica el término Pymes?, ¿Cuáles son las que califican para entrar en este grupo? ¿Cuán pequeña tiene que ser una empresa para calificar? ¿O cuán grande tiene que ser para quedar fuera del término?

En México generalmente se clasifican en función del número de empleados y de acuerdo al sector socioeconómico al que pertenecen (ver tabla 1):

**Tabla 1. Clasificación de empresas por tamaño según el número de empleados**

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

Fuente: INEGI, Censos Económicos

Otros autores consideran que “Las Pymes se identifican por estar formadas por personas que poseen poco talento técnico o de conocimientos en finanzas, marketing y otras áreas que las grandes empresas poseen” y consideran que estas es la razón por la cual este tipo de empresas no tienden a desarrollarse en su ámbito, aunque se



mantienen estables, no crecen para incrementar utilidades, cartera de clientes, capacidad de operar, etc. Sin embargo, a pesar de los problemas que presentan contribuyen de manera importante en la economía de nuestro país, puesto que según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2012), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son Pymes que generan 52% de Producto Interno bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Los datos anteriores muestran que las Pymes, son el motor de la economía mexicana no obstante de ser este tipo de empresas las que más surgen, también desaparecen constantemente, la Secretaría de Economía reporto que, a partir del 2012 a la fecha, han cerrado más de 120 mil empresas, eso equivale a una caída de 15.7%, como siempre las más afectadas son las Pymes. Lo cual es una señal de alarma. Los negocios se deben cuidar, siempre pongo como ejemplo: ¿Qué pasaría si en lugar de ser un negocio fuera un hijo el que agoniza? ¿Se dejaría morir? ¿Se tendría otro? La respuesta es obviamente no. Entonces ¿Qué debemos hacer? Debemos rescatar todos estos negocios que son la base la economía de nuestro país (Morales, 2012).

Sin embargo, consideramos que para poder rescatar a las Pymes primeramente es necesario contar con un diagnóstico claro sobre la situación que estas guardan.

Según Pro México<sup>3</sup> tienen las Pymes a nivel nacional tienen las siguientes ventajas y desventajas.

**Tabla 2. Ventajas y desventajas de las Pymes.**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
-----------------	--------------------

<sup>3</sup> Pro México es el organismo del gobierno federal encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional, apoyando el proceso exportador de empresas establecidas en nuestro país y coordinando acciones encaminadas a la atracción de inversión extranjera.



<p>1. Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.</p> <p>2. Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.</p> <p>3. Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.</p> <p>4. Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con la relativa facilidad.</p> <p>5. Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.</p>	<p>1. Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.</p> <p>2. La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias por que los controles de calidad son mínimos o no existen.</p> <p>3. No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen enfrentan el problema de la fuga del personal capacitado.</p> <p>4. Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención la público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.</p>
---	---

Fuente: elaboración propia basado datos de la página electrónica de Pro México.

Existen otros estudios de diversos autores y organizaciones que han identificado la problemática que viven la Pymes en México y que a continuación se citan.

**Tabla 3. Problemáticas que enfrentan las Pymes**

<p>Centro de Estudios Industriales de CONCAMIN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de materias primas, materiales y componentes.</li> <li>• Capacidad productiva ociosa.</li> <li>• Elevada imposición tributaria.</li> <li>• Altas tasas de interés del crédito.</li> <li>• Elevados costos de transporte, comunicaciones y otros servicios.</li> <li>• Baja eficiencia en la mano de obra.</li> <li>• Desactualización de la tecnología, maquinaria y equipo.</li> <li>• Altos costos en el mantenimiento y reparación de la maquinaria.</li> <li>• Baja eficiencia de la mano de obra indirecta.</li> </ul>
--	---



<p>Dr. José Luis Solleiro Y M.I. Rosario Castañón del Instituto de Ingeniería de la UNAM</p>	<p>Problemas relacionados con la educación: falta de capacitación, falta de cultura empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas relacionados con la política fiscal: no existe una estructura fiscal diferenciada, los estímulos fiscales son prácticamente inexistentes.</li> <li>• Problemas relacionados con información.</li> <li>• Problemas relacionados con programas específicos de fomento: No existe una estructura de instituciones y empresas que ofrezcan apoyo a las actividades empresariales y a proyectos competitivos, las compras gubernamentales no son utilizadas como instrumentos para fomentar las ventas y el desarrollo de las MYPIMES; No existe una política industrial para los diferentes sectores.</li> <li>• Problemas relacionados con el financiamiento.</li> <li>• Problemas relacionados con asistencia tecnológica.</li> <li>• Problemas relacionados con la comercialización.</li> <li>• Problemas relacionados con la legislación, No existe una ley que establezca efectivamente el marco para otorgar incentivos a las empresas. La Ley al fomento a la microindustria y a la actividad artesanal es inoperante; La Ley Federal de Trabajo, impide desarrollar mecanismos flexibles de contratación y remuneración; la Ley del Seguro Social, impone condiciones, requisitos difíciles de cumplir por una empresa pequeña.</li> <li>• Problemas relacionados con el entorno de la empresa, la inseguridad pública juega un papel determinante en la competitividad de las empresas, ya que les provoca grandes costos adicionales y pérdidas; falta una actitud de participación colectiva de los empresarios en la solución de</li> </ul>
--	---





	<p>sus problemas; existe corrupción y burocracia en la mayoría de los trámites gubernamentales.</p>
<p>Secretaría de Economía</p>	<p>Acceso limitado a fuentes de financiamiento. Excesiva carga impositiva. Participación limitada en el comercio exterior. Desvinculación de los sectores más dinámicos. Capacitación deficiente de sus recursos humanos. Falta de vinculación con el sector académico. Débil estructura y técnicas en su organización y funcionamiento. Tasas de interés más elevadas que en los países desarrollados. Burocratismo y complicada estructura gubernamental. Globalización y acelerados cambios tecnológicos. Mayores costos de insumos y escaso poder de negociación. Escasa innovación y productos de calidad deficiente. Programas de fomento poco eficientes.</p>
<p>Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)</p>	<p>Baja diferenciación competitiva. Brecha en destrezas técnicas y de negocios. Calidad variable. Altos costos unitarios: no cubren costos de capital, baja tasa de reproducción, alta participación en la informalidad.</p>

Fuente: Valdez y Santiago "la competitividad de las microempresas artesanales del estado de Morelos y el capital social como alternativa de solución" pág. 11.

Como se puede observar en los cuadros anteriores los autores no hacen una clara diferenciación de la problemática interna y externa que abordamos en el inicio de esta ponencia. Sin embargo, en términos generales la mayoría coincide en los principales problemas de gestión de la Pymes tiene que ver con: factores tecnológicos

(desactualización, asistencia y cambios acelerados), factores de recursos humanos (Baja eficiencia de la mano de obra, falta de capacitación y cultura empresarial), factores financieros (Altas tasas de interés del crédito y acceso limitado a las fuentes de financiamiento).

## II.- Características de Las Pymes en Morelos.

El estado de Morelos está ubicado en la zona central de México, Según datos del último censo, cuenta con 1, 177,227 habitantes (INEGI 2010). Su capital Cuernavaca es conocida por su agradable clima y sus atractivos turísticos, así como cercanía con la ciudad de México. Cuenta con dos zonas metropolitanas Cuernavaca en la región norte y Cautla en la región poniente, donde se concentra el 70% de su población y donde se desarrollan, de manera importante actividades económicas del sector químico-farmacéutico, automotriz, servicios, comercio y turístico. En el resto de los municipios se desarrollan principalmente actividades relacionadas con los agro negocios, turismo y comercio, aunque de manera más incipiente que en las zonas metropolitanas.

Con respecto al tema que nos atañe podemos decir que actualmente Morelos cuenta con 84,651 Unidades económicas (INEGI. Censos económicos 2014)

Los Censos Económicos 2014, identificaron que, del total de unidades económicas en Morelos, 97.0% eran micro negocios y 0.1% fueron grandes; en cuanto a personal ocupado las micro participaron con 55.1% del total.

Como se puede observar las Pymes juegan un rol importante en la economía de Morelos sin embargo las pequeñas y medianas empresas también tienden a desaparecer drásticamente, según un reporte del secretario de desarrollo económico



y turismo del municipio de Cuernavaca en el 2015 el 65 % de la empresas mueren antes de los dos años. Lo cual nos habla de un grave problema en la entidad.

De acuerdo a los datos presentados el desarrollo económico del Estado de Morelos se ha concentrado en la zona norte, básicamente en los municipios de Cuernavaca, Jiutepec y temixco y al oriente de la entidad concentrándose en los municipios de Yautepec, Cuautla y Ayala. En la zona sur del estado el desarrollo económico ha sido en menor escala y solo se ubican pequeñas y medianas empresas en su mayoría, así mismo se observa que al igual que en muchas regiones del país estas tienden a desaparecer en un periodo máximo de 2 años. Lo anterior motivo en parte esta investigación.

### III.- Resultados de la investigación

#### Situación de las Pymes en la zona sur del estado de Morelos.

La región sur del estado de Morelos es conocida por su clima cálido y lugares de interés turístico, como el lago de Tequesquitengo, el balneario el Rollo, las estacas entre muchos otros. Esta región está conformada por 6 municipios, que son: Amacuzac, Jojutla de Juárez, Puente de Ixtla, Tlaquiltenango, Tlaltizapan de Zapata y Zacatepec. Los cuales, en su conjunto, según datos de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012) tienen una población total de 249,199 habitantes y operan 13,282 Pymes, de diversos sectores, de los cuales destacan: el comercio al por menor, quedando en segundo lugar servicios de alojamiento (hoteles) y de preparación de alimentos y bebidas (restaurantes, cocinas, bares, cafeterías, etc.); y en tercer lugar las empresas de manufactura.



**TABLA 4.**

Numero de Pymes encuestadas por municipio.

AMACUZAC	JOJUTLA	PUENTE DE IXTLA	TLALTIZAPAN	TLAQUILTENANGO	ZACATEPEC	TOTAL
5	85	55	3	10	28	186

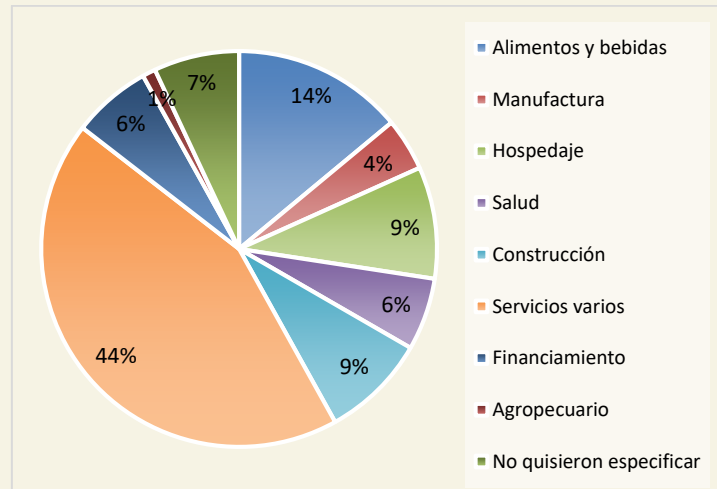
Fuente: Elaboración propia

## Giro de la empresa

En primera instancia consideramos pertinente identificar el giro comercial al que pertenece cada una de las empresas encuestadas en la región sur.

**GRAFICA 1**

Giro al que pertenece la empresa (Zona sur de Morelos)



Fuente: Elaboración propia

La gráfica demuestra que, de las 186 empresas analizadas, 81 que representa el 44 % se dedican a prestar servicios de diferente índole como educación, organización de eventos sociales, aseguradoras y venta de diferentes productos al por menor. La venta de alimentos y bebidas ocupan el segundo lugar en la región, dado que 26 empresas desarrollan actividades de este tipo, lo que equivale al 14% de la muestra.



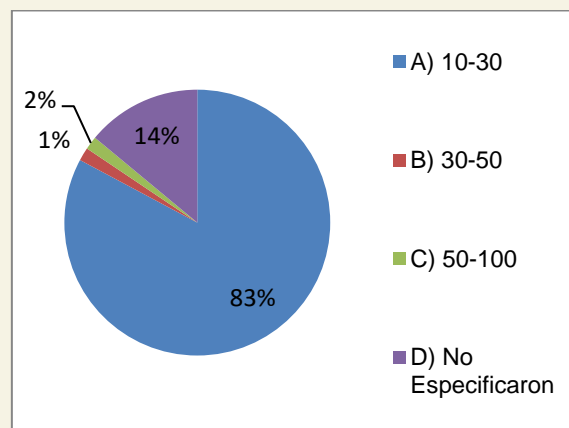
El hospedaje y los servicios de construcción ocupan un 9% de la muestra cada uno, seguido de las empresas de salud y organizaciones que otorgan financiamiento con un 6% respectivamente.

### Número de empleados.

Conocer el número de empleados nos permite ubicar a las empresas de acuerdo a la clasificación establecida por el INEGI en Micro, Pequeña o Mediana empresa. En la siguiente grafica se muestran los resultados obtenidos.

GRÁFICA 2

Número de empleados (Zona Sur de Morelos)



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica muestra que un 83% emplea de 10 a 30 trabajadores, mientras que el 14% por razones distintas no lo especificaron y un 2% del sector empresarial tiene de 50 a 100, y el 1% de esta muestra reportó que emplea de 30 a 50 personas. Por lo tanto, la mayoría quedaría incluida en el rubro de las pequeñas empresas, y el 2% en el rubro de la mediana empresa. Lo cual demuestra que en la región la participación de las grandes empresas es prácticamente nula.

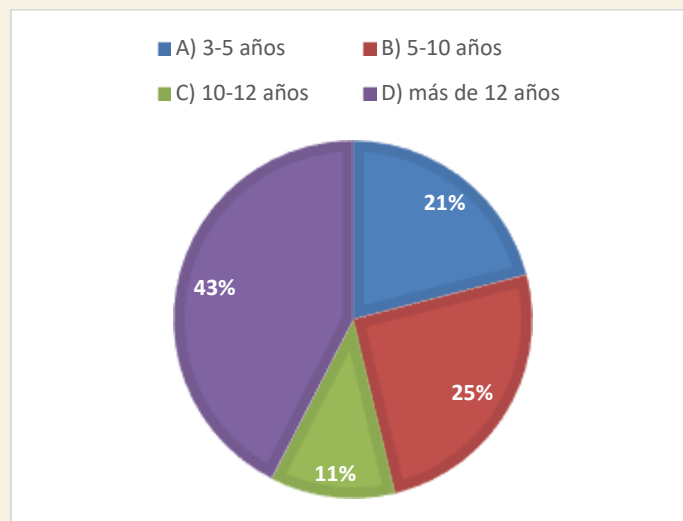


## Permanencia en el mercado.

“Existen dos tipos de organizaciones, las que perseveran y alcanzan, y las que simplemente fracasan” (Anónimo, 2015) Ante esta afirmación surgió la siguiente pregunta: ¿Cuánto tiempo tiene su empresa en el mercado? con la finalidad de conocer si realmente las empresas se encuentran estables en el mercado por su experiencia, o si son empresas de nueva creación con deseo de crecimiento. “(...) se considera una empresa estable a la que ha permanecido más de tres años en el mercado” (Alonso, 2008); con ello es posible identificar la persistencia del emprendedor y su nivel de desarrollo. Al respecto los resultados fueron los siguientes:

### GRÁFICA 3

Tiempo que tiene su empresa en el mercado (Zona Sur de Morelos)



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la gráfica el 43 % de la Pymes encuestadas se encuentran consolidadas puesto que han logrado una permanencia de más de 12 años, inclusive la mayoría de estas, expresaron tener hasta 50 años en el mercado, en segundo lugar, con 47 empresas de la muestra mencionaron tener entre 5 y 10 años, y de entre 3-5 años se encuentra 21% de las organizaciones y tan solo el 11% pertenecen al grupo de entre 10 y 12 años laborando.





Tomando en cuenta la aseveración: “ de que se considera estable una empresa que ha permanecido más de tres años en el mercado” Alonso, 2008), podemos afirmar que las Pymes encuestadas pueden considerarse estables.

Sin embargo, se observó que estas empresas no han logrado crecer y convertirse de micro a pequeñas o medianas, aparentemente han permaneciendo generación tras generación sin gran desarrollo. Debido quizás a la ignorancia, temor a los cambios, desconocimiento de beneficios de crecimiento, etc.

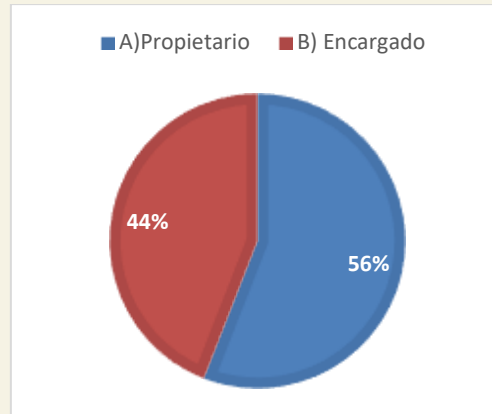
### Dirección.

En referencia a la creación de empresas, Alonso y Galve (2007) mencionan que existen tres elementos claves: el empresario, la empresa y el entorno; En este sentido se consideró importante en este estudio identificar quien está a cargo de la empresa, quien la dirige, ya que esto incide también en el desarrollo y administración de la empresa.

Como bien lo explican los autores García del Junco, Álvarez y Reyna (2007) cuando mencionan que las características como: ambición, espíritu de sacrificio, capacidad para asumir riesgo, necesidad, insatisfacción laboral, entusiasmo, no tienen tanta importancia en las cualidades que caracterizan al espíritu emprendedor. Sino que existen otros aspectos tales como la selección de sus equipos, buen carácter, independencia, constancia, conocimientos, etc. Cuando se decide crear una empresa.

#### GRAFICA 4

¿Quién dirige la empresa? (Zona Sur de Morelos)



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información obtenida de la muestra, la región cuenta con 104 Pymes dirigidas en su mayoría por los propietarios lo que representa el 56%, y con un porcentaje no tan lejano a éste, se encuentran las empresas a cargo de personal de confianza con 44% (82 empresas).

Los datos indican que por su tamaño las empresas han permanecido bajo la dirección de los emprendedores, pero por otro lado casi la mitad de las Pymes ya se encuentran bajo la supervisión de encargados o administradores, mismos que tienen el compromiso de buscar incesantemente de forma objetiva el crecimiento de las organizaciones a su cargo.

#### Grado de estudios de quien dirige.

Según Kauffman (2001) se considera que las Pymes carecen de planeación, organización, administración y control eficiente, también de tecnologías propias de la gestión y desarrollo de sus actividades productivas. Se supone que la lo anterior está estrechamente relacionado con los saberes y capacidad de gestión de quien está a cargo la organización, en otros términos, si quien dirige no cuenta con los conocimientos y herramientas suficientes para hacer funcionar un negocio, este tendrá



La competitividad está en tres sistemas (Ramírez & Cabello, 2004):

*Sistema tecnológico:* desarrolla herramientas para hacer más eficientes los procesos de producción, en los agronegocios son las innovaciones de los productos obtenidos del campo y su transformación para su consumo.

*Sistema administrativo:* utiliza herramientas como planeación estratégica y táctica, así como reingeniería de los procesos administrativos de los agronegocios.

*Sistema humano:* desarrolla y mantiene al recurso humano con compromiso en su organización al planear, capacitar y entrenar el recurso humano, así como generar sistemas para evaluar el aprendizaje a los agronegocios.

La competitividad parte de un sistema que integra la parte tecnológica, administrativa y humana para el logro de objetivos y de la misión de una empresa de toda actividad económica.

## Ventaja competitiva

El ámbito teórico de la competitividad es la teoría de la ventaja competitiva nacional de Porter (1990), se destaca el Diamante de Porter que indica los determinantes de la ventaja nacional competitiva: Condiciones del factor, Condición de la demanda, Industrias relacionadas y de apoyo, así como la Estrategia de la empresa, estructura y competencia. La ventaja competitiva para Díaz (2015) afirma que constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y la coloca en una posición de preferencia en el mercado. Gallego (2012) define ventaja competitiva como algo único o diferente que posee la empresa y que no tienen sus rivales, es decir se basa en una capacidad o competencia distintiva. En resumen, la ventaja competitiva es el rendimiento que una empresa tiene respecto a otras, caracterizándose como única, original en aspectos en que los clientes perciben y prefieren.



Los elementos clave del concepto de ventaja competitiva para Díaz (2015) son:  
*Preferencia*: la generan los consumidores, usuarios o clientes hacia la empresa y sus productos; al crear estrategias para competir eficazmente en los mercados.  
*Percepción*: una diferencia cuantificada o medible real de los consumidores o usuarios hacia el bien. *Único*: factor diferencial percibido como propio de la empresa y su producto. *Determinante*: proceso de decisión de compra de los clientes.

En la tabla 1 se mencionan los tipos de ventaja competitiva, aportado por los autores: Gallego (2012) y Porter (2012).

Tabla 1: Tipos de ventajas competitiva.

TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA	GALLEGO	PORTER
<b>BASADA EN COSTOS</b>	Empresa capaz de producir sus bienes y/o servicios a un costo más bajo que sus rivales.	Estrategia: fabricante de costo bajo de su industria.
<b>BASADA EN DIFERENCIACIÓN</b>	Productos percibidos como algo único por parte de sus clientes.	Atributos importantes y adoptan un posicionamiento especial para atender esas necesidades.

Fuente Elaboración Propia

La competitividad para las empresas se fundamenta en costos y en diferenciación para su establecimiento en el mercado meta y potencial, cuya finalidad es la expansión, para ello se requiere de estrategia competitiva que a continuación se describe.

## Estrategia competitiva

La estrategia competitiva define las acciones a emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. Económicamente, el producto es un enlace entre oferta y demanda, dada la capacidad



la posición en el mercado, la lealtad del cliente, la calidad del producto, etc. (William Davidow citado en Edvisson & Malone, 2003). Viéndose la organización obligada a pasar de un balance general financiero a uno no financiero denominado ahora capital intelectual (Edvisson & Malone, 2003).

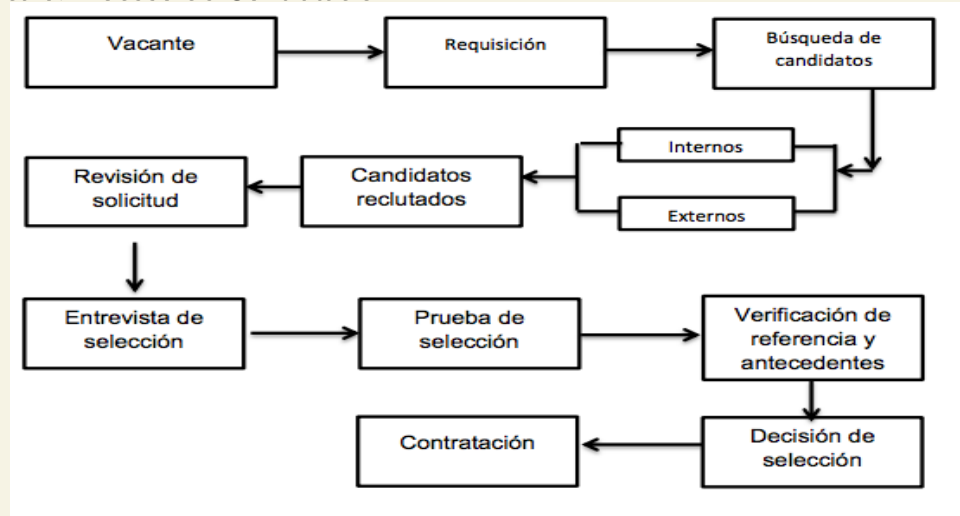
Por otro lado, Euroforum (1998) define al capital intelectual como al conjunto de aquellos activos intangibles que generan valor sin estar en los estados contables. “suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva” (Stewart, 1998), siendo ahora el conocimiento y la información los elementos ahora esenciales para la economía, convirtiéndose la empresa no sólo en administradora de recursos humanos, financieros, tecnológicos ni materiales, sino administradoras de conocimientos (Stewart, 1998). Anteriormente se necesitaba gestionar los activos como tierra, fuerza de trabajo y capital, ahora resulta indispensable el manejo, control y gestión del conocimiento, tanto conocer cómo resulta su creación y transferencia, siendo capaz de convertirlo en una ventaja competitiva, (Vargas, 2006).

Para Brooking (1996) autor pionero en el desarrollo de modelos de medición del capital intelectual, clasifica al capital intelectual en cuatro elementos:

1. Activos de mercado: refieren a aquellos bienes intangibles que tienen alguna relación con el mercado al que pertenecen.
2. Activos de propiedad intelectual. Aquellas intangibles generadoras de conocimiento “know-how”, derechos de autor, secretos de fábrica.
3. Activos del individuo: comprenden aquellas habilidades y destrezas tanto de forma individual como colectivos.
4. Activos de infraestructura: refiere a aquellos activos que permiten que la organización funcione, como métodos, procesos, técnicas, que pertenecen a ella.

entrevistas realizadas y todos los aspectos, por lo cual se determinó porque es la persona ideal para cubrir el puesto.

Grafica 6: Proceso de Contratación



Fuente: RUA 2013

Se sugiere implementar el área de Recursos Humanos para contar con el perfil idóneo del cada uno de los puestos, utilizar entrevistas estructuradas (basadas en el análisis de puestos) proporciona una base más consistente para evaluar los candidatos del puesto.