

# ESTRATEGIAS PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS LOCALES. UN ESTUDIO EN EL SURESTE DE MÉXICO

---

Strategies for achieving competitiveness in local enterprises. A study in the South East of Mexico

---

**Carlos Enrique Pacheco-Coello<sup>1</sup>, Francisco Gerardo Barroso-Tanoira<sup>2</sup>**

---

**Recibido:** 3 de Agosto 2020 - **Aceptado:** 21 de Septiembre 2020

## RESUMEN:

El presente estudio sugiere estrategias para que las pequeñas y medianas empresas locales de una ciudad del sureste de México, sean competitivas ante las amenazas de empresas foráneas, usualmente más grandes, con más recursos y tecnología, aunque también pueden ser útiles para cualquiera empresa interesada en mejorar su posición competitiva.

## ABSTRACT

This study suggests strategies for small and middle sized local enterprises of a city in the South East of Mexico, to be competitive for facing competition from foreign enterprises, which are usually larger, with more resources and technology, although they could also be useful for any enterprise interested in improving its competitive position.

**PALABRAS CLAVE:** pequeña y mediana empresa, competitividad, productividad, estrategias de negocios, capital humano.

JEL: 015, 032, M10, M11, M12

---

**KEY WORDS:** small and middle sized enterprise, competitiveness, productivity, business strategies, human capital.

JEL: 015, 032, M10, M11, M12

## Introducción

### Antecedentes

Si se recorren las calles de la ciudad de Mérida, en el estado de Yucatán, en el sureste de

México, se observa cómo los negocios que originalmente eran de propietarios locales y que fueron por largo tiempo muy exitosas, de pronto cierran y dan paso a empresas con sello internacional, franquicias extranjeras o

---

<sup>1</sup> Profesor investigador. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Yucatán. Mérida, Yucatán, México. E-mail: pcoello@correo.uady.mx Dirección: C. 20 35, Pedregales de Tanlum, 97205 Mérida, Yuc.

<sup>2</sup> Profesor investigador. División de Negocios. Universidad Anáhuac Mayab. E-mail: francisco.barroso@anahuac.mx Dirección: Km. 15.5 carretera Mérida-Progreso int. km. 2 carretera Chablekal. Mérida, Yucatán, México, C.P. 97310. Tel: (999)9424800 ext 516.

a poderosos oligopolios nacionales que al establecerse en la ciudad traen tecnología de punta, desplazando a la mano de obra local, ocasionando pérdida de empleos y generando pobreza, pues en muchas ocasiones traen a su propia gente, además de que sus servicios están automatizados. También están los que adoptan la figura del outsourcing (disfrazados), lo cual pone en desventaja al trabajador local. Además, al parecer, falta información que permita a los responsables de la toma de decisiones visualizar la posibilidad de relacionar las diferentes variables que les afectan, por lo que resulta importante conocer, si sus estrategias están diseñadas con base en el conocimiento de sus entornos internos y externos, de manera que puedan incrementar su productividad y competitividad con base en el mejoramiento de sus procesos, productos y orientación a la innovación, apegándose al tamaño de sus mercados por atender. Esto es más crítico en pequeñas y medianas empresas (Pymes), ya que son las más vulnerables ante cambios en el entorno y la entrada de nuevos competidores a los mercados.

Este estudio se llevó a cabo en la ciudad de Mérida, capital del estado de Yucatán, durante el segundo trimestre de 2020 y participaron expertos relacionados con actividades productivas, de servicio y consultores. Para los que son propietarios de empresas, éstas son Pymes familiares y de capital yucateco, las cuales nacieron elaborando productos u ofreciendo servicios básicos (alimentos, artesanías, turismo, transporte, comercio), pero que la globalización las llevo a modernizarse. Una característica de esas empresas es que han fomentado el desarrollo de su planta laboral y contribuido con nuevos procesos de producción, por lo que son parte importante del desarrollo económico local. En este trabajo, se denomina "local" a aquella empresa que opera en la ciudad de Mérida. Ante lo expuesto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿qué les falta a las empresas locales para mejorar su productividad, ser competitivas y resistir la amenaza de competidores más fuertes y agresivos?

## **Objetivo**

Ante lo expuesto anteriormente, el objetivo del estudio es proponer estrategias para que las Pymes locales sean competitivas.

## **Importancia del estudio**

Emprendedores y empresarios de la localidad requieren urgentemente, y así lo señalan ante sus cámaras empresariales, plantear estrategias que junto con una adecuada administración de su capital tangible e intangible, les permitan tomar las decisiones pertinentes ante la globalización y sus efectos económicos para sobrevivir y desarrollarse, aún con la presencia de empresas nacionales e internacionales que compiten en sus mercados, creciendo con riesgo planeado y con cultura de emprendimiento e innovación. De esta manera podrían generarse y conservarse más empleos locales y evitar también la migración de personal talentoso a otros lugares. Por otra parte, esta información podría abonar a la creación de un futuro modelo que permita el desarrollo de industrias locales, además de incorporarse a los planes de estudio de instituciones educativas en materia de gestión estratégica y desarrollo sustentable.

Es necesario aprovechar también las ventajas que proporciona el estado de Yucatán, maravilla del mundo maya, especialmente su capital, Mérida, la cual es un polo turístico y comercial, con vialidades de primer nivel, centros médicos y educativos de alta calidad y reconocida por su seguridad y tranquilidad, que son superiores a la media nacional. Por eso, la ciudad ha sido atractiva para personas de otros lugares, lo que ha traído crecimiento de la mancha urbana y necesidades de servicios y comercios, creando también oportunidades para emprender.

## **Limitaciones y delimitaciones**

Se presentaron problemas en cuanto al acceso a los participantes en la investigación debido a que son personas con tiempo limitado, dependiendo de su disponibilidad y autorización para las entrevistas. Otra limitación es que los resultados de esta investigación son válidos solamente para la localidad en estudio, pero la metodología puede ser replicable en otros contextos.

Se trabajó con expertos, los cuales son dueños o directivos de Pymes de capital yucateco establecidas en Mérida, Yucatán. Las empresas son de dirección familiar con el apoyo de profesionales y la selección de dichas empresas se basó en los criterios de la Secretaría de Economía (2009), vigentes en México hasta la fecha.

## Revisión de la literatura

### Apuntes sobre Mérida y el estado de Yucatán

Primero, algunos apuntes del contexto. Según datos del último censo en México (los censos se hacen cada diez años por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]), el número de empresas en el estado de Yucatán era de treinta mil (INEGI, 2010). Solo en cuanto a micro negocios, se reportó que cerraban entre 250 y 300 al año. Con referencia a Mérida, Yucatán, el tamaño de la población que habitaba en el municipio de Mérida representaba el 42.5% del total de Yucatán, con una tasa de crecimiento del 1.8% en cuanto a hijos por familia. Según edad, el 32.94% estaba en el rango de 0-19 años, el 35.29% en el de 20 a 59 años, el 10.62% era de más de 60 años y sin identificar la edad, el 1.15%. El 70% de sus habitantes ganaba menos de dos salarios mínimos. Cabe mencionar que el estado de Yucatán se divide en 106 municipios, uno de los cuales es el de Mérida, cuya capital es precisamente la ciudad de Mérida, lugar del presente estudio.

De acuerdo con el diagnóstico mencionado, Yucatán se encuentra entre los estados con menores tasas de desocupación, y en cuanto a la economía informal, éste es uno de problemas que más preocupa en Yucatán, pues al tercer trimestre de 2011 la tasa de ocupación en ese sector era de 33.4%, cifra por arriba de la nacional, la cual se ubicaba en 28.7%, lo que da una idea de la precariedad laboral y la falta de prestaciones. Al tercer trimestre de 2011, únicamente el 49.6% de los trabajadores subordinados y remunerados contaban con servicio médico.

La población ocupada de Yucatán concentra los menores niveles de ingreso, de uno a dos

salarios mínimos. El INEGI (2010) informó que la actividad económica del municipio de Mérida se conformaba por actividades en tres sectores: agropecuario, industrial y de servicios. Este último es el centro de los ingresos financieros, pues incluye al comercio, la hotelería, los transportes y las comunicaciones, representando el 75% de la PEA (población económicamente activa) ocupada total, siendo equitativos en cuanto a sexo de las plazas de trabajo. Se esperan pronto los resultados del nuevo censo.

Según el CONEVAL [Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social] (2016), la media nacional de población en pobreza es 46.2%, lo que confirma la importancia de la generación de empleos productivos. De aquí puede verse que es importante que se fomenten la apertura y la operación de empresas de aportaciones de empresarios yucatecos, aunque también se espera que el estado sea un lugar atractivo para inversión foránea.

### Retos para las Pymes en México

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen el segmento empresarial más importante en términos económicos. A nivel mundial son el 99% de todas las empresas y generan el 60% de los empleos (OECD, 2019). En México constituyen el 99.8% de todas las unidades económicas, aportan el 42% del PIB y generan el 78% de los empleos remunerados (El Financiero, 2018). Sin embargo, no logran desarrollarse al carecer de competitividad ante la globalización, y los errores que usualmente cometen son: (1) no realizar investigaciones de mercado; (2) falta de planeación; (3) falta de asesoría legal; (4) ignorar la atracción de talento; (5) búsqueda inadecuada de financiamiento; (6) no contar con un plan financiero; (7) olvidarse del marketing; (8) no contar con presencia en Internet; (9) precios no competitivos en el mercado, y (10) no medir los resultados. Por su tamaño y operaciones, son mucho más dependientes del ecosistema y de las políticas imperantes que las empresas grandes. Para la OCDE (2019), muchas fracasan por problemas de acceso a recursos estratégicos, financiamiento y conocimiento. También pueden

experimentar falta de condiciones para contratar personal calificado o administradores experimentados que les ayuden a diseñar e implementar estrategias de crecimiento. Otro punto es que es difícil para ellas afrontar los costos de seguridad y protección de datos.

Para Aguilar y Martínez (2013), la tasa de éxito de dichas empresas se encuentra aún por debajo de la media mundial, con valores de alrededor de 25 y 30%, contra un 40% que representa esta media mundial. Hernández (2009) sugiere que, entre los motivos por los cuales estas empresas pueden fracasar en sus esfuerzos de supervivencia, están la de financiamiento y de asesoría empresarial, aunadas a una deficiente administración y a la falta de una adecuada gestión de sus recursos humanos debido a personal no calificado o sin capacitación adecuada. Además, tienen problemas para identificar las necesidades de sus mercados y no cuentan con las tecnologías apropiadas para atender sus demandas. Todo esto las lleva a baja productividad y, por ende, a reducidas oportunidades para competir y permanecer. Sin embargo, esto no es aplicable a todas las Pymes ya que algunas se han vuelto importantes innovadoras, como en el ramo de las tecnologías de la información, y en otros rubros en los que el tamaño no importa (OECD, 2019).

Otro aspecto que perjudica a las Pymes es la alta tasa de informalidad laboral en México (sin contar la agricultura), que se encuentra en 52.5%, o 57% incluida la agricultura (OECD, 2017). Las mujeres tienen más probabilidad de trabajar informalmente que los hombres. Llama la atención el que aproximadamente la mitad de los trabajadores informales en el país estén empleados en empresas informales muy pequeñas, las cuales presentan baja productividad. Para elevar la productividad global es necesario que estas empresas se formalicen o salgan del mercado, pues el crecimiento de la economía global podría incrementarse en un punto porcentual si la informalidad se redujera diez.

### **Productividad y competitividad**

Villareal, citado por Quero (2008), indica que

la competitividad va más allá de la productividad y que es un proceso que centrado en generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando ventajas comparativas en competitivas. Por ello, la competitividad se relaciona con costos, precios, cantidad producida, calidad, presencia en el mercado, innovación, flexibilidad y adaptación a los cambios en el entorno. Se requiere fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como la evaluación periódica de las estrategias. Para Hernández, citado por la misma autora, la competitividad presume que las empresas tienen la capacidad para adaptarse al ambiente externo y mantenerse en intercambio permanente con él, además de la capacidad para desarrollar y ubicar adecuadamente los recursos disponibles, con el propósito de permanecer en el mercado y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazo. Una empresa puede ser más competitiva (1) a través de la innovación; (2) ganando fidelidad de los clientes, (3) mediante el constante análisis de la empresa y del mercado, y (4) una adecuada estrategia de precios (Destino Negocio, 2015).

Saavedra, Camarena y Tapia (2017) indican que las Pymes no se caracterizan por adoptar sistemas de aseguramiento de la calidad, lo cual es más patente en las empresas comerciales y de servicios, mientras que la competitividad de las empresas industriales depende de otros factores, como la tecnología. La falta de sistemas de aseguramiento de la calidad lleva a problemas como costos elevados, problemas con la cultura, recursos humanos no calificados y falta de alineamiento hacia la visión. También aparecen la falta de compromiso, liderazgo, recursos financieros y conocimientos.

### **Adaptación al entorno**

Para Saavedra (2012), la competitividad depende de la productividad, la rentabilidad, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones inter empresariales, así como del sector y la infraestructura

regional. Esto implica la importancia de la adaptación al entorno. Por su parte, Soto y Dolan (2003) encontraron que las empresas se dedican más a problemas de corto plazo, por lo que se ocupan principalmente de la eficiencia operativa, esto es, de mejorar continuamente los procesos y evitar el trabajo innecesario. Sin embargo, lo que necesitan las empresas en México (especialmente las Pymes) es adaptarse al entorno e innovar (Barroso-Tanoira, 2013), concordando con Pacheco (2011) y Ramírez (2008) en cuanto a que es necesario que tomen en cuenta la visión, misión, el contexto, la permanencia y el entorno para lograr ventaja competitiva.

### **La actitud ante las contingencias: efectos de la COVID-19**

Desde antes de la aparición de la pandemia por la COVID-19, la economía mexicana ya presentaba signos de debilidad relevantes, pues durante el primer trimestre de 2020 se observó una contracción de -2.4% en el producto interno bruto (PIB) respecto del mismo trimestre de 2019. Asimismo, durante el tercer y cuarto trimestre de 2019, el PIB registraba contracciones de -0.3 y -0.6%, respectivamente (PNUD, 2020). A nivel mundial los números también son alarmantes, poniendo en problemas a los mercados internacionales, a las grandes compañías y a los bancos centrales.

El impacto de la COVID-19 en la economía mexicana es múltiple, ya que la reducción de la actividad típica de las personas implica una caída en el consumo. Intervienen también la caída de las remesas, la baja en los precios internacionales del petróleo y la disminución en la recaudación (México es el país que menos recauda de la OCDE y el quinto con la recaudación más baja de América Latina y el Caribe), lo que ha hecho que el Estado mexicano se vea afectado en su capacidad de respuesta ante la pandemia. Esto compromete la capacidad de supervivencia de las empresas y lleva a un claro deterioro al mercado laboral, incrementando las tasas de desempleo y elevando la tasa de informalidad, traduciéndose en una menor calidad de vida y la consecuente afectación al consumo de bienes básicos, ahorro y acceso a esque-

mas de crédito (PNUD, 2020). Es una especie de círculo vicioso que hay que romper.

Debido a esta contingencia se han impactado las cadenas de suministro y se han afectado actividades de todo tipo. En abril de 2020, cerca de 12.5 millones de mexicanos tuvieron que suspender sus labores (la mayoría de ellos en el sector informal) y no solo se dejaron de generar alrededor de 3,200 empleos diarios (datos de febrero del mismo año), sino que en promedio se estaban perdiendo alrededor de 11,500 diarios en todo el país (Diario de Yucatán, 2020). En Yucatán 142 mil empleos están en riesgo, de los que se perderán cerca de 80 mil. Cerca del 38% de las empresas han tenido que despedir trabajadores, desplomándose el PIB estatal entre 7 y 10%, afectando directamente a las actividades más importantes: comercio, servicios, turismo, transporte y construcción. Precisamente éstas son las actividades del sector terciario calificadas por INEGI (2010) como el centro financiero del estado. Para afrontar esta contingencia se requiere de estímulos fiscales para estabilizar la economía. Por ejemplo, Japón estableció un plan de ayuda equivalente al 21% de su PIB; Estados Unidos va con el 11%, Canadá con el 8% y Argentina, país en crisis, destinará el 4%. El gobierno mexicano no llega ni al 0.7% (Diario de Yucatán, 2020).

### **Emprendimiento**

En negocios y en economía, el emprendimiento es la iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos para obtener un beneficio de una oportunidad que ofrece el mercado (Barroso-Tanoira, Santos-Valencia y López-Ponce, 2020). Para Robbins, Coulter y Decenzo (2017), es el proceso de crear nuevos negocios como respuesta al entorno detectado, creando valor y crecimiento satisfaciendo deseos y necesidades del público a través de la innovación.

El emprendedor es quien utiliza los recursos a su disposición, capital y trabajo, para elaborar bienes y servicios que ofrecerá y distribuirá en la sociedad, lo cual debe ser en un marco de justicia social y orientado hacia la

sostenibilidad (Galindo-Martín, Méndez-Picazo, y Castaño-Martínez, 2016). Es importante que las empresas tengan una estructura emprendedora y se adapten a su entorno, por lo que requieren una planeación constante y hacer frente a la amenaza de oligopolios y otras grandes empresas, como señala Mayer-Sierra (2012). Lemus (2012) adiciona que se requieren incentivos laborales para motivar al trabajador. Schumpeter, citado Galindo-Martín et al. (2016), comenta que la actividad emprendedora depende de los beneficios del clima social, por lo que influyen en ella los valores sociales, la estructura de la sociedad y el sistema educativo, entre otros aspectos.

Una preocupación en México es la de fomentar el emprendimiento entre los jóvenes, esperando que detecten necesidades de alto impacto y se comprometan culturalmente a favor del crecimiento y desarrollo del estado. Esto explica la inserción de programas de emprendimiento en diversos planes de estudio, desde educación elemental hasta la universidad. Estos planes han comenzado a dar resultados en empresas lideradas por jóvenes universitarios, pues ante los efectos de la pandemia de la COVID-19, las empresas yucatecas están buscando nuevas oportunidades que les permitan sobrevivir y desarrollarse con base en la Internet, servicio a domicilio y comunicación vía remota (Universidad Anáhuac Mayab, 2020). Y es ahora cuando el Gobierno del Estado está apoyando a micro, pequeñas y medianas empresas a través de créditos y apoyos económicos (Gobierno del Estado de Yucatán, 2020).

### **Capital humano**

Hay que tomar en cuenta que el capital humano no son las personas, sino el valor de las competencias o talentos que los trabajadores ponen a favor de la empresa. La noción de “capital” se asocia a la idea de “valor”, que se refiere a algo que se obtiene con esfuerzo y que tiene beneficios por los cuales alguien estaría dispuesto a pagar, ya sean tangibles o intangibles (Navarro, 2005). Es más valioso mientras más raro, escaso e importante sea, pero siempre pertenece a alguien. Por lo tanto, es “el valor que gene-

ran las capacidades de las personas a través de la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás” (p. 4). Por su parte, Boisier (2002) agrega que el capital humano se refiere al conjunto de conocimientos valiosos que poseen las personas y su capacidad para aplicarlos a la producción, mientras que para Noe, Hollenbeck, Gerhart, y Wright (2019), es el conocimiento, habilidades y experiencia que tienen valor económico. Dessler y Varela (2011) sugieren que el capital humano pertenece a los trabajadores, por lo que es necesaria una adecuada selección de personal, capacitación eficaz y motivación para que trabajen como socios comprometidos, de manera que aporten valor a la empresa.

### **Metodología**

#### **Alcance y diseño**

El estudio comenzó siendo de alcance exploratorio y luego descriptivo, con enfoque cualitativo, ya que se pretende la aproximación a la realidad, desde los sujetos. El diseño fue no experimental debido a que no hubo manipulación deliberada de las variables, y transversal debido a que cada participante fue abordado una sola vez sin seguimiento (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). El método fue el hermenéutico-dialéctico, es decir, inductivo, por lo que el enfoque fue cualitativo. La hermenéutica-dialéctica, según Rodríguez (2007), es un método que aplica todo investigador debido a que la mente del ser humano es interpretativa (hermenéutica), es decir, que trata de buscar significado a las cosas por medio de la observación, evitando malos entendidos y propiciando el razonamiento y la comprensión, las cuales tratan de descubrir la verdad por medio del diálogo o técnica de la conversación y el consenso, debatiendo conflictos hasta llegar a la certeza de la esencia misma de las cosas (dialéctica). La técnica fue la entrevista (en este caso, semiestructurada), con la correspondiente guía como instrumento, como sugieren Rueda y Vilarroel (s.f.) para investigaciones como ésta.

## Participantes en el estudio

Se entrevistó a veinte expertos en temas de producción, administración, recursos humanos y con experiencia técnica. El 60% eran de sexo masculino y la edad promedio de los entrevistados era de 42 años de edad, pertenecientes a reconocidas empresas yucatecas. Cinco son dueños de empresa, con el cargo de Director General, seis son Gerentes Administrativos, cuatro son Gerentes de Recursos Humanos y cinco consultores en materia de gestión estratégica, así como en elaboración de productos y servicios. Se les invitó debido a su conocimiento y experiencia en dirección, administración estratégica, emprendimiento, innovación y formación de capital humano. Dado que es un estudio exploratorio y debido a la experiencia de los participantes, en esta ocasión se concedió el mismo peso a sus respuestas.

## Instrumentos y procedimiento

Se diseñó una guía de entrevista semiestructurada en que se incluyeron preguntas sobre productividad, conocimiento del entorno, gestión estratégica, emprendimiento, capital humano y competitividad, según los principios de Quero (2008), Destino Negocio (2015) y El Financiero (2018). Las entrevistas fueron administradas por los investigadores autores de este trabajo sujetándose a los horarios y disponibilidad de los participantes. Cada entrevista duró entre 45 minutos y una hora.

## Plan de análisis de la información

Las respuestas fueron agrupadas por frecuencia de mención (Álvarez Gayou, 2003), a las que se asignaron ideas clave y se agruparon en categorías, que fueron precisamente las preguntas. Para la interpretación de los resultados, se utilizó una escala diseñada por el segundo autor de este trabajo:

**Tabla 1**

*Tabla para interpretación de resultados según frecuencia de mención*

Frecuencia de mención	Interpretación
90% a 100%	Siempre
70% a 89%	Frecuentemente
40% a 69%	Algunas veces
20% a 39%	Pocas veces
1% a 19%	Rara vez

## Resultados

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas especificando el número de personas (base=20), cuyos comentarios se agruparon en las ideas clave correspondientes y la interpretación de dicha frecuencia según la *Tabla 1*. Las respuestas se agruparon en las ideas clave, presentadas en las tablas, y las preguntas se tomaron como categorías, agrupando en ellas las ideas clave correspondientes.

1) ¿Qué es productividad?

**Tabla 2**

*Frecuencia de respuestas sobre el concepto de productividad.*

Número de menciones	%	Interpretación	Ideas clave
20	100.0%	Siempre	Ser eficaz y eficiente en las gestiones y operaciones
17	85.0%	Frecuentemente	Cobrar y obtener recursos para seguir operando
13	65.0%	Algunas veces	Tener información para la toma de decisiones
10	50.0%	Algunas veces	Trabajar con calidad
8	40.0%	Pocas veces	Negociar utilizando estrategias adecuadas
2	10.0%	Rara vez	Palpar el crecimiento del mercado

Para todos los participantes, la productividad es ser eficaz (llegar a las metas) y eficiente (optimización de recursos, obtener resultados a tiempo), como indican Robbins et al. (2017), logrando crecimiento sostenido y evolutivo que requiere el mercado. Frecuentemente se mencionó que la productividad es cobrar y obtener recursos para seguir operando, aunque algunas veces se comentó que uno es productivo si tiene información para la toma de decisiones y si trabaja con calidad, ofreciendo al cliente productos y servicios

adecuados, evitando desperdicios y reprocesos. Pocas veces se mencionó que la productividad implicara negociar usando estrategias.

Llama la atención que rara vez se mencionara que la productividad sea palpar el crecimiento del mercado. En resumen, es terminar los productos y servicios en tiempo y forma, obtener recursos, ofrecer atención de calidad a clientes y calidad en los productos. El uso de estrategias de negociación ayuda a la empresa a ser productiva.

## 2) ¿Qué tan importante es el conocimiento del entorno?

**Tabla 3**

*Frecuencia de respuestas sobre el conocimiento del entorno.*

Número de menciones	% Interpretación	Ideas clave
20	100.0% Siempre	Tomar decisiones ante la competencia y las contingencias
17	85.0% Frecuentemente	Crecer sostenidamente
15	75.0% Frecuentemente	Detectar problemas internos y externos
8	40.0% Algunas veces	Evaluar las estrategias de la empresa
4	20.0% Pocas veces	Reconocer que deben ser proactivos ante los problemas

Todos acordaron la importancia del conocimiento del entorno para tomar decisiones ante la competencia y las contingencias como la actual, debida a la COVID-19. Frecuentemente se mencionó que sirve para crecer sostenidamente, así como para detectar problemas internos y externos. Llama la atención el que algunas veces se reconociera la importancia del conocimiento del entorno para evaluar las estrategias de la empresa y que pocas veces se reconociera la importancia del enfoque proactivo ante los problemas que surgen.

Los directores generales centraron su atención en la habilidad para proyectar la empresa a largo plazo y ser proactivos, mientras que los gerentes administrativos y de recursos humanos relacionaron los efectos del entorno con la rotación del personal, impuestos caros, el pasivo laboral, la falta de pago por parte de los clientes y el poder de la competencia. Los consultores hicieron especial énfasis, en que el bajo poder adquisitivo obliga a los clientes a recurrir al crédito o bajar sus niveles de consumo, especialmente en épocas de contingencia como la actual.

## 3) ¿Concepto de gestión estratégica?

**Tabla 4**

*Frecuencia de respuestas sobre el concepto de gestión estratégica.*

Número de menciones	% Interpretación	Ideas clave
18	90.0% Siempre	Se dedican a estrategias rutinarias
13	65.0% Frecuentemente	Alinean estrategias con la misión y visión
4	20.0% Frecuentemente	Otros referentes (cuidar a la empresa para que crezca)



Prácticamente todos se dedican a tareas rutinarias, por lo que las estrategias que usan son básicamente las mismas. Algunas veces comentaron que las empresas alinean estrategias con su visión y misión, pero pocas veces se refirieron a otros aspectos como cuidar todo aquello que ayude a que la empresa crezca, lo que puede sugerir una orientación más a cuidar lo que existe en lugar de orientarse al riesgo. Se relaciona la misión con la mera satisfacción de necesidades para vender y sobrevivir, prestando mayor aten-

ción a los costos y no a estrategias innovadoras para productos y servicios. Se privilegian la subsistencia y los costos por encima de la innovación, aunque también prevalece el aferrarse a la experiencia pasada por encima del pensamiento visionario. Llama la atención el que no se hablara de establecer alianzas o de evaluar algún modelo de gestión, como indican Bueno (2012) y Amaru (2009), que permita a las empresas la expansión y diversificación de mercados a través de la creación de ventajas competitivas.

#### 4) ¿Qué es emprender para la competitividad?

**Tabla 5**

*Frecuencia de respuestas sobre emprendimiento.*

Número de menciones	% Interpretación	Ideas clave
19	95.0% Siempre	Realizar acciones nuevas, asumir riesgos y aprender
17	85.0% Frecuentemente	Visión y estrategia para ser competitivos
16	80.0% Frecuentemente	No se emprenden nuevas acciones

Todos acordaron que emprender es realizar acciones nuevas, asumiendo los riesgos y aprendiendo con cada nueva experiencia. Frecuentemente se indicó que es seguir la visión y diseñar estrategias adecuadas para

reaccionar ante el aumento de los precios de los insumos, condiciones del mercado o de las contingencias. El emprendimiento es importante para la productividad como vía hacia la competitividad.

#### 5) ¿Existe relación entre el capital humano y la competitividad?

**Tabla 6**

*Frecuencia de respuestas sobre capital humano y resultados del negocio.*

Número de percepciones	% Interpretación	Comentarios
18	90.0% Siempre	El capital humano es importante (visionario)
16	80.0% Frecuentemente	Apoyan la formación de capital humano
15	75.0% Frecuentemente	Operan mediante procesos rutinarios
15	55.0% Algunas veces	Otros referentes (al identificar la importancia de las ventas en los resultados)

Todos acordaron que el capital humano es importante porque hay que fomentar la formación del personal en competencias que aporten valor a la organización. A mayor capital humano, mejores resultados del negocio y mayor posibilidad para lograr competitividad. Frecuentemente apoyan la formación de capital humano, aunque también se reconoció frecuentemente que las empre-

sas operan mediante procesos rutinarios. Algunas veces las empresas se fijan más en la importancia de las ventas y los ingresos por encima de crear el valor que pueda ser clave para su sostenibilidad.

A continuación, se presenta un resumen de los resultados presentados en esta sección:

**Tabla 7***Resumen de frecuencia de menciones.*

1) Productividad	2) Conocimiento del entorno	3) Gestión estratégica	4) Emprendimiento y competitividad	5) Capital humano y competitividad
Todos la relacionan con ser eficientes.	Frecuentemente mencionaron que conocen los riesgos internos y externos.	Todos se dedican principalmente a operar con estrategias rutinarias.	Todos perciben riesgos, pero reconocen que los administran.	Todos reconocieron que el capital humano es importante, como capital visionario
Algunas veces se reconoció la importancia de la información para la toma de decisiones.	Frecuentemente detectan problemas internos y externos	Algunas veces mencionaron que alinean las estrategias a objetivos visionarios	Frecuentemente se reconoció que necesitan visión y estrategia para ser productivos.	Frecuentemente apoyan la formación de capital humano.
Algunas veces relacionaron el trabajo con la calidad.	Algunas veces se mencionó que solo perciben riesgos internos.	Pocas veces se dedican a otros referentes.	Frecuentemente los jefes se dedican a proyectar y dirigir, sin fomentar el emprendimiento interno o externo.	Operan mediante proceso rutinarios.
Rara vez se refirieron a palpar el crecimiento del mercado	Pocas veces reconocieron que deben ser proactivos ante los problemas			Algunos tienen otros referentes, como las ventas y su influencia en los resultados.

De los resultados generales se puede inferir que las empresas locales hacen más énfasis en la eficacia que en la eficiencia, que su enfoque es de corto plazo y que no se alinean a una visión del futuro, dedicándose a la subsistencia y a la rutina debido a que ello es lo que les da seguridad, desaprovechando oportunidades para ser competitivas en mercados locales y externos.

### Discusión

La falta de productividad y, por ende, de competitividad, se deben a que las empresas se preocupan más por la subsistencia y a que no asumen riesgos que les lleven a emprender o innovar, por lo que sus actividades son rutinarias (Barroso-Tanoira, 2013). Les falta trabajar con calidad, negociar y formar alianzas con otras empresas para un mejor conocimiento del mercado, expandir horizontes y hacer frente a la competencia de grandes consorcios que, por su tamaño y posicionamiento, tienen economías de escala. Mientras la productividad sea terminar productos y ofrecer servicios en tiempo y forma,

el crecimiento estará limitado y la mano de obra tendrá pocas oportunidades para desarrollarse y mostrar su potencial.

Es necesario, que las empresas desarrollen capital humano (Navarro, 2005; Noe et al, 2019), esto es, competencias laborales que tengan valor económico para la empresa. Para ello requieren visión, una misión realista y períodos de revisión de actividades para verificar si las estrategias son adecuadas.

El conocimiento del entorno, por parte de las empresas, es vital para su supervivencia y desarrollo, como indican Pacheco (2011) y Ramírez (2008). De contingencias como la actual, que ha ocasionado el cierre de muchas empresas, se puede aprender a desarrollar nuevas competencias que satisfagan nuevas necesidades del mercado. La clave es estar abierto a los cambios, dejar la rutina, escuchar más al cliente y al trabajador e incorporar toda esa información en planes de acción realistas, rompiendo paradigmas (Universidad Anáhuac Mayab, 2020). Si hay

que modificar la visión y la misión, pues habrá que hacerlo. Hay que innovar y emprender, como sugieren Barroso-Tanoira et al. (2020) y Robbins et al. (2017).

### Conclusiones

Como estrategias para ser competitivas, las empresas locales deben realizar investigaciones de mercado, planear estratégicamente, asesorarse legal y financieramente, formar y aprovechar el capital humano, buscar financiamiento accesible, contar con un plan financiero, diseñar e implementar estrategias de marketing, contar con presencia en Internet, ofrecer precios competitivos y monitorear constantemente los resultados de las estrategias implementadas, como sugiere El Financiero (2018). Deben estar abiertas a la formación de alianzas con otras empresas y a inversión, ya sea local o externa. Es necesario que conozcan cuáles son sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, de manera que desarrollen ventajas competitivas. Lo primero es incrementar la productividad para luego lograr la competitividad en el mercado, lo que se traducirá, como indica Destino Negocio (2015), en clientes leales, trabajadores satisfechos, inversionistas motivados y, como resultado, permanencia en el mercado.

No se trata de competir abiertamente contra las grandes y bien posicionadas empresas, sino de buscar necesidades a satisfacer que puedan convertirse en oportunidades de mercado. Otra estrategia es buscar algo que no estén haciendo bien esas empresas y hacerse fuerte en ello, lo cual también podría llevar a encontrar nichos de mercado y ventajas competitivas, aún en tiempos de crisis.

Estos resultados son aplicables a cualquier localidad como Mérida o a algún sector empresarial específico. Y aunque el estudio fue con Pymes, los hallazgos también podrán ser valiosos para empresas grandes, que no por su tamaño o participación de mercado ya tienen el éxito asegurado. En el futuro se continuará esta investigación a través de estudios cuantitativos que permitan obtener comparaciones por localidad y por sector de la industria.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. M. y Martínez, K. I. (julio, 2013). Las PYMES ante el proceso de la globalización. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 185. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>
- Amaru, A. C. (2009). Fundamentos de administración. México: Pearson.
- Barroso-Tanoira, F. G. (marzo, 2013) Empezar o morir. Innovación y adaptación al cambio. Contaduría Pública, 41(487), 30-32.
- Barroso-Tanoira, F. G., Santos-Valencia, R. A. y López-Ponce, M. E. (2020). Factors that affect the experience of entrepreneurship in university students. A study in a private institution in Merida, Yucatan, Mexico [Factores que afectan la experiencia de emprendimiento en estudiantes universitarios. Un estudio en una institución privada en Mérida, Yucatán, México]. Nova Scientia, 12(1), 1-21. doi.org/10.21640/ns.v12i24.2223
- Boisier, Sergio (2002). Conversaciones Sociales y Desarrollo Regional. Talca, Chile: Editorial Universidad de Talca.
- Bueno, E. (2012). Conocimiento e innovación. Hacia un modelo económico evolutivo-sostenible. En Medellín (Eds.), Innovación y crisis trayectorias y respuestas de empresas y sectores, 31-64. México: UAM Azcapotzalco.
- CONEVAL (2016). Informe de evaluación de la política de Desarrollo Social. Recuperado de [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/IEPDS\\_2016.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/IEPDS_2016.pdf)
- Dessler, G. y Varela-Juárez, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.
- Destino Negocio (2015). ¿Cómo puede ser más competitiva la empresa? Disponible en <https://destinonegocio.com/mx/emprendimiento-mx/como-puede-ser-mas-competitiva-la-empresa/>
- Diario de Yucatán (11 de junio de 2020). La situación de la economía yucateca. Un reto sin precedente. Disponible en <https://www.yucatan.com.mx/merida/la-situacion-de-la-economia-yucateca-un-reto-sin-precedente>
- El Financiero (22 de agosto de 2018). Los 10 errores más comunes que frenan el crecimiento de las Pymes en México. Disponible en <https://www.elfinanciero.com.mx/pyme/10-errores-que-frenan-el-crecimiento-de-las-pymes-en-mexico>
- Galindo-Martín, M. A., Méndez-Picazo, M. T., y Castaño-Martínez, M. S. (enero-abril, 2016). Crecimiento, progreso económico y empen-

dimiento. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(1), 62-68. Disponible en <https://www.elsevier.es/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-articulo-crecimiento-progreso-economico-emprendimiento-S2444569X16000081>

• Gobierno del Estado de Yucatán (5 de mayo de 2020). Micro, pequeñas y medianas empresas han encontrado un alivio para su situación económica con la obtención de créditos otorgados por el Gobierno del Estado. Disponible en [http://www.yucatan.gob.mx/saladeprensa/ver\\_nota.php?id=2800](http://www.yucatan.gob.mx/saladeprensa/ver_nota.php?id=2800)

• Hernández S. R., Fernández C. C., y Baptista L. P. (2014). Metodología de la investigación. (6ª ed) México: Mc Graw Hill.

• Hernández T. J. (2009). Políticas de apoyo a la internalización de las PYMES mexicanas. Puebla, México: Universidad de las Américas. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ni/hernandez\\_t\\_ja/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ni/hernandez_t_ja/indice.html)

• INEGI (2010). México en cifras. Diagnóstico estadístico y situación del municipio de Mérida, Yucatán. INEGI. Recuperado de [www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/](http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/)

• Lemus, D. (2011). Innovación a la China. México: Lid Editorial Mexicana.

• Navarro, I. (2005). Capital humano: su definición y alcances en el desarrollo local y regional. *Education Policy Analysis Archives*, 13, 1-36. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275020513035.pdf>

• Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. y Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management. Gaining a competitive advantage [Gestión de recursos humanos. Ganando una ventaja competitiva]*. New York: McGraw Hill Education.

• OECD (enero, 2017). Estudios económicos de la OCDE México. Enero 2017. Visión General. México: OECD Economic Surveys. Recuperado de <http://www.oecd.org/economy/surveys/mexico-2017-OECD-Estudios-economicos-de-la-ocde-vision-general.pdf>

• OECD (2019). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019. Paris: OECD Publishing. doi: <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>

• Pacheco, C. (2011). La información financiera y administrativa enlace estratégico para la toma de decisiones. México: Instituto mexicano de contadores públicos y sistemas de información contable y administrativa computarizados S.A. de C.V. (Grupo Gasca).

PNUD (mayo, 2020). PNUD LAC C19 PDS No. 13. Desafíos de desarrollo ante la COVID-19

en México. Panorama socioeconómico. En • PNUD (2020), #COVID19. Serie de documentos de política pública. México: Oficina del • PNUD en México. Recuperado de [https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis\\_prevention\\_and\\_recovery/desafios-de-desarrollo-ante-la-covid-19-en-mexico--panorama-soci.html](https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis_prevention_and_recovery/desafios-de-desarrollo-ante-la-covid-19-en-mexico--panorama-soci.html)

• Quero, Luisa (abril 2008). Estrategias competitivas; factor clave del desarrollo. *Negotium*, 4(10), 36-49. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241004.pdf>

• Robbins, S. P., Coulter, M. and Decenzo, D. A. (2017). Fundamentos de administración [Administration foundations] (8ª. ed.). (M.L. Amador, Trad.) México: Pearson.

• Rodríguez, M. (2007). La hermenéutica dialéctica y la prospectiva. Una propuesta para el abordaje de la realidad social y administrativa. Guadalajara, México: Ponencia presentada en el XI congreso anual de la academia de ciencias administrativas Ac (Acacia).

• Rueda, P. y Vilarroel, I. (s.f.). El método hermenéutico-dialéctico. Una estrategia para las ciencias de la conducta. Disponible en <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a3n5/3-5-4.pdf>

• Saavedra, María (2012), Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, Universidad del Norte No 33, pp. 93-124.

• Saavedra, M. L., Camarena, M. E., y Tapia, B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80). Disponible en [https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055967002/html/index.html#redalyc\\_29055967002\\_ref51](https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055967002/html/index.html#redalyc_29055967002_ref51)

• Secretaría de Economía (junio 30 de 2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial de la Federación. Disponible en [https://www.economia.gob.mx/files/marco\\_normativo/A539.pdf](https://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf)

• Soto, E. y Dolan, S. L. (2003). *Las PyMES ante el reto del siglo XXI. Los nuevos mercados globales*. México: Thomson Editores.

• Universidad Anáhuac Mayab (2020). Innovación vs crisis: 5 empresas yucatecas que rompieron el paradigma. Disponible en <https://www.anahuacmayab.mx/noticias/empresas-yucatecas-innovadoras-coronavirus>