



GESTIÓN E INNOVACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMEX

Sánchez-Rebolledo Leticia-del-Carmen¹, Espejo Reyes Ramón², Salazar Camara Fayne del Carmen³,
Molina Mendoza Margarita⁴

¹ Instituto Tecnológico de Lerma (México)

Campeche, Campeche, Mexico, leti_sanchez_rebolledo@hotmail.com, Km 10 Carretera Campeche-Champotón s/n,
Lerma, Campeche, (981) 8 12 00 89-8120397

² Instituto Tecnológico de Lerma (México)

Campeche, Campeche, Mexico, ramonesrey@gmail.com, Km 10 Carretera Campeche-Champotón s/n,
Lerma, Campeche, (981) 8 12 00 89-8120397

³ Instituto Tecnológico de Lerma (México)

Campeche, Campeche, Mexico, fayne_salazar@hotmail.com, Km 10 Carretera Campeche-Champotón s/n,
Lerma, Campeche, (981) 8 12 00 89-8120397

⁴ Instituto Tecnológico de Lerma (México)

Campeche, Campeche, Mexico, delfin1871@hotmail.com, Km 10 Carretera Campeche-Champotón s/n,
Lerma, Campeche, (981) 8 12 00 89-8120397

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Fecha de envío: Abril de 2017

Revisado por pares.

Fecha de publicación en línea: Julio de 2018

Resumen

La investigación tiene un enfoque cualitativo se desarrolló en el área de ciencias sociales el alcance es descriptivo y participativo (Sschmelker, 2011), comprende dos etapas.

La primera etapa se fundamenta en un diagnóstico para conocer los factores que interfieren en el desarrollo de las empresas Pymes inscritas ante la CANACINTRA en la ciudad de San Francisco de Campeche; en los rubros de Dirección, Producción o Servicios, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

La población estuvo integrada por 511 pequeñas y medianas empresas que representaron a 28 sectores, de acuerdo al padrón (2015) proporcionado por la cámara mencionada, la muestra fue probabilística aleatoria el cálculo se efectuó a través del programa STATS (Sampiere, Collado, Lucio, 2010). El resultado arrojó un tamaño de muestra de 125 empresas que representaron a 25 sectores, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%.

La segunda etapa de la investigación se fundamentó con la intervención de asesoría a tres empresas que participaron en el diagnóstico y que fueron propuestas por la CANACINTRA, de acuerdo al interés, disponibilidad y facilidades que proporcionaron para el desarrollo de los trabajos. El proceso de intervención inicio con la presentación y contacto directo del responsable del proyecto ante cada representante legal de la empresa, esto con el fin de conocer las demandas y/o necesidades por atender; Los resultados fueron evaluados por especialistas, y finalmente expuestos en un evento organizado por CANACINTRA.

Palabras claves: gestión, innovación, estrategias,

Abstract

The research has a qualitative approach developed in the area of social sciences scope is descriptive and participatory (Sschmelker, 2011), comprises two stages.

The first stage is based on a diagnosis to know the factors that interfere in the development of SMEs companies registered with CANACINTRA in the city of San Francisco de Campeche; In the areas of Management, Production or Services, Marketing, Human Resources and Finance.

The population consisted of 511 small and medium enterprises that represented 28 sectors, according to the register (2015) provided by the mentioned chamber, the sample was random probabilistic the calculation was carried out through the program STATS (Sampiere, Collado, Lucio, 2010). The result showed a sample size of 125 companies representing 25 sectors, with a confidence level of 95% and a margin of error of 5%.

The second stage of the investigation was based on the assistance of three companies that participated in the diagnosis and were proposed by CANACINTRA, according to the interest, availability and facilities they provided for the development of the work. The intervention process started with the presentation and direct contact of the project manager with each legal representative of the company, in order to know the demands and / or needs to be addressed; The results were evaluated by specialists, and finally exposed in an event organized by CANACINTRA.

Key Words: management, innovation, strategies, PYMEX.

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), se consideran de gran importancia para las economías nacionales, no tan solo por sus aportes a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. En realidad constituyen un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza (Van Auken y Howard, 1993).

El artículo presenta los resultados de la investigación realizada con base en un convenio celebrado entre la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) Campeche y el Instituto Tecnológico de Lerma; participan siete docentes que integran el cuerpo académico de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, tres estudiantes residentes y 22 estudiantes del séptimo semestre adscritos a la carrera citada.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo se desarrolló en el área de ciencias sociales su alcance es de tipo descriptivo y participativo (Schmelker, 2011), comprende dos etapas que inicia en el mes de septiembre del 2015 y concluye en el mes de diciembre del 2016.

El objetivo de la investigación es identificar los factores que inciden en la Productividad y Competitividad de las Pimex inscritas ante CANACINTRA de la ciudad de San Francisco de Campeche, para proponer herramientas que fortalezcan la parte conceptual y gerencial en la toma de decisiones efectivas hacia la mejora continua de procesos y /o servicios.

La primera etapa se fundamenta en un diagnóstico para conocer los factores que interfieren en el desarrollo de las empresas Pymes inscritas ante la CANACINTRA en la ciudad de San Francisco de Campeche; en los rubros de Dirección, Producción o Servicios, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas. La población estuvo integrada por 511pequeñas y medianas empresas que representaron a 28 sectores, de acuerdo al padrón (2015), proporcionado por la cámara mencionada; el tamaño de la muestra fue de 125 empresas.

La segunda etapa de la investigación se fundamenta en la intervención de asesoría a tres empresas que participaron en la primera etapa y que fueron propuestas por la CANACINTRA, de acuerdo al interés, disponibilidad y facilidades que proporcionaron para el desarrollo de los trabajos, de acuerdo a las demandas planteadas por las empresas. Las áreas de oportunidad por atender fueron gestión del capital humano, análisis del mercado, análisis del entorno, expectativas del cliente y desarrollo organizacional.

Las empresas que participan son: Galachi automotriz, S.A de C.V. , Grupos Souza Romero, S.A. de C.V. y Bordados MEMEX, S.A. de C.V. El tipo de intervención es de tipo participativa

El desarrollo del proyecto conlleva la formación de recursos, la propuesta de estrategias y herramientas que le permita a los empresarios conocer la competencia, su posición en el mercado, la gestión del capital humano competitivo, la innovación de la estructura y cultura organizacional e incursionar en la gestión de calidad e innovación. Para la CANACINTRA proporciona mecanismos para inducir los conceptos y modelos de articulación estratégica, integración productiva y los sistemas regionales de innovación; así como gestionar apoyos de financiamiento para aquellas empresas que se comprometan e involucren en la gestión e innovación.

El objetivo de la investigación es identificar los factores que inciden en la Productividad y Competitividad de las Pimex inscritas ante CANACINTRA de la ciudad de San Francisco de Campeche, para proponer herramientas que fortalezcan la parte conceptual y gerencial en la toma de decisiones efectivas hacia la mejora continua de procesos y /o servicios.

2. Marco teórico

Dentro del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Campeche 2015-2021 (PED), en relación al Desarrollo Industrial, Comercial y de Servicios, con base en el Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAE), calculado por el INEGI, durante el primer trimestre de 2015, Campeche reportó un decremento de -6.7 por ciento, por lo que cayó al lugar 32 del país.

De acuerdo al INEGI, el PIB estatal en 2013 se integró principalmente de la siguiente forma: 79 por ciento provenía de la minería, 7.45 por ciento de la construcción, 2.3 por ciento del comercio, 1.59 por ciento de los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, 1.43 por ciento del transporte, correo y almacenamiento y 1.24 por ciento de los servicios profesionales, científicos y técnicos.

El comercio, es la tercera actividad de mayor contribución al PIB de la entidad, pero se encuentra limitado en su crecimiento por el reducido tamaño del mercado interno, lo que provoca una importación mayor de bienes y servicios provenientes de Yucatán y de Tabasco, encareciendo los precios por intermediación al consumidor final.

Según PROMEXICO, en 2014 se registraron 28 empresas campechanas exportadoras. El 88.1 por ciento de las ventas se realizaron hacia los mercados de América del Norte; el 8.9 por ciento a la Unión Europea, el 2.6 por ciento a Asia, el 0.2 por ciento a América del Sur y el 0.2 por ciento a Centro América y otros. Los principales sectores no petroleros de exportación son el textil y confección con el 71.3 por ciento; el agrícola con el 10.7 por ciento; equipo naval con el 6.1 por ciento; aeroespacial con el 4.9 por ciento; metalmecánica con el 2.5 por ciento y la pesca con el 1.9 por ciento.

La última Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) muestra que en Campeche viven 906 mil 186 personas, que representa el 0.75 por ciento de la población nacional. El 72.1 por ciento de esta población tiene una edad de 15 años y más. La población económicamente activa (PEA) asciende a 407 mil 973 personas, el 45 por ciento del total de la población.

De las 397 mil 734 personas que se encuentran ocupadas en el Estado, el 58.6 por ciento está en el sector terciario, en el secundario el 22.2 por ciento y en el primario el 19.2 por ciento.

Por tamaño de empresa, el 51.3 por ciento de la población ocupada se encuentra laborando en micro y pequeñas empresas, el 9.4 por ciento en empresas de tamaño medio y solamente 6.4 por ciento en empresas grandes. El 7.3 por ciento de la fuerza laboral trabaja en el sector público.

...la relación de intercambio y cooperación entre las instituciones de educación superior o los centros e instituciones de investigación y el sector productivo. Se lleva a cabo mediante una modalidad específica y se formaliza en convenios, contratos o programas. Es gestionable por medio de estructuras académico-administrativas o de contactos directos. Tiene como objetivos, para las Instituciones de Educación Superior, avanzar en el desarrollo científico y académico y para el sector productivo, el desarrollo tecnológico y la solución de problemas concretos (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [Conacyt], 2002).

De acuerdo con Orpeza Herrera y colaboradores (2014) cuando se habla de vinculación entre universidad y sector productivo surgen diferentes acepciones que se dan al término en los distintos niveles de acción política. Éstas señalan diversas intenciones y provocan múltiples respuestas, cuyo impacto es difícil medir debido a la complejidad de los sistemas sociales, en los cuales, por un lado, están los que diseñan y establecen las políticas, pensando en el macroambiente, y, por otro, los que operan tales políticas, bajo las restricciones y oportunidades de su microambiente. Dado lo anterior, es de suma importancia destacar según Werther & Davis (2008), que el propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

En esta época de constantes cambios a nivel global, los mercados, los productos y la competitividad existente se transforma a un ritmo muy acelerado, las diferentes empresas se enfrentan a nuevas exigencias y retos de los consumidores.

Cuando nos referimos constantemente al concepto de ventaja competitiva siempre lo hacemos en el entendido de ventaja sostenida. La base del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja sostenida y si no se comporta así es un simple resultado coyuntural que no hace a la empresa competitiva (Porter, 2010). De ahí que una de las cuestiones vitales para la empresa es alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Las PyMES son caracterizadas por los recursos tecnológicos utilizados, el lenguaje, la estructura y la cultura bajo la cual opera el modelo.

Sánchez (2009) destaca que la crisis financiera internacional obligó a reflexionar sobre la viabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, reconociendo el papel que las MIPYMES, por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al dar oportunidades de empleo (bien sea formal o informal) a personas con o sin formación profesional, de ahí que se debe conocer el comportamiento de los sectores productivos en México para poder entender la dinámica de los factores que motivan al crecimiento en las actividades económicas y qué estrategias proponer para impulsar su crecimiento, sobre todo su permanencia y posicionamiento en el mercado.

Hoy en día para mantenerse en el mercado dinámico competitivo, las empresas han incorporado como parte de sus estrategias actividades prácticas de innovación en sus procesos, productos en su estructura organizacional, y de mercadotecnia esto con el fin de enfrentar de mejor forma los retos de la competencia. La innovación es el engrane entre la productividad y la competitividad, es decir conforme las empresas adoptan la innovación constante como parte de su misión y visión, sus metas y objetivos los alcanzará con mejores resultados. Sin embargo es importante recalcar que los cambios y la innovación demandan un liderazgo efectivo para inducir esa transformación organizacional que debe iniciar con la gestión e innovación del capital humano, partir de un diagnóstico efectivo de capacidades, competencias, expectativas del personal con el que cuenta la empresa y que necesidades requieren atender en materia de capacitación y actualización en las nuevas formas de hacer mejor las cosas bajo un esquema de calidad pues es a través de este valioso recurso con el que se alcanza la competitividad, (Medellín, 2012)

La innovación con lleva una evolución de tipo social, cultural, económico, tecnológico, político y ambiental en todo tipo de organización, esto la mayoría de empresarios lo reconocen sin embargo muy pocos asimilan la importancia que ésta tiene para lograr un nivel competitivo en sus procesos, sus interacciones internas y externas en el entorno en el que incursionan para posicionarse (Colaboradores, proveedores, clientes, socios, etc.) y sobre todo para mantenerse en el mercado. Desde esta perspectiva la innovación empresarial implica ser gestionada desde la cultura organizacional, la estructura orgánica, el capital humano, la calidad, los productos, servicios, las estrategias de mercado, de comercialización, tecnológicas, financieras y económicas lo que a su vez sitúan a las empresas a ser frente a grandes retos que de no contar con los conocimientos, información, creatividad, experiencia y visión la llevarían al fracaso. Las empresas que tienen implementado un sistema de gestión estratégico integral innovador tiene mayores oportunidades para competir en el mercado, en México esta cultura empresarial es prioritaria de las grandes empresas ya que las pequeñas y medianas empresas carecen de una adecuada planeación, organización, dirección y control, debido a que la mayoría son de origen familiar o el empresario adolece de una formación profesional y/o capacitación.

Para el caso de México de acuerdo a la Secretaría de Economía, (2009) las empresas se encuentran clasificadas en cinco áreas las microempresas, las empresas pequeñas y medianas las empresas gacelas, las empresas tractoras y un sistema de emprendedores para la creación de nuevos proyectos. Como parte de la política pública estas empresas cuentan con programas de apoyo que van desde el rubro de comercialización, financiamiento, capacitación y consultoría, la gestión e innovación y desarrollo tecnológico, desde luego bajo un esquema de regulación legal y fiscal.

Según datos estadísticos del Sistema de información empresarial Mexicano (SIEM, 2017) en el estado de Campeche existen 8 960 empresas registradas e integradas en siete sectores. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Empresas Registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano.

Municipio	Empresas			
	Industria	Comercio	Servicios	Total
Calkini	9	164	44	217
Campeche	715	3,420	1,428	5,613
Carmen	198	1,364	480	2,042
Champotón	17	295	71	383
Hecelchakan	3	77	15	95
Hopelchen	3	113	16	132
Palizada	1	0	1	2
Tenabo	4	31	6	41
Escárcega	19	139	37	195
Calakmul	6	70	13	89
Candelaria	3	112	36	151
Total	978	5,795	2,147	8,910

De acuerdo a los datos estadísticos del Padrón de CANACINTRA Campeche, (2015) las empresas PYMES registradas en el municipio de Campeche son 511 integradas en 28 sectores; dentro de los cuales se encuentra el sector Talleres Automotrices, que referencia a la empresa Galachi Automótriz S.A de C.V.; el sector Industria de alimentos y bebidas que refiere a Grupo Souza Romero SA de CV" y el sector Industria del vestido que hace referencia a la empresa Bordados MEMEX S.A de C.V.; las cuales son participes del proyecto.

2.1 Planteamiento del problema

En México la economía se encuentra soportada por 4 millones de empresas de las cuales el 99 por ciento representan a las micro, pequeñas y medianas empresas mismas que generan una fuerza laboral del 72 por ciento que a su vez genera alrededor del 52 por ciento del Producto Interno Bruto del país, lo que hace que este tipo de empresas tengan un rol importante en la economía, sin embargo la capacidad productiva y competitiva no es muy favorable en el mercado local en el que participan pues su posibilidad de éxito la ubican entre 35 y 40 por ciento lo que la califica por debajo de la media mundial, según datos estadísticos de la Secretaría de Economía (2009) tal situación propició que se instrumentaran mecanismos emergentes para el desarrollo, consolidación y generación de las micro, pequeñas y medianas empresas, lo que aún no ha marcado indicadores de alto impacto económico, social y tecnológico, siendo originados por diversos factores, desde su constitución, afiliación a alguno de los organismos empresariales existentes, el nivel educativo de los empresarios y empleados, la falta de cultura empresarial, la capacitación y actualización así como a su débil capacidad financiera que limita la posibilidad de ser sujeto a crédito por parte de alguna institución gubernamental federal, estatal o privada.

Lo que se ha originado como una constante en la generación y fracaso de muchas de las empresas PIMEX, en la ciudad de San Francisco de Campeche; ante tal situación se plantea la pregunta de investigación

¿Las PIMEX que identifican un sentido estratégico sobre su estructura organizacional, con capacidad de ejecución en sus procesos y /o servicios tienen mejores posibilidades de enfrentar a los retos competitivos e impulsar la innovación?

Entre uno de los objetivos de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación es realizar un modelo de planeación estratégica con alcance regional y sectorial, identificar el potencial y vocaciones productivas presentes y futuras de las regiones, Inducir los conceptos y modelos de articulación estratégica, integración productiva y los sistemas regionales de innovación, Perfilar proyectos de impacto sector regional en las delegaciones de CANACINTRA vinculadas a la región entre otros....Hasta el 2015 la CANACINTRA delegacional de Campeche, carecía de información sobre los factores técnicos, organizacionales de mercado y financieros que inciden en la Productividad de las PIMEX inscritas ante este organismo; con la finalidad de obtener dicha información y elaborar un plan estratégico establece una vinculación con el Instituto Tecnológico de Lerma para que estudiantes y docentes participen en la investigación sobre las variables mencionadas.

3. Método

El artículo presenta los resultados de la investigación realizada con base en un convenio celebrado entre la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) Campeche y el Tecnológico de Lerma; participan siete docentes que integran el cuerpo académico de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, tres estudiantes residentes y 22 estudiantes del séptimo semestre adscritos a la carrera citada.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo se desarrolló en el área de ciencias sociales su alcance es de tipo descriptivo y participativo (Schmelker, 2011), comprende dos etapas que inicia en el mes de septiembre del 2015 y concluye en el mes de diciembre del 2016.

La primera etapa se fundamenta en un diagnóstico para conocer los factores que interfieren en el desarrollo de las empresas Pymes inscritas ante la CANACINTRA en la ciudad de San Francisco de Campeche; en los rubros de Dirección, Producción o Servicios, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

La población estuvo integrada por 511 pequeñas y medianas empresas que representaron a 28 sectores, de acuerdo al padrón proporcionado por la cámara mencionada, (ver tabla 2). El tipo de muestra fue probabilístico debido a que todos los elementos tuvieron la misma posibilidad de ser elegidos de manera aleatoria, unidades de análisis (empresas), el cálculo se efectuó a través del programa STATS (Sampiere, Collado, Lucio, 2010). El resultado arrojó un tamaño de muestra de 125 empresas que representaron a 25 sectores, (ver tabla 3); con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%.

Tabla 2 Selección de la muestra

Núm.	Empresa	Número de empresas seleccionadas
1	Servicios mecánicos en general	16
2	Taller de hojalatería y pintura	7

3	Industria del embellecimiento físico	6
4	Industria de lavandería	7
5	Fabricantes de productos y materiales para la construcción	1
6	Industria elaboradora de artículos de papel y cartón	1
7	Lavado y engrasado de vehículos	2
8	Tapicerías	2
9	Industrias diversas	12
10	Industria de artes graficas	4
11	Socios cooperadores	1
12	cerrajerías	1
13	Industria forestal	1
14	Mofles, radiadores y silenciadores	1
15	Refrigeración, manejo y acondicionamiento de aire	2
16	Fabricantes de muebles de madera	2
17	Talleres de electricidad	3
18	Industria de alimentos y bebidas	4
19	Llanteras y vulcanizadoras	2
20	Industria metal - metálica	1
21	Industria del vestido	5
22	Industria química para química	1
23	Industria panificadora	2
24	Maquiladora	1
25	Industria editorial	1
	Tamaño de la muestra	125

Fuente. Elaboración propia con resultados que arrojó el programa stast (2010)

El medio que se utilizó para comunicar a las empresas que salieron elegidas en la muestra fue mediante el formato electrónico y a través de la CANACINTRA.

Para la recolección de datos se elaboró una encuesta que describió cinco variables identificadas como factores claves a investigar e integradas por 25 ítems. El diseño de la encuesta fue bajo consenso y validación del administrador, vocales y presidente de la cámara referida. El proceso de aplicación inició mediante correo electrónico dirigido a cada representante legal y concluyó en forma presencial debido a que solo el 25% de las empresas resolvieron la encuesta en formato digital.

El registro y análisis de los datos se realizó a través del programa estadístico SPSS (Paquete estadístico para las ciencia sociales) el análisis se presentó por tablas estadísticas de todas las variables de la matriz de cada ítems y por tablas de distribución de frecuencias. Los resultados se presentaron por cada variable investigada mediante una gráfica tipo polígono.

La segunda etapa de la investigación se fundamentó con la intervención de asesoría a tres empresas que participaron en el diagnóstico y que fueron propuestas por la CANACINTRA, de acuerdo al interés, disponibilidad y facilidades que proporcionaron para el desarrollo de los trabajos. El proceso de intervención inicio con la presentación y contacto directo del responsable del proyecto ante representante legal de las empresas, esto con el fin de conocer las demandas y/o necesidades por atender; con base a dicha información se elaboró un programa de trabajo, se calendarizaron las actividades, fechas y responsables de la ejecución y se presentó ante cada representante. (Ver tabla 3).

Tabla 3. Relación de empresas que participaron en la intervención 2016

No.	Nombre de la empresa	Razón social	Número de empleados	Problema planteado
1	Galachi automotriz S.A. de C.V.	Servicio de hojalatería y pintura de vehículos y atención a aseguradoras	17	Gestión de capital humano
2	Bordados MEMEX S.A. de C.V.	Manufactura de prendas de vestir, bordados y serigrafía	22	Análisis del mercado, análisis del entorno y expectativas del cliente

3	Grupo Souza Romero S.A de C.V	Preparación de jarabe de horchata	8	Gestión de capital humano, Análisis del mercado, análisis del entorno e identidad corporativa. Desarrollo organizacional
---	-------------------------------	-----------------------------------	---	--

El tipo de estudio es de caso debido a las características propias de cada empresa y a la necesidad de intervención. El alcance es descriptivo. Las técnicas que se emplearon para la recolección de datos fueron encuestas, entrevistas y la observación directa. Los sujetos entrevistados fueron representante legal, jefes departamentales, personal administrativo y técnicos u operarios. Al inicio de la intervención se dio a conocer a todo el personal el programa de la intervención y cual fueron los objetivos del estudio y de sus respectivas actividades, esto con el fin de establecer vínculos de confianza con los participantes para que la información requerida fluya con veracidad. La intervención en la gestión del capital humano se aplicó encuesta de tipo estructurada y cerrada, la entrevista fue estructurada abierta, con el fin de conocer las funciones y/o actividades experiencia laboral, tipo de responsabilidades, habilidades, aptitudes, relaciones interpersonales, clima laboral, condiciones de trabajo, prestaciones, expectativas, antigüedad en el puesto, tipo de comunicación que proporciona y recibe. La técnica de observación directa se aplicó con el fin de conocer el desarrollo de las actividades de cada trabajador, las condiciones de trabajo y el clima laboral, detectar procesos fundamentales, así como para la obtención de datos personales que son relevantes para la empresa.

En el área de mercado se elaboraron encuestas estructuradas cerradas a clientes potenciales, clientes, y a empresas de la competencia; se aplicaron encuestas en formato electrónico y en formato escrito.

El análisis de la información se efectuó a través de cuadros de concentración de datos y formatos que diseñaron para cada área específica de intervención, dada la naturaleza y características a investigar.

4. Resultados

Tabla 4. Resultados de la primera etapa de la investigación

Área	Debilidades empresariales detectadas	Interpretación
Dirección	El 35% de los empresarios carecen de una formación profesional, el 40% no lleva planeación estratégica en la toma de decisiones, el 40% de las empresas es de tipo familiar, el 38% de los empresarios no participa en capacitación o actualización.	Este análisis demuestra que la carencia del conocimiento limita tener una visión estratégica para conducir en mejores condiciones al éxito empresarial.
Producción o Servicios	El 40% carece de un sistema de inventarios, el 30% de su maquinaria y equipo es obsoleto, carecen de un sistema de gestión de calidad en la producción o servicio, así como del suministro oportuno de materia prima o de elementos para la prestación del servicio, debido a que la mayoría de sus proveedores son	La carencia de sistemas de registro y control de los bienes y recursos limitan la toma de decisiones oportunas para hacer frente a requerimientos y suministros, lo

	foráneos, el 30% manifestó no tener un sistema de costeo para reducir costos, mermas y adquisición de materias primas.	que conlleva a realizar adquisiciones a altos costos o pérdida de clientes.
Mercadotecnia	El 35% desconoce las necesidades y expectativas con respecto al producto y/o servicio que ofrecen, el 40% manifestó carecer de políticas y estrategias de ventas, el 40% no da seguimiento de atención al cliente, el 35% carece de un programa de promoción y publicidad del producto o servicio, el 35% desconoce la totalidad a su competencia, así como los productos y/o servicios en relación a los que ofrecen, el 20% de las empresas carece de canales de distribución y/o comercialización.	Hoy en día mantenerse en el mercado implica estrategias creativas e innovadoras para ser competitivos, no solo se trata de comercializar o producir.
Recursos Humanos	El 40% de los empresarios carecen de registros controles sobre su personal, no ofrecen capacitación para el trabajo, solo ofrecen prestaciones al personal con mayor antigüedad, el 40% desconoce el potencial del recurso humano con el que cuenta, carecen de un inventario de este recurso, de análisis de puesto o descripciones de funciones y responsabilidades, el 40% del personal expreso que las condiciones laborales no son propias y las relaciones entre empresario y trabajadores es desfavorable.	La ausencia de un liderazgo efectivo en la gestión, negociación, las relaciones laborales y el clima laboral origina un deficiente servicio hacia el cliente externo que a la vez contribuye en la muerte de la empresa
Finanzas	El 33% de los gerentes desconocen sobre principios y registros contables, el 23% requiere de financiamiento externo para solventar sus necesidades prioritarias para subsistir, el 35% expreso que los cambios y modificaciones fiscales son una amenaza para su supervivencia, el 50% funciona con financiamiento propio o aportación de socios, el 65% de los empresarios requieren de servicios contables externos, el 40% carece de acceso al internet para implementar programas que faciliten sus funciones financieras.	Una de las dolencias más fuertes para todo tipo de empresa es la carencia de recursos y sobre todo identificar las mejores estrategias financieras para solventar deudas o compromisos lo cual va de la mano con la falta de capacitación y preparación profesional.

5. Conclusiones

Los hallazgos de la investigación permiten tener una referencia de los factores causales de la situación que prevalece actualmente en las PIMEX en la ciudad de San Francisco de Campeche; la permanencia en el mercado competitivo ésta determinada por la visión estratégica del empresario para satisfacer tanto al cliente interno como al cliente externo, así como del entorno externo competitivo, competencia, proveedores, factores económicos, tendencias financieras; hacer cambios estructurales hacia donde se dirige el crecimiento, la innovación en los procesos o servicios al cliente. La innovación es un problema de administración general cuya solución requiere de habilidades y comprensión de los problemas de la gestión del capital humano, cambios y mejoras estructurales, ampliación del mercado, finanzas y de gestión tecnológica, (Christonsen, 2005) citado por Medellín 2012. La innovación es un fenómeno complejo, dinámico, circunstancial y muchas veces contingente, tal como lo concibe Pavitt (2003:4) De ahí que una de las cuestiones vitales para la empresa es alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Esto de acuerdo al modelo implementado para las PIMEX.

Desde esta perspectiva las PIMEX que permanecen en el mercado parten de un diagnóstico de sus oportunidades de mejora para enfrentar los retos competitivos

De acuerdo a los resultados se evidenció como un área de oportunidad dentro de la estructura orgánica la existencia de un departamento u oficina de recursos humanos, que atienda todas las demandas del personal, llevar a cabo el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, que permita identificar las mejores estrategias en el desarrollo y potencialización del capital humano, que mejore las relaciones interpersonales.

En lo que respecta al área de mercado es relevante invertir en la actualización sobre estrategias de comercialización y políticas de venta que pueden ser promovidos a través de la CANACINTRA e implementar seguimiento sobre la calidad del servicio y/o producto, así como tener un contacto más cercano con sus clientes potenciales.

Finalmente, es de claro conocimiento los grandes problemas y retos que enfrentan día con día las empresa, como son: la exigencia de reducción de costos, la penetración al mercado competitivo, mantener el liderazgo en el mercado, urgencia en aprovechar las oportunidades de negocios que generen cambios tecnológicos, el deterioro a la lealtad y el compromiso de los colaboradores. Situaciones que se pueden visualizar mejor bajo un esquema de capacitación, integración de asociaciones, clúster, o grupos de empresarios, y dar mejor calidad en el servicio a los clientes internos y externos.

6. Referencias

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) (jueves 20 de abril de 2017). Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001-2006. Diario Oficial de la Federación (segunda sección), 35-36.

Medellin Cabrera, Enrique (2003). Construir la Innovación. México: Siglo XXI.

Oropeza Herrera, Silvia; Peñalva Rosales, Laura P.; Pomar Fernández, Silvia; Ruiz Lang, Gustavo; (2014). Estrategias de colaboración para fortalecer la vinculación de la universidad en apoyo a las Mipymes. Acta Universitaria, Diciembre-Sin mes, 37-47.

Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021(2015) Gobierno del Estado de Campeche. México: Secretaria de Planeación.

Porter, Michael E. (2010) Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desarrollo Superior. Editorial Piramide, Buenos Aires.

Werther, W. & Davis, K (2008). Administración de los recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

Willard, T. (2001). Dating the Decision-makers: Moving from Communications to Engagement. Canada: International Institute for Sustainable Development.

Munch, Lourdes (2005), Administración del Capital Humano. Trilla.

Schmelkes, Corina; Elizondo Schmerles, Nora (2011). Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis). Tercera edición, Oxford University Press.

Hernández, Sampiere; Fernández Collado, Baptista Lucio Pilar (2010), Metodología de la investigación. Quinta edición, Edt. Mc Graw Hill. (México).

Tamayo y Tamayo, Mario (2009). El proceso de la investigación científica. Edt. Limusa. México.

Sánchez Baraja, G. (2009), Las micro y pequeñas empresas mexicanas ante la crisis del paradigma económico de 2009. Málaga, España: Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009a/524/.

Sitio de internet: <http://www.canacintracampeche.org.mx>. Consultado el 13 de abril de 2017.

Sitio de internet: <http://sedeco.campeche.gob.mx/>. Consultado el 13 de abril de 2017.