





Recursos y estrategias de  
competitividad para las micro,  
pequeñas y medianas empresas  
del sector comercial ferretero

---

Castro López, José Refugio

Recursos y estrategias de competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial ferretero / José Refugio Castro López .—Ciudad de México : Colofón ; Universidad Autónoma de Tamaulipas, 2019.

186 págs. ; 17 x 23 cm.

1. Pequeñas y medianas empresas 2. Ferretería

LC: HC79.T4 C37

DEWEY: 338.064 C37

---

Centro Universitario Victoria

Centro de Gestión del Conocimiento. Tercer Piso

Cd. Victoria, Tamaulipas, México. C.P. 87149

[consejopublicacionesuat@outlook.com](mailto:consejopublicacionesuat@outlook.com)

D. R. © 2019 Universidad Autónoma de Tamaulipas

Matamoros SN, Zona Centro Ciudad Victoria, Tamaulipas C.P. 87000

Consejo de Publicaciones UAT

Tel. (52) 834 3181-800 • extensión: 2948 • [www.uat.edu.mx](http://www.uat.edu.mx)



**Fomento Editorial** Una edición del Departamento de Fomento Editorial de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

Edificio Administrativo, planta baja, CU Victoria

Ciudad Victoria, Tamaulipas, México

Libro aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT

ISBN UAT: 978-607-8626-74-8

Colofón

Franz Hals núm. 130, Alfonso XIII

Delegación Álvaro Obregón C.P. 01460, Ciudad de México

[www.paraleer.com/colofonedicionesacademicas@gmail.com](http://www.paraleer.com/colofonedicionesacademicas@gmail.com)

ISBN: 978-607-635-013-3

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra incluido el diseño tipográfico y de portada, sea cual fuera el medio, electrónico o mecánico, sin el consentimiento del Consejo de Publicaciones UAT.

Impreso en México • *Printed in Mexico*

El tiraje consta de 400 ejemplares

**Este libro fue dictaminado y aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT mediante un especialista en la materia. Asimismo fue recibido por el Comité Interno de Selección de Obras de Colofón Ediciones Académicas para su valoración en la sesión del primer semestre 2019, se sometió al sistema de dictaminación a “doble ciego” por especialistas en la materia, el resultado de ambos dictámenes fue positivo.**

# Recursos y estrategias de competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial ferretero

José Refugio Castro López



UQUA



Fomento  
Editorial





Ing. José Andrés Suárez Fernández  
PRESIDENTE

Dr. Julio Martínez Burnes  
VICEPRESIDENTE

Dr. Héctor Manuel Cappello Y García  
SECRETARIO TÉCNICO

C.P. Guillermo Mendoza Cavazos  
VOCAL

Dra. Rosa Issel Acosta González  
VOCAL

Lic. Víctor Hugo Guerra García  
VOCAL

**Consejo Editorial del Consejo de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Tamaulipas**

**Dra. Lourdes Arizpe Slogher** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Amalio Blanco** • Universidad Autónoma de Madrid, España | **Dra. Rosalba Casas Guerrero** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Francisco Díaz Bretones** • Universidad de Granada, España | **Dr. Rolando Díaz Lowing** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Manuel Fernández Ríos** • Universidad Autónoma de Madrid, España | **Dr. Manuel Fernández Navarro** • Universidad Autónoma Metropolitana, México | **Dra. Juana Juárez Romero** • Universidad Autónoma Metropolitana, México | **Dr. Manuel Marín Sánchez** • Universidad de Sevilla, España | **Dr. Cervando Martínez** • University of Texas at San Antonio, E.U.A. | **Dr. Darío Páez** • Universidad del País Vasco, España | **Dra. María Cristina Puga Espinosa** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Luis Arturo Rivas Tovar** • Instituto Politécnico Nacional, México | **Dr. Aroldo Rodríguez** • University of California at Fresno, E.U.A. | **Dr. José Manuel Valenzuela Arce** • Colegio de la Frontera Norte, México | **Dra. Margarita Velázquez Gutiérrez** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. José Manuel Sabucedo Cameselle** • Universidad de Santiago de Compostela, España | **Dr. Alessandro Soares da Silva** • Universidad de São Paulo, Brasil | **Dr. Akexandre Dorna** • Universidad de CAEN, Francia | **Dr. Ismael Vidales Delgado** • Universidad Regiomontana, México | **Dr. José Francisco Zúñiga García** • Universidad de Granada, España | **Dr. Bernardo Jiménez** • Universidad de Guadalajara, México | **Dr. Juan Enrique Marcano Medina** • Universidad de Puerto Rico-Humacao | **Dra. Ursula Oswald** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Arq. Carlos Mario Yori** • Universidad Nacional de Colombia | **Arq. Walter Debenedetti** • Universidad de Patrimonio, Colonia, Uruguay | **Dr. Andrés Piqueras** • Universitat Jaume I, Valencia, España | **Dr. Yolanda Troyano Rodríguez** • Universidad de Sevilla, España | **Dra. María Lucero Guzmán Jiménez** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dra. Patricia González Aldea** • Universidad Carlos III de Madrid, España | **Dr. Marcelo Urra** • Revista Latinoamericana de Psicología Social | **Dr. Rubén Ardila** • Universidad Nacional de Colombia | **Dr. Jorge Gissi** • Pontificia Universidad Católica de Chile | **Dr. Julio F. Villegas** • Universidad Diego Portales, Chile | **Ángel Bonifaz Ezeta** • Universidad Nacional Autónoma de México

## José Refugio Castro López

Profesor investigador, líder del Cuerpo Académico Innovación Tecnológica y Competitividad en la Facultad de Comercio y Administración Victoria. Estudió el doctorado en Ciencias de la Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México. Ha sido distinguido con el reconocimiento de profesor extraordinario “Miguel Asomoza Arronte”, otorgado por la Universidad Autónoma de Tamaulipas.  
Correo: [jrcastro@docentes.uat.edu.mx](mailto:jrcastro@docentes.uat.edu.mx).





# Índice

Introducción	15
Antecedentes	17
Capítulo 1. Los retos de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas en un entorno globalizado	23
1.1. Globalización, oportunidades y amenazas	25
1.2. Las micro, pequeñas y medianas empresas frente a la globalización	27
1.3. Factores internos y externos que afectan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas	28
1.4. Retos y desafíos para el sector comercial de las micro, pequeñas y medianas empresas en México	30
Capítulo 2. Análisis de las estrategias de competitividad desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades	33
2.1. Competitividad empresarial y evolución de la teoría estratégica	35
2.2. Teoría de recursos y capacidades	40
2.3. Los recursos y capacidades como base para formular estrategias	45
2.4. El papel de las tecnologías de información	52
Capítulo 3. Las micro, pequeñas y medianas empresas y el sector comercial ferretero en México	55
3.1. Definición y participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México	57
3.2. Características de las micro, pequeñas y medianas empresas en México	62
3.3. La micro, pequeña y mediana empresa en Tamaulipas	64
3.4. El sector ferretero en México	67
3.4.1. Situación de la industria ferretera	67
3.4.2. Situación del sector de comercio al por menor de ferreterías	68

3.4.3. Situación del sector del comercio al por menor de ferreterías en Tamaulipas	71
3.4.4. Importancia del sector del comercio al por menor de ferreterías en Ciudad Victoria, Tamaulipas	72
3.5. Las grandes cadenas ferreteras: el caso de The Home Depot	74
Capítulo 4. Las micro, pequeñas y medianas empresas del sector ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas	77
4.1. Aspectos generales	79
4.2. Productos, clientes y proveedores	81
4.3. Organización	85
4.4. Problemas que enfrentan las empresas y visión a futuro	
Capítulo 5. Caracterización de las mipymes del sector ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas: un análisis de sus retos y oportunidades	93
5.1. Análisis comparativo de las unidades de estudio	95
5.1.1. Historia de la empresa y datos generales	95
5.1.2. Productos, clientes y proveedores	96
5.1.3. Recursos y capacidades organizacionales	98
5.1.4. Visión y perspectiva de la empresa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	102
Capítulo 6. Estrategias competitivas para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector ferretero	105
6.1. El estado de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas	107
6.2. Diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas	108
6.2.1. Fortalezas	109
6.2.2. Oportunidades	109
6.2.3. Debilidades	110
6.2.4. Amenazas	113
6.3. Elementos de competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas	115

6.4. Recomendaciones para el sector comercial ferretero	120
6.4.1. Exhibición de productos	120
6.4.2. Segmentos de mercado	121
6.4.3. Horario de atención	121
6.4.4. Asesoría técnica especializada	121
6.4.5. Atención y servicio	122
6.4.6. Venta cruzada	123
6.4.7. Calidad y precio	123
6.4.8. La empresa como marca (identidad corporativa)	123
6.4.9. Comercialización	124
6.5. Fondos de apoyo para las mipymes	124
 Capítulo 7. Conclusiones e implicaciones para futuras investigaciones	 131
 <b>Anexos</b>	 139
A.1. Estructura del sector ferretero	141
A.2. Fichas técnicas del estudio	147
A.3. Cuestionario a empresas del sector comercial ferretero	153
A.4. Guion de entrevista para empresas	165
A.5. Guion de entrevista para clientes consumidores	175
 Bibliografía	 179
 Tablas y figuras	
Relación de tablas	
Tabla 1. Factores internos que afectan la competitividad de las mipymes	29
Tabla 2. Factores externos que afectan la competitividad de las mipymes	30
Tabla 3. Definiciones de competitividad	36
Tabla 4. Competencias distintivas	43
Tabla 5. Clasificación de estrategias competitivas	49
Tabla 6. Clasificación de las tecnologías	52
Tabla 7. Clasificación de los sistemas de información	53
Tabla 8. Estratificación de empresas en México, publicado en el Diario Oficial de la Federación en 2002	57

Tabla 9. Estratificación de empresas en México, publicado en el Diario Oficial de la Federación en 2009	58
Tabla 10. Comparativo de unidades económicas y personal ocupado en los últimos censos económicos	59
Tabla 11. Unidades económicas y personal ocupado por sector económico y estrato	60
Tabla 12. Características de la empresa familiar	63
Tabla 13. Total de empresas en Tamaulipas por sector económico	66
Tabla 14. Total de empleos en Tamaulipas por sector económico	66
Tabla 15. Unidades económicas clasificadas por tamaño de empresa en el sector del comercio al por menor de ferreterías	69
Tabla 16. Total de establecimientos en México pertenecientes al comercio al por menor de ferreterías de acuerdo con la clasificación del SCIAN	70
Tabla 17. Personal ocupado en el comercio al por menor de ferreterías clasificado por tamaño de empresa	71
Tabla 18. Total de unidades económicas en el comercio al por menor de ferreterías en el estado de Tamaulipas	71
Tabla 19. Personal ocupado en el sector comercial de ferreterías por tamaño de empresa	72
Tabla 20. Población ocupada y distribución por sector de actividad económica	73
Tabla 21. Categoría jurídica de las empresas del sector comercial ferretero en Ciudad Victoria, Tamaulipas	81
Tabla 22. Principales productos que comercializan las empresas ferreteras de Ciudad Victoria, Tamaulipas, de acuerdo con la clasificación del SCIAN	81
Tabla 23. Principales formas de comercialización utilizadas por las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas	82
Tabla 24. Principales tipos de clientes de las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas	83
Tabla 25. Principales tipos de proveedores utilizados por las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas	84
Tabla 26. Origen de los principales tipos de proveedores utilizados por las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas	84

Tabla 27. Personal ocupado por las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas	86
Tabla 28. Nivel educativo de los empleados que laboran en las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas	87
Tabla 29. Empresas que cuentan con personal responsable directo y exclusivo para las principales funciones administrativas	88
Tabla 30. Empresas entrevistadas en el estudio de caso	96
Tabla 31. Formas de comercialización y servicios que ofrecen las empresas entrevistadas.	97
Tabla 32. Características organizacionales de las empresas entrevistadas	99
Tabla 33. Uso de las TIC en las empresas entrevistadas	100
Tabla 34. Programas del Fondo Nacional Emprendedor, para apoyo a la mipyme	126
Tabla 35. Estructura del sector comercial ferretero de acuerdo con la CMAP	141
Tabla 36. Estructura del sector comercial ferretero de acuerdo con el SCIAN	142
Tabla 37. Ficha técnica del estudio cuantitativo	148
Tabla 38. Ficha técnica del estudio de caso: entrevista a dueños y gerentes	150
Tabla 39. Ficha técnica del estudio de caso: entrevista a clientes consumidores	151
Relación de figuras	
Figura 1. Proceso de investigación	19
Figura 2. Consecuencias de la globalización sobre las empresas	26
Figura 3. Evolución de la teoría de la estrategia	39
Figura 4. Clasificación de recursos	41
Figura 5. Análisis de recursos y capacidades: relación entre la estrategia, la empresa y el entorno sectorial	43
Figura 6. Características de los generadores de valor	45
Figura 7. Fases del proceso de dirección estratégica	46
Figura 8. Análisis estratégico basado en la teoría de los recursos y capacidades	48
Figura 9. Estrategias de Porter	50
Figura 10. Participación de las mipymes en México	59

Figura 11. Distribución de empresas en México por sector productivo	60
Figura 12. Participación de las mipymes en la generación de empleos	61
Figura 13. Participación del comercio al por menor en el estado de Tamaulipas	65
Figura 14. Distribución empresarial en Tamaulipas por tamaño de empresa	65
Figura 15. Distribución del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas, por tamaño de empresa	80
Figura 16. Gráfica del personal ocupado por las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas	85
Figura 17. Tipo de empleados ocupados en las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas	86
Figura 18. Principales problemas que enfrentan las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas	90
Figura 19. Diagnóstico FODA del sector comercial ferretero	114
Figura 20. Propuesta de estrategias para las mipymes del sector comercial ferretero	116
Figura 21. Cadena productiva de la industria de la construcción y su relación con el comercio al por mayor de artículos de ferretería	144
Figura 22. Esquema de la cadena de distribución del sector ferretero	145

## Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México (mipymes<sup>1</sup>) enfrentan un escenario cada vez más competitivo, resultado del proceso de globalización y apertura económica con otros países. Si bien el proceso de globalización no es nuevo, sus efectos aún impactan en muchos sectores económicos.

A tres décadas de la apertura comercial de nuestro país, se puede observar cómo las empresas y negocios familiares en diversos sectores del comercio se han visto desplazados en forma gradual por las grandes cadenas internacionales, por lo que la inmersión de estas empresas en el mercado nacional ha sido un proceso gradual, en donde estas compañías han ido incorporando negocios y conquistando los mercados donde se establecen.

Esta apertura comercial y la entrada de nuevos proveedores al mercado nacional afectaron de forma notable a diversos sectores y ramas industriales, entre ellas la industria ferretera, al verse en desventaja con respecto a precio y calidad ante los productos extranjeros. En este escenario, el sector comercial ferretero enfrenta serios retos con el ingreso de las grandes cadenas ferreteras como *Home Center*, que ya han ganado una buena parte del mercado. Además, este sector se encuentra en un momento coyuntural económico difícil, afectado no solo por estos nuevos competidores, sino también por la situación financiera mundial.

El principal desafío que enfrentan las mipymes en México es su incorporación en el ámbito internacional con el nuevo modelo económico, en un entorno más competitivo y abierto. Es importante que logren engranarse en la cadena productiva. Obtener ventajas competitivas es un aspecto determinante para la supervivencia de los negocios.

Los estudios sobre las diferencias de competitividad entre las empresas es un tema de análisis bastante amplio tratado desde muchas perspectivas. El enfoque utilizado en este estudio parte de la teoría de recursos y capacidades como marco de análisis y está orientado de forma específica hacia el sector comercial ferretero. Bajo este esquema, es necesario que las micro, pequeñas y medianas empresas de este sector desarrollen estrategias que les permitan sobrevivir y adaptarse a su entorno,

---

<sup>1</sup> En adelante se utilizará el término mipymes para referimos a estas empresas.

lo que significará identificar los elementos de competitividad con que cuentan para hacer frente a la competencia.

Uno de los primeros enfoques planteados en esta investigación fue considerar el uso y adopción de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) como recurso de competitividad para el sector comercial ferretero; sin embargo, los resultados mostraron que en el caso de las mipymes su uso no es uno de los factores determinantes para obtener ventajas competitivas, no obstante, su adopción es necesaria para que estas empresas puedan permanecer en el mercado. Con los hallazgos obtenidos se pudieron identificar otros aspectos que son los que marcan la diferencia de competitividad entre las empresas, los resultados se presentan en este libro.

Esta investigación toma como caso de estudio a las mipymes ferreteras ubicadas en Ciudad Victoria, Tamaulipas, y se origina por la incursión de la empresa *The Home Depot*, una de las principales cadenas ferreteras de Estados Unidos y que tiene presencia en diversos países. La investigación fue siguiendo muy de cerca la situación de las mipymes ferreteras desde la apertura de esta sucursal y la forma en que han enfrentado a la competencia para permanecer en el mercado.

Se considera de gran interés el estudio de este sector a nivel local, ya que al ser Ciudad Victoria una cabecera municipal con amplia actividad gubernamental, las mipymes del ramo ferretero dependen en gran parte de las obras realizadas por la administración pública local y estatal. Por ello, este estudio considera el desarrollo competitivo de este sector de gran relevancia para la economía de la región. Además, la investigación es importante en un sentido más amplio, porque muestra la manera en que las pequeñas empresas compiten de forma regional contra empresas globales.



## Antecedentes

Los desafíos de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial ferretero

Hasta antes de 1985, año en que México ingresó al GATT<sup>1</sup>, los empresarios, al producir para un mercado completamente cautivo, no se preocuparon por mejorar sus procesos de negocios para elevar su competitividad (Ordorica y *Prud'homme*, 2012). Cuando el país entra al GATT, el sector comercial ferretero resulta ser uno de los más afectados al ingresar al mercado productos de otros países como Estados Unidos, China e India, con una mayor calidad y menor precio, con lo cual las ventas de los fabricantes y comerciantes se vieron afectadas, según lo indicado por Mundo Ferretero (2006). De acuerdo con Horbath (2005), entre 1989 y 1993 se profundizó el proceso de apertura comercial y disminuyeron los aranceles promedio y los permisos de importación; es entonces cuando una diversidad de productos comenzaron a ser adquiridos en primera instancia en los mercados extranjeros, ya que tenían menor costo.

También como consecuencia de la apertura comercial, ingresan a nuestro país grandes cadenas de tiendas, como *The Home Depot*, que redistribuyen el mercado ferretero, logrando la penetración del mismo en muy corto tiempo mediante el uso de mecanismos de compra y venta diferentes a los utilizados por los mercados locales y ofreciendo una variedad más extensa de productos. Este nuevo escenario va acompañado de cambios en el perfil de la demanda de los consumidores al tener nuevas opciones en el mercado y, como resultado, las mipymes enfrentan mayor presión competitiva.

Si bien el proceso de globalización dio inicio hace más de tres décadas, sigue impactando en la actualidad a diversos sectores comerciales; por ejemplo, en el caso de Ciudad Victoria, Tamaulipas, lugar donde se desarrolla esta investigación, la cadena *The Home Depot* ingresó apenas en el 2007 y los efectos se han visto reflejados en este sector desde su apertura.

La misma situación se aplica para otros giros de negocios en diferentes lugares y ciudades del país, donde en fechas recientes se han instalado grandes cadenas y

---

<sup>1</sup> Acuerdo General de Aranceles y Comercio.

franquicias comerciales, como por ejemplo *Walmart*, *Starbucks*, *Burger King*, etc., que han venido a desplazar a tiendas locales y pequeños negocios de tipo familiar.

Es importante señalar que de cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica en el sector comercio, 67 de estas empresas desaparecen a los 5 años de creadas, sobreviviendo solo el 33% y con pocas posibilidades de desarrollo, esto de acuerdo a los datos de la esperanza de vida de los negocios en México (INEGI, 2014). El sector ferretero también se ve gravemente afectado, por ejemplo, en el año 2009 cerraron del 3 al 5 % de las empresas ferreteras registradas en la Asociación Nacional de Ferreteros de México. La situación financiera mundial también ha afectado al sector en forma notable ya que, en ese mismo año, la industria ferretera en México acumuló una caída en la venta de sus productos de 15 a 20 %, según comenta el presidente de la Asociación Nacional de Ferreteros de México (Milenio, 2009). El presidente de esta asociación explica que el descenso en las ventas se debe, entre otros aspectos, al impacto de la recesión económica en la industria automotriz y la industria de la construcción, que son los dos más grandes compradores de productos.

Juan de Dios Gómez Fragoso, presidente de la Asociación Nacional de Ferreteros de México, comenta a Milenio (2009) sobre la llegada al país de las primeras tiendas de *Lowe's*, competencia directa de *The Home Depot* (*Lowe's* es la segunda cadena de ferretería más grande de Estados Unidos). De acuerdo con el boletín de la tienda *Lowe's* de México, en el 2009 habían abierto dos sucursales de esta cadena ferretera, una en la ciudad de México (*Lowe's* Lindavista) y otra en Monterrey (*Lowe's* Sendero) con una inversión estimada de 18 a 20 millones de dólares por tienda. En el 2017 ya se habían establecido 9 sucursales de esta cadena en toda la república.

La apertura comercial y la entrada de grandes cadenas de tiendas, así como la crisis mundial, han puesto en jaque al sector comercial ferretero. Esta situación obliga a las mipymes de nuestro país a plantearse estrategias para poder permanecer en el mercado y competir contra la fuerza de estas compañías.

## Objetivo del estudio

Esta investigación se desarrolla tomando como base los antecedentes ya señalados y tiene como objetivo identificar los problemas de competitividad que enfrentan las mipymes del sector comercial ferretero al competir en la región con empresas transnacionales como *The Home Depot*, y proponer un conjunto de estrategias que permitan mejorar la competitividad de este sector. Se toma como caso de estudio a las empresas ferreteras de Ciudad Victoria, Tamaulipas.

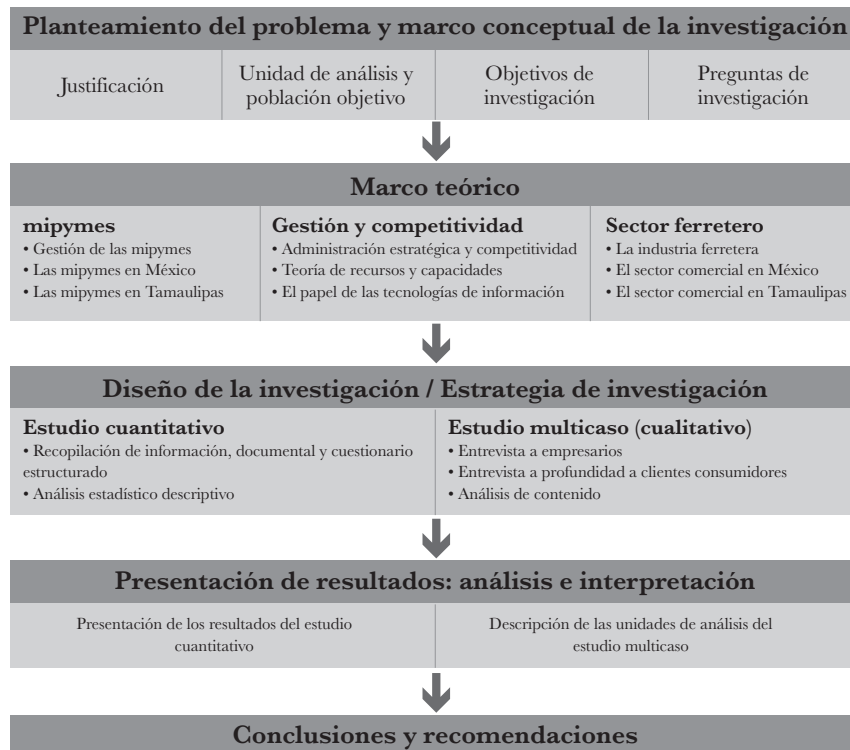
Para tal efecto, se han declarado los siguientes objetivos específicos de investigación: i) describir el estado actual de las mipymes del sector comercial

ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas; ii) identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas; y iii) proponer un conjunto de líneas estratégicas que permitan mejorar la competitividad de las mipymes del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas, para obtener referencias aplicables a las mipymes de este sector en México.

## Diseño metodológico

El desarrollo de esta investigación da comienzo con un estudio general de la situación de las mipymes en México, continúa con una descripción general de la industria ferretera, para después enfocarse en el sector comercial ferretero en México, hasta llegar al estudio particular de las mipymes de este mismo sector en Ciudad Victoria, Tamaulipas (método deductivo-inductivo).

Figura 1. Proceso de investigación



Fuente: Elaboración propia

Se utiliza un enfoque mixto de dos etapas como estrategia de investigación. La primera etapa es un estudio que se realiza bajo un enfoque cuantitativo (deductivo) y una segunda etapa utiliza un estudio con un enfoque cualitativo (inductivo). El proceso de investigación se muestra en la figura 1.

El diseño de este estudio cae en la categoría de investigación no experimental, con un enfoque transeccional descriptivo, y uno de los objetivos de la investigación es describir la situación actual del sector ferretero en Ciudad Victoria, Tamaulipas. Como resultado, se detallan las características actuales de este sector en lo referente a sus clientes, productos, proveedores, problemas que enfrentan y visión a futuro.

Los aspectos técnicos, tanto del estudio cuantitativo como del cualitativo se encuentran en los anexos A.2.1 y A.2.2, de forma respectiva. El instrumento utilizado en el estudio cuantitativo es un cuestionario estructurado y tiene la finalidad de identificar la situación actual del sector ferretero. El estudio cualitativo tiene como finalidad conocer el contexto en el que se desarrollan las mipymes de este sector, detallando sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas; con este propósito se utiliza como estrategia de investigación el estudio de caso.

## Principales hallazgos

Los hallazgos relacionados con el primer objetivo destacan que las mipymes objeto de estudio se caracterizan por compartir problemas de naturaleza similar que afectan su competitividad, derivadas de una mala gestión o procesos de negocios deficientes. Entonces, estas empresas enfrentan no solo la problemática de la competencia y la incursión de grandes cadenas como *The Home Depot*, sino la carencia de buenas prácticas que les permitan desarrollar habilidades para hacer frente a estos retos.

Entre los hallazgos obtenidos para el segundo objetivo, se identifican las principales fortalezas del sector, como la flexibilidad y el conocimiento real y más profundo de sus clientes; también se reconocen sus oportunidades, como el aumento de la demanda en ciertas líneas de productos. Dentro de las debilidades se perciben la falta de gestión estratégica, deficiente administración, exhibidores mal organizados y poco atractivos, la ausencia de servicios adicionales, entre otras. Y como amenazas se observa una disminución de la cuota de mercado, las tendencias del entorno global, el poder de los grandes competidores y la situación financiera mundial.

Con respecto al tercer objetivo, se identifican cuatro estrategias que puede utilizar el sector ferretero para mejorar su competitividad: i) profesionalización, ii) especialización, iii) diferenciación y iv) asociación.

## Estructura del libro

En el primer capítulo se aborda el planteamiento del problema a partir de un análisis previo que describe las dificultades y la situación del sector comercial ferretero. En el segundo capítulo se describen las condiciones actuales y los procesos de cambio que viven las empresas nacionales, como resultado de la globalización y de la apertura económica con otros países. Para integrar este apartado se desarrolla como antecedente un resumen de la situación que enfrentan las empresas para poder competir desde 1985, año en que México ingresó al GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio), dejando en evidencia la falta de capacidad de los establecimientos locales, en especial las micro, pequeñas y medianas empresas para poder competir frente a las compañías extranjeras; el sector comercial ferretero ha sido uno de los más afectados en ventas, al ingresar productos de otros países con menor precio.

En el tercer capítulo se abordan diversos conceptos y aspectos teóricos indispensables para la investigación, relacionados con la competitividad y la gestión estratégica empresarial, como la teoría de recursos y capacidades. En el capítulo cuatro se describe el estado actual de las mipymes objeto de estudio en aspectos como competitividad, recurso humano e infraestructura. Se integra este apartado con los resultados obtenidos en la primera etapa de la investigación, en donde es aplicado un cuestionario estructurado a la totalidad de las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas.

En el capítulo cinco se describen las unidades participantes en el estudio de caso; para este análisis se llevó a cabo una serie de entrevistas con los propietarios y gerentes de los negocios, con quienes se recabó información de la trayectoria de la empresa desde sus inicios hasta la situación que viven en el momento, con el propósito de identificar los principales aspectos que marcan la diferencia entre ellas en aspectos de competitividad.

En el capítulo seis se presenta una propuesta de líneas estratégicas, encaminadas a mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de este sector comercial ferretero objeto de estudio; en el capítulo siete se muestran las conclusiones y las futuras líneas de investigación.



# Capítulo

---

# 1

## Los retos de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas en un entorno globalizado

Este capítulo se aborda con un enfoque teórico-conceptual para sentar las bases de la investigación. En primer término se exponen los problemas de competitividad que enfrentan las mipymes de nuestro país, considerando el impacto que han tenido la globalización y la apertura económica de México con otros países. También se analizan los factores internos y externos que afectan la competitividad de estas empresas, así como los retos y desafíos que enfrentan en la actualidad.





## 1.1. Globalización, oportunidades y amenazas

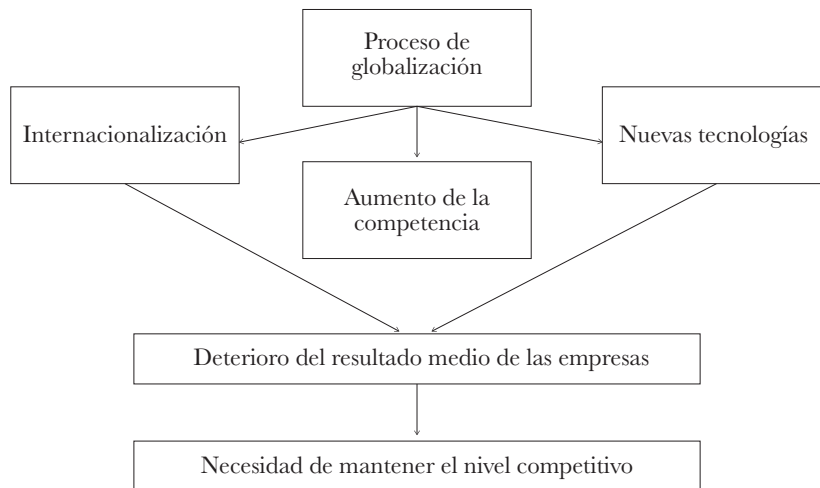
En las últimas décadas se han generado cambios a nivel mundial en las dimensiones económicas, sociales, culturales y políticas; Castells (1999) señala que las economías del mundo se han vuelto interdependientes a escala global. Beck (1998) define la globalización como “un proceso que crea vínculos y espacios sociales transnacionales, revaloriza culturas locales y trae a un primer plano terceras culturas”. Castells (1999) define una economía global como “la capacidad de funcionar como una unidad en tiempo real a escala planetaria”.

Para Boente y Briz (2004), la globalización es una compleja red de relaciones económicas, culturales y políticas, difícil de explicar desde un solo punto de vista. Köhler (2002) argumenta que la globalización es un proceso que aumenta la división internacional del trabajo y la integración de las economías a través de bienes y servicios, inversiones extranjeras y flujos financieros, al igual que permite el libre intercambio de ideas y pensamientos y una gran movilidad de la gente. Puede observarse que todos los autores coinciden en que la globalización afecta a la estructura económica, la producción, el comercio, el empleo y el desarrollo económico.

Rueda y Simón, (1999) señalan que el fenómeno de la globalización se caracteriza por la apertura del comercio externo y el desarrollo tecnológico, con lo que se intensifica la competencia entre las empresas. La globalización se ve impulsada por el uso de las TIC y, a su vez, fomenta el desarrollo de nueva tecnología que posibilita la acción global. Muchas empresas mexicanas, al no poder competir en este entorno desfavorable, se ven en la necesidad de cerrar, lo que da por resultado un aumento del desempleo. Las empresas de mayor tamaño y las grandes cadenas, tienen los recursos para situarse en posiciones más rentables, utilizar tecnologías de punta y sistemas de información eficientes y contratar recursos humanos más preparados, con lo cual pueden tener una mayor participación en el mercado.

La figura 2 muestra las consecuencias de la globalización según Segarra (2001); este autor señala que ha aumentado la competencia entre las empresas afectando a las más pequeñas, lo que genera la necesidad de mantener el nivel competitivo.

Figura 2. Consecuencias de la globalización sobre las empresas



Fuente: Segarra (2001)

La globalización ofrece tanto oportunidades como desventajas a las empresas. Uno de los beneficios que acompañan a la globalización es que los mercados globales ofrecen oportunidades a las empresas para interactuar con los grandes mercados del mundo, de este modo pueden tener mayor acceso a tecnología y flujos de capital, importaciones más económicas y oportunidades también con grandes mercados de exportación. Los mercados hoy en día son grandes y complejos y se integran como nunca antes lo habían hecho; aunado a esto, el capital se mueve a velocidades y con cantidades que hace algunas décadas habrían sido impensables.

Sin embargo, la globalización puede presentar desventajas para las empresas de menor tamaño, según señalan diversos autores. Aragonés (2005) indica que la globalización enriquece a las empresas mejor calificadas y con más recursos, a la vez que condena a las demás a remuneraciones mínimas. Aunado a esto, existe el peligro de que aumenten los conflictos comerciales y que estallen crisis financieras por el endeudamiento excesivo, la fluctuación de los tipos de cambio y la especulación.

Mientras que la globalización ofrece beneficios a los países altamente industrializados, existen países en donde la mayoría de las empresas, sobre todo las pequeñas, no han sido beneficiadas. Guerra (2002) señala que una desventaja de la globalización es que, al depender los mercados financieros unos de otros, se han visto acompañados de fuertes crisis en las economías de mercados, los cuales han

tenido excesivos endeudamientos y cambios masivos de flujos de capital, que han traído como consecuencia severas recesiones y altas tasas de desempleo.

La globalización también genera una fuerte competencia entre los negocios que puede afectar a trabajadores y proveedores pues, buscando la competitividad, las empresas recurren a reducciones drásticas de costos, afectando de esta manera los precios pagados por las materias primas e incluso, en ocasiones, afectando la calidad del producto.

## 1.2. Las micro, pequeñas y medianas empresas frente a la globalización

Muchos países han vuelto los ojos hacia las mipymes, ya que son una de las principales fuentes generadoras de empleo y tienen una presencia significativa en diversos sectores productivos y de servicios. En nuestro país representan el 99 % del total de empresas, de acuerdo con datos del INEGI (2014).

La limitada participación de mipymes en las exportaciones indica que están enfocadas en el mercado interno; en México, de las ventas totales de la economía, el mayor porcentaje de exportaciones no es el realizado por este tipo de empresas, de acuerdo con los datos registrados por el INEGI (2014). Es necesario analizar y cuestionar la capacidad que tienen las mipymes para participar en el proceso de globalización, si están preparadas de forma eficaz para entrar al mercado internacional y competir con la actividad económica de las grandes transnacionales.

Existen estudios, como el publicado por la Cepal (2013), o el de Arroyo (2008), que indican que el desempeño de las mipymes no ha sido satisfactorio en el nuevo entorno económico derivado de la apertura de mercados. Esto conduce a la necesidad de revisar y analizar estrategias que pueden adoptar las mipymes en este nuevo contexto más competitivo.

Han pasado ya tres décadas de la apertura comercial de México con otros países y el impacto económico que ha generado la globalización no ha sido favorable para las mipymes de nuestro país; las diferencias con las grandes empresas se han acentuado en aspectos como la competitividad, la importación de materias primas y componentes, según autores como Alba y Bizberg (1998), Las condiciones de trabajo y salarios de las mipymes son más bajos que en las empresas grandes, es por esto que resulta importante que las mipymes puedan tener acceso a mercados, financiamientos, conocimientos gerenciales, incluso tecnología, para obtener las mismas facilidades que sus competidoras más grandes.

Uno de los principales obstáculos que impide el desarrollo de las mipymes, según un estudio presentado por la Cepal (2001), es el hecho de que actúan en forma

aislada, y en un entorno globalizado no pueden sobrevivir de esa forma, requieren trabajar en forma conjunta a través de redes de colaboración.

Para Alba y Bizberg (1998), el que no existan alianzas estratégicas entre las mipymes ocasiona que no se reduzcan sus costos fijos, que no puedan acceder a recursos financieros de la misma forma que las grandes empresas y que sus productos que lleguen al mercado sean poco conocidos, debido a que algunas de ellas no tienen acceso a tecnología de punta, materiales, capital y mano de obra suficiente y adecuada. Por esta razón no pueden superar en forma oportuna las barreras comerciales y no aprovechan las imperfecciones del mercado para beneficiarse de los programas de fomento económico.

Según Beck (1998), la globalización dejó a los mercados en manos de las empresas multinacionales que, al contar con mayor personal calificado, alcanzaron una competitividad difícil de igualar por las empresas nacionales, en particular la micro y pequeña empresa. Frente a la apertura comercial, las mipymes mexicanas pueden expandirse a otros mercados, pero corren el riesgo de no poder competir si no cuentan con las capacidades que les permitan aprovechar sus recursos para la obtención de ventajas competitivas.

La Rovere y Hasenclever (2003) señalan que la capacidad de las mipymes para desarrollarse depende, además de las características internas, del entorno en el que están localizadas; es necesario considerar elementos relacionados con la cultura, organización del sector y entorno en el que se encuentran. La globalización, la apertura de mercados y el medio ambiente competitivo han generado la necesidad para todo tipo de empresas de hacer uso cuidadoso de sus recursos y de forma especial de los recursos humanos.

### **1.3. Factores internos y externos que afectan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas**

El entorno inmediato de las mipymes se ve influenciado por factores que pueden afectar su competitividad, beneficiándolas o afectándolas; estos factores pueden ser de carácter interno o externo al negocio, por lo que es importante reconocerlos y tomarlos en cuenta al momento de diseñar y formular estrategias. En primer término se describen los factores internos que pueden afectar de forma positiva o negativa la competitividad. Estos factores son propios del negocio y, por lo tanto, se dan en el interior de la empresa.

Diversos estudios coinciden en algunos de ellos, destacándose por su importancia los siguientes: recursos, capacidades y procesos. Un resumen de los mismos se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Factores internos que afectan la competitividad de las mipymes

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Recursos	Son todos los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta el negocio: equipo, instalaciones, inventarios, efectivo, sistemas y procedimientos, etc. Es importante señalar que en la medida en que se disponga de estos recursos, será factible entregar los productos y servicios requeridos por los clientes en forma adecuada y satisfactoria.
Capacidades	Son todas aquellas capacidades, destrezas y conocimientos que permiten gestionar los recursos y que se requieren para que funcione bien el negocio. Es importante que los empresarios, además de tener conocimiento sobre la actividad que se pretende desarrollar, tengan un mínimo de habilidades y conocimientos requeridos para gestionar la empresa. De no ser así, deberán contratar a las personas adecuadas para este fin.
Procesos	Los procesos de operación y gestión de la empresa definen lo que se debe hacer y cómo hacerlo. El conjunto de habilidades del personal pasa a ser capacidades de la empresa mediante la definición de secuencias de actividades bien estructuradas y organizadas. Es la habilidad práctica o experiencia acumulada de la empresa que permite realizar algo en forma eficiente.

Fuente: elaboración a partir de Nafinsa (2004), Grant (2006), Ventura (1994) y Fernández (1993).

Es importante reconocer estos factores internos que afectan la competitividad de la empresa e identificar aquellos recursos y capacidades de que dispone. En este sentido, esta investigación utiliza el enfoque de la teoría de recursos y capacidades, abordada con detalle en el siguiente capítulo.

También existen factores que pueden afectar a las mipymes y que se atribuyen a fuerzas externas a la empresa y actúan en el entorno económico, político y social. Estos factores externos quedan fuera del control de los propios empresarios; sin embargo, hay que tenerlos en cuenta dada la influencia que pudieran tener al momento de formular estrategias para la empresa. Como ejemplo de ellos se pueden señalar los siguientes: i) poco apoyo oficial y deficientes programas de ayuda a las mipymes, ii) excesivos controles gubernamentales y iii) falta de financiamiento y alto costo del mismo.

En esta investigación se han clasificado estos factores externos en cuatro categorías: i) factores económicos, ii) factores políticos y legislativos, iii) factores tecnológicos y iv) factores de la competencia; lo cual se resume en la tabla 2.

Tabla 2. Factores externos que afectan la competitividad de las mipymes

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Factores económicos	Estos factores pueden afectar a los negocios dependiendo de la situación por la que atravesase el país. Como ejemplos de factores económicos que repercuten en la competitividad de las empresas se puede mencionar a la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, las condiciones de crédito, la tasa de cambio, entre otros.
Factores políticos y legislativos	Estos factores del entorno pueden beneficiar o afectar a la empresa. Entre otros, podemos encontrar los cambios en materia de impuestos, los beneficios fiscales, las normas y reglamentos de exportación e importación, el control de precios, etc.
Factores tecnológicos	La tecnología es un elemento que puede afectar a cualquier tipo de empresa en su forma de operar y administrar el negocio, en sus procesos, en la forma de distribuir y comercializar los productos.
Factores de la competencia	Son todos aquellos factores que tienen que ver con los competidores de la empresa. Son importantes ya que permiten ubicar al negocio dentro de su contexto de mercado y pueden proporcionar información relevante como precios del mercado, oportunidades de crecimiento, etc.

Fuente: elaboración propia a partir de Nafinsa (2004)

## 1.4. Retos y desafíos para el sector comercial de las micro, pequeñas y medianas empresas en México

Menciona Charles Handy en el libro *Repensando el futuro* (Gibson, 1997), que en los tiempos actuales muchas de las cosas que daban forma a nuestra vida están desapareciendo. Las instituciones en que nos basábamos ya no son tan seguras, en especial la organización del trabajo. También señala que un tercio de las 500 compañías de la revista *Fortune* han desaparecido siete años después de su publicación. México, como muchos otros países, enfrenta retos y desafíos ante los cambios derivados del proceso de globalización, donde las empresas mexicanas se ven en condiciones difíciles para competir. Nafinsa (2004) señala que un buen número de empresas desaparece en México en un lapso menor a un año, debido en un buen número de casos a deficiencias en la gestión, problemas administrativos y falta de financiamientos. Según datos oficiales presentados por la Secretaría de Economía (2009), 65 % de las empresas desaparece en los dos primeros años. Por esta razón,

es necesario promover una administración racional y eficiente que permita a las empresas nacionales su adaptación a este entorno cada vez más complejo y competitivo.

La importancia de las mipymes en el proceso de crecimiento económico de los países se debe entre otros aspectos al empleo que generan. En el caso de las microempresas, a pesar de existir una mayor cantidad de ellas en relación con las pequeñas y medianas, muchas no logran subsistir y cierran en los primeros años de vida, según datos oficiales.

La introducción de las mipymes en el mercado mundial ha modificado su forma de operar, ya que en la actualidad incluso estas empresas se ven enfrentadas a competidores internacionales. El reto para ellas es poder permanecer en el mercado y competir, para lo cual los empresarios deben considerar estrategias que puedan mejorar su competitividad. Con este fin, deben apoyarse en el uso eficiente de sus recursos y capacidades para mejorar sus procesos estratégicos de negocios y considerar incluso exportar, ya que el proceso de globalización da la oportunidad de mejorar el acceso a mercados que antes se hallaban fragmentados. La información, así como la tecnología, han mejorado las condiciones de acceso a dichos mercados. Otro de los problemas y retos tiene que ver con el hecho de que las mipymes presentan una mayor rotación de recursos humanos en comparación con las empresas más grandes, además de que no pueden otorgar las mismas prestaciones de acuerdo con lo señalado en diversos estudios como el de Fernández y Castresana (2006). Este estudio en particular identifica, entre otros aspectos, que el tamaño de la empresa es un factor relevante en el binomio formación/rotación; es decir, que en las empresas más grandes existe mayor inversión en la formación del recurso humano, se cuenta con más capacidad para realizar una selección más rigurosa y se tiene una rotación menor de personal.

Sin embargo, a pesar de tener que enfrentar la misma problemática, se puede observar que muchas de las mipymes pueden sobrevivir, crecer y progresar, incluso algunas de ellas han logrado convertirse a través del tiempo en grandes empresas. Analizando lo suficiente, se deduce que su éxito no ha sido cuestión de suerte, sino que son otros los factores que más influyen; uno de ellos es el conocimiento adquirido gracias a la preparación del personal. Algunos analistas empresariales, como Morales (2011), señalan que después de considerar poco propicio el entorno en el que operan las mipymes, las causas del fracaso se encuentran en las propias mipymes, de forma particular en la capacidad de gestión de sus empresarios.





# Capítulo

---

# 2

## Análisis de las estrategias de competitividad desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades

Los retos de competitividad derivados de la globalización que enfrentan las mipymes las obliga a buscar estrategias que les permitan sobrevivir y adaptarse a su entorno. Es importante realizar un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas e identificar los recursos y capacidades que pueden utilizar para formular estrategias competitivas. Por lo que este capítulo tiene como finalidad abordar aspectos teóricos de la investigación relacionados con la competitividad, la teoría de recursos y capacidades, el análisis FODA y la gestión estratégica.



## 2.1. Competitividad empresarial y evolución de la teoría estratégica

### 2.1.1. Competitividad

#### a) **Definición**

Autores, como Solleiro y Castañón (2005), coinciden en que la competitividad es un concepto complejo que puede tener diferentes definiciones dependiendo del enfoque, disciplina o ámbito en el que se utilice. Ambastha y Momaya (2004) añaden, además, que su significado cambia con el tiempo y el contexto. Con la revisión de la literatura relacionada sobre el tema se identifican tres principales dimensiones de análisis de la competitividad: país, industria y empresa.

Desde el punto de vista de un país o una región, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), define la competitividad como la capacidad de atraer y retener inversiones y talento. Porter (1990) señala que lo que hace a un país competitivo son las empresas competitivas que hay en el mismo y define la competitividad por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para Coriat (1997) “una economía nacional es competitiva cuando es capaz, a través de sus exportaciones, de pagar las importaciones necesarias para su crecimiento, crecimiento que debe estar acompañado de un aumento en el nivel de vida”.

La categoría de análisis de competitividad a nivel empresa es la que concierne e interesa para el desarrollo de esta investigación. Desde esta perspectiva hay muchas teorías y definiciones. D’Cruz y Rugman (1992), la definen como la habilidad de una empresa para diseñar, producir y comercializar productos en forma superior a aquellos ofrecidos por sus competidores considerando el precio y características del producto.

Desde el punto de vista empresarial, Rubio y Aragón (2006) la definen como “la capacidad de una empresa para rivalizar con otras y tener una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia”. Ubicando a la empresa con el conjunto de sus competidores, Bueno (1993) la define como “la posición relativa frente a sus competidores y aptitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y mejorarla, si ello le es posible”. Para Solleiro y Castañón (2005) la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado, basada en estrategias empresariales.

De acuerdo con Buckley, Pass y Prescott (1988), una empresa es competitiva si puede fabricar productos y ofrecer servicios de calidad superior a menores costos que sus competidores locales o internacionales. Señalan estos autores que la competitividad de una empresa es sinónimo del desempeño traducido en la rentabilidad a largo plazo y su capacidad para compensar a sus empleados y proporcionar una mayor rentabilidad a sus propietarios. Para el *Diario Oficial de la Federación* (DOF, 2013), la competitividad es la capacidad para mantener y fortalecer el crecimiento, la rentabilidad y participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen.

Tabla 3. Definiciones de competitividad

<b>Fuente</b>	<b>Definición</b>
Buckley, Pass y Prescott (1988)	Una empresa es competitiva si puede fabricar productos y ofrecer servicios de calidad superior a menores costos que sus competidores locales o internacionales
Porter (1990)	La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales
Barney (1991)	La competitividad relaciona la ventaja competitiva basada en recursos cuyo foco está en las características internas de la empresa (y no en su desempeño competitivo)
Segura (1992)	Capacidad de una empresa para el abastecimiento de los mercados interior y mundial
D'Cruz y Rugman (1992)	Habilidad de una empresa para diseñar, producir y comercializar productos en forma superior a aquellos ofrecidos por sus competidores considerando el precio y características del producto
Bueno (1993)	La posición relativa de una empresa frente a sus competidores y aptitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y mejorarla, si ello le es posible
Müller (1995)	Habilidad de conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados
Coriat (1997)	Una economía nacional es competitiva cuando es capaz, a través de sus exportaciones, de pagar las importaciones necesarias para su crecimiento, crecimiento que debe estar acompañado de un aumento en el nivel de vida
IMCO (2003)	Capacidad de atraer y retener inversiones y talento

Fuente	Definición
Solleiro y Castañón (2005)	Capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado, basada en estrategias empresariales
Rubio y Aragón (2006)	Capacidad de una empresa para rivalizar con otras y tener una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia
DOF (2013), México	La capacidad para mantener y fortalecer el crecimiento, la rentabilidad y participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen

Fuente: elaboración propia a partir de los autores señalados

Como puede observarse, la competitividad como concepto tiene muchas definiciones en diferentes niveles de análisis. Por ejemplo, en relación con la fuente de competitividad (interna o externa), en relación con la naturaleza de la competencia (directa o indirecta), en relación con la dimensión del análisis (en el nivel micro o macroeconómico), en relación con el contexto, económico, social o ambiental, por mencionar algunas. Se presenta en la tabla 3 la revisión de algunos conceptos de competitividad, en donde pueden apreciarse las diferencias y coincidencias en la caracterización y definición de la competitividad.

### **b) Enfoques teóricos y medidas de competitividad**

La medición de la competitividad de una empresa puede incorporar medidas cuantitativas como precios, tasa de crecimiento, participación de mercado y rentabilidad, entre otras; además de indicadores cualitativos de factores distintos a los precios, como la calidad y la satisfacción del cliente.

Algunos autores resaltan la importancia de utilizar indicadores cualitativos, por ejemplo, Buckley, Pass y Prescott (1988) señalan que cuando se utilizan variables de mediciones estadísticas o cuantitativas para demostrar que una empresa es más competitiva que otra en el mercado, el uso de este tipo de variables no es suficiente para explicar el éxito de la empresa. Por ello, es necesaria la incorporación de variables cualitativas, ya que las mismas pueden explicar con mayor detalle las razones de las ventajas competitivas.

Existen diversas teorías desde las cuales puede analizarse el papel de la competitividad en las empresas. En este sentido, la competitividad ha sido estudiada bajo diversas fundamentaciones teóricas, las cuales pueden dividirse o agruparse en

categorías. Dos de las más relevantes y que se consideran para el desarrollo de esta investigación, son: i) la perspectiva de las ventajas competitivas (Porter, 1980, 1985; Barney, 1991); y ii) la perspectiva de la gestión estratégica (D' Cruz y Rugman, 1992; Grant, 2006; y otros).

Porter (1980) señala que la competitividad se consigue al obtener una ventaja competitiva; puede ser alguna característica que la aísla de la competencia directa dentro de su sector. Abdel y Romo (2004) coinciden con este autor al señalar que la competitividad empresarial se obtiene al tener la empresa una ventaja competitiva con respecto a otras empresas competidoras a través de sus métodos de producción y de organización.

Porter (1990) también señala que la ventaja competitiva es la clave de la competitividad y establece la diferencia con respecto a las ventajas comparativas, indicando que las ventajas comparativas se heredan y las competitivas se crean. A pesar de las diferencias, muchos autores indican que estas ventajas no son excluyentes, sino que se complementan. La OECD (2009) señala que la globalización configura un nuevo marco para la competitividad de las mipymes, ya que estas empresas presentan una serie de desventajas para afrontar la competencia nacional e internacional. Estas empresas cuentan con una dotación de recursos y capacidades condicionada en cierta medida por las fortalezas y debilidades intrínsecas al tamaño.

La literatura de gestión estratégica se basa en el hecho de que la empresa individual está dotada de activos intangibles únicos, conocidos como las competencias básicas. La revisión de la literatura también revela que desde el punto de vista de la administración, la búsqueda y consecución de ventajas competitivas se viene planteando en torno a la teoría de recursos y capacidades.

Algunos autores ven a la competitividad desde la perspectiva de las competencias y coinciden en el uso de esta teoría para definir estrategias que permitan lograr la competitividad en los mercados. Enfatizan el rol de los factores internos de la compañía, tales como estrategia, estructura, capacidades y otros recursos tangibles e intangibles para su éxito competitivo. Esta perspectiva es bastante utilizada en la teoría de recursos para la competitividad (Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 2006; Barney, 1991; y otros).

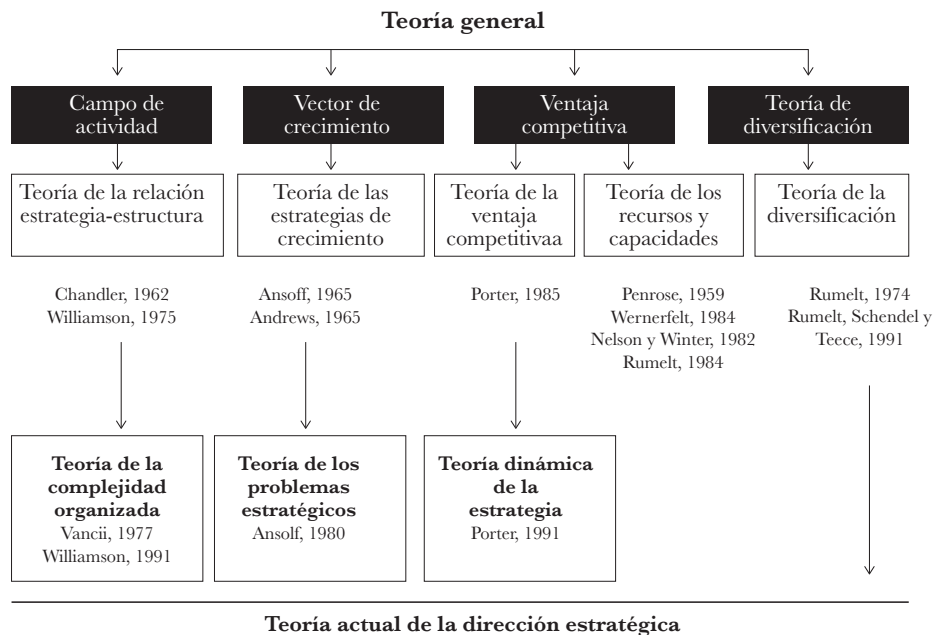
El propósito fundamental del análisis de esta teoría es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas, mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, centrando su atención en el análisis de los recursos y capacidades que presentan las empresas. Por lo anterior expuesto, esta investigación adopta la teoría de recursos y capacidades como base de análisis y considera pertinente abocarse al estudio de las

capacidades empresariales que, de acuerdo con Prahalad y Hamel (1990), son las competencias que surgen del aprendizaje colectivo de la organización.

### 2.1.2. Evolución de la teoría de la estrategia

La figura 3, tomada de Bueno (1995), describe el proceso evolutivo que ha tenido la teoría de la estrategia; este autor identifica las diferentes corrientes que han dado forma a la teoría actual de la dirección estratégica.

Figura 3. Evolución de la teoría de la estrategia



Fuente: Bueno (1995)

Este autor reconoce como los principales componentes de la teoría estratégica a los siguientes: i) campo de actividad, en donde pretende delimitar el campo de actuación de la empresa; ii) vector de crecimiento, que se refiere a los posibles mercados en los que la empresa puede basar su desarrollo; iii) ventaja competitiva, en donde reconoce que la empresa puede desarrollar características únicas para obtener un posición de ventaja frente a sus competidores; y iv) la diversificación, que es la capacidad de conseguir que los diversos elementos de recursos y capacidades se interrelacionen para crear más valor que el que obtendrían actuando de forma independiente.

Todos estos elementos ayudan a entender el alcance de la dirección estratégica, teniendo en cuenta que representa una forma de planear, dirigir y controlar los problemas estratégicos de la empresa y buscar su adaptación ante los retos del entorno. Para este estudio, se profundiza en la teoría de la ventaja competitiva apoyada en la teoría de los recursos y capacidades, para poder identificar las características específicas, así como los recursos y capacidades de las mipymes del sector comercial ferretero, que les permitan competir en este entorno cada vez más competitivo en el que se encuentran inmersas.

## 2.2. Teoría de recursos y capacidades

### 2.2.1. Fundamentos

La teoría de recursos y capacidades tiene sus orígenes en los trabajos de Penrose, Wernerfelt y Rumelt, tal como se muestra en la figura 3, elaborada por Bueno (1995). Esta misma visión ha sido compartida por autores como Barney (1991) y Grant (2006), entre otros. En esta teoría se distinguen dos componentes: a) la teoría de recursos y b) la teoría de las capacidades. Algunos autores como Claver (2000) y Bueno (1995) señalan que esta teoría se basa en la concepción de la empresa como un conjunto de recursos. De acuerdo con estos autores, los recursos y capacidades proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa y son la fuente principal de su rentabilidad.

Fernández y Suárez (1996) consideran que todas las empresas cuentan con diferente dotación de recursos sobre los que pueden desarrollar una ventaja competitiva, además de que la ventaja competitiva puede ser sostenible. Para Prahalad y Hamel (1990) una ventaja competitiva es aquella que se basa en competencias fundamentales y que le permite diferenciarse de otras empresas a través de recursos, capacidades y procesos. Porter (1985) define ventaja competitiva como “la capacidad que tienen las empresas para producir o mercadear sus bienes o servicios en mejores condiciones de calidad, oportunidad o costos que sus rivales”.

### 2.2.2. Los recursos

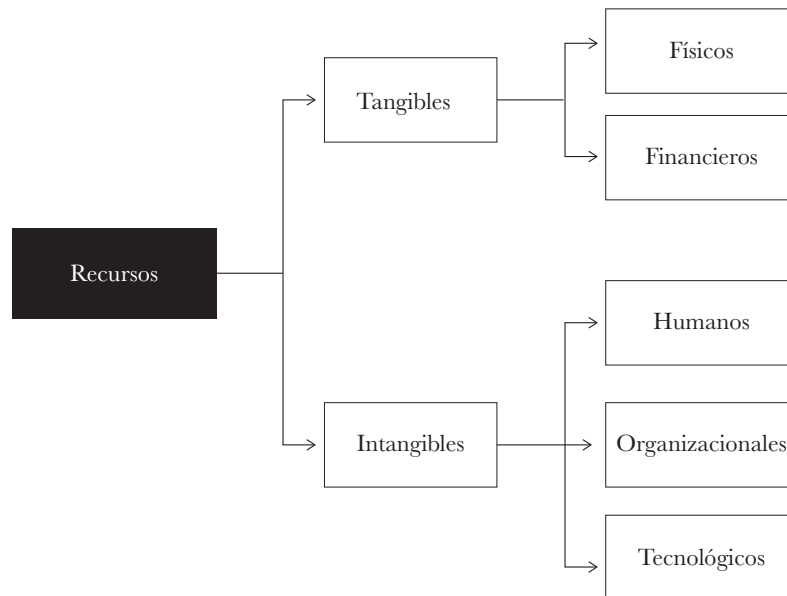
Para Grant (2006), los recursos son los activos de los que dispone una empresa, los cuales se pueden clasificar en tangibles e intangibles. Para Sáez de Viteri (2000), los recursos tangibles se dividen en recursos humanos tangibles, recursos físicos tangibles y recursos financieros tangibles, mientras que los recursos intangibles se pueden dividir en recursos intangibles humanos y recursos intangibles técnicos. Este mismo autor (Sáez de Viteri, 2000) señala a la experiencia y habilidad de los empleados como ejemplos de recursos intangibles humanos; y como ejemplos de



recursos intangibles técnicos menciona la información actual de las necesidades del mercado, información del comportamiento del consumidor, el dominio de tecnologías concretas, entre otros. Grant (2006) separa en los recursos intangibles al capital humano y capital organizacional, como se muestra en la figura 4.

Porter (1992) señala que no importa cuántos recursos tenga una empresa, pues otra con menor número puede tener una mejor posición que su competencia, al contar con mayor número de capacidades, lo que le permite tener un mejor nivel competitivo; es decir, lo importante es lo que la empresa hace con los recursos disponibles. En este sentido, es fundamental que los negocios integren sus recursos y capacidades y no los vean de forma aislada, con el fin de aprovecharlos al máximo.

Figura 4. Clasificación de recursos



Fuente: adaptado de Grant (2006) y Sáez de Viteri (2000)

### 2.2.3. Las capacidades

La habilidad con la que se utilizan y gestionan los recursos es la base para la teoría de las capacidades. La teoría de las capacidades complementa a la teoría de los recursos, ya que la identificación de los recursos que posee una empresa no es suficiente. Castillo y Portela (2003) señalan que los recursos de la empresa por sí mismos no son generadores de ventajas competitivas, sino que dependen de la

forma y habilidad con la que se utilicen y se gestionen. Por lo tanto, la combinación de los recursos con que dispone la empresa sumados a la habilidad de manejarlos define las capacidades o competencias del negocio.

Para Ventura (1994), las capacidades nacen a lo largo del tiempo mediante las interacciones que surgen entre los recursos de la empresa. Es decir, la competitividad de una empresa depende en gran medida de la productividad y de la eficiencia con que se gestionen los recursos humanos, materiales, financieros, así como la eficiencia de sus procesos.

Para Fernández y Castresana (2006), la competitividad de las empresas se debe en gran medida a las capacidades del recurso humano, por lo que su continuo desarrollo es un factor determinante para obtener ventajas competitivas. Por eso la importancia de dedicar recursos a adquirir, mantener y ampliar las capacidades de los recursos humanos. Werther y Davis (1997) también coinciden en que los recursos humanos son la parte más importante y sensible de la empresa y en que, para que sean eficientes y productivos, la empresa debe realizar inversiones para capacitar en forma continua a su personal.

Prahalad y Hamel (1990) presentan el modelo de competencias nucleares o fundamentales, en el que proponen que las empresas deben identificar un conjunto de capacidades o competencias básicas y distintivas en las que puedan sustentar sus ventajas competitivas a largo plazo. Según Andrews (1977), una competencia distintiva es aquella actividad empresarial en la que una organización tiene buen dominio y en donde el esfuerzo realizado para tener esta competencia distintiva puede ser clave para que la empresa destaque sobre sus competidores.

Según Correa (2013), para que un negocio sea competitivo debe desarrollar sus capacidades tanto comerciales como organizacionales; destaca que, en el caso de las ferreterías, deben mejorar sus capacidades para incorporar buenas prácticas comerciales que les permitan enfrentar a sus competidores. Este mismo autor agrega que no ayuda mucho que un establecimiento ferretero obtenga excelentes precios, si genera pérdidas al no tener la capacidad administrativa para manejar de forma eficiente sus inventarios, o bien, si pierde clientes por no tener conocimiento de los productos.

Sáez de Viteri (2000) identifica cuatro clases de competencias distintivas: estratégicas, tecnológicas, personales y organizacionales, en donde la operación conjunta de las mismas le permite a la empresa obtener ventajas competitivas. En la tabla 4 se muestra una clasificación de estas competencias distintivas.

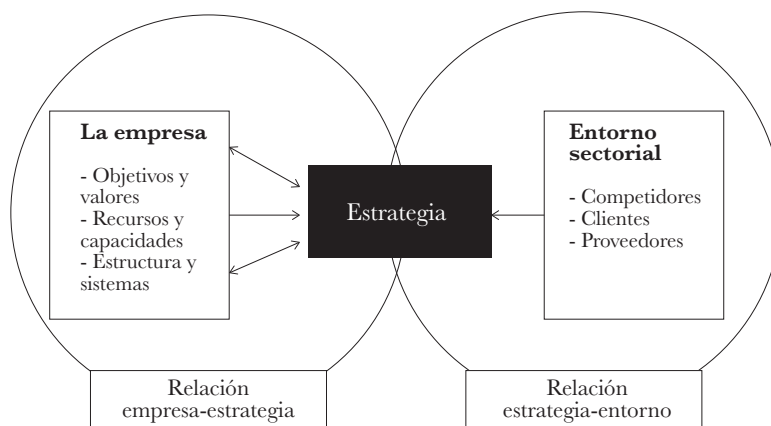
Tabla 4. Competencias distintivas

Competencias	Descripción y componentes
<b>Estratégicas</b>	Se basan en la misión, visión y objetivos de la empresa, sus recursos, lo que es capaz de hacer (capacidades) y la gestión de los generadores de valor.
<b>Tecnológicas</b>	Se componen de la infraestructura tecnológica de la que dispone y la capacidad para aplicarlas ( <i>know-how</i> ).
<b>Recursos humanos</b>	Se conforman del conjunto de capacidades de los empleados, aptitudes, conocimientos (lo que saben hacer), sus habilidades (lo que pueden hacer) y sus actitudes.
<b>Organizacionales</b>	Se conforman de la estructura organizacional de la empresa, el diseño de sus procesos, rutinas, métodos y sus sistemas de información.

Fuente: elaboración a partir de Sáez de Viteri (2000)

La figura 5 presenta el modelo expresado por Grant (2006) y muestra la relación de la empresa, definida por sus objetivos, recursos y capacidades, con la estrategia y el entorno sectorial, representado por sus clientes, proveedores y competidores.

Figura 5. Análisis de recursos y capacidades: relación entre la estrategia, la empresa y el entorno sectorial



Fuente: Grant (2006)

#### 2.2.4. Las características de los recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva

Cuando la empresa analiza la forma de obtener ventajas competitivas a partir de los recursos, capacidades y procesos de gestión y operación, es conveniente que tome en cuenta las características que deben tener los recursos y capacidades generadores de valor. Prahalad y Hamel (1990) definen las competencias fundamentales como el conjunto de tecnologías y capacidades que presentan las siguientes características: a) contribuyen a aumentar el valor añadido del producto o servicio, tal como lo perciben los clientes, b) son únicas o exclusivas de la empresa, de tal forma que le permiten diferenciarse de sus competidores y c) son difíciles de imitar.

Fernández (1993) coincide en que los generadores de valor deben ser valiosos, únicos, difíciles de imitar e insustituibles. Barney (1997) propone el modelo VRIO, acrónimo de estas cuatro características que es recomendable que tengan los recursos, llamándoles i) valiosos, ii) raros o exclusivos, iii) inimitables, iv) inmersos en la organización.

**i) Valiosos.** Para Barney (1991), los generadores de valor deben ser valiosos en el sentido que permitan a la empresa obtener una ventaja competitiva que permita *a)* explotar una oportunidad, o bien, *b)* permitir neutralizar una amenaza.

**ii) Raros.** Además de ser valiosos, deben ser raros, únicos o escasos, ya que no es posible alcanzar ventajas competitivas cuando un gran número de competidores tienen los mismos recursos y capacidades.

**iii) Inimitables.** Para que los recursos y capacidades sean durables, deben ser difíciles de imitar; esta es la tercera característica, necesaria para que la ventaja competitiva obtenida pueda permanecer en el tiempo. Sáez de Viteri (2000) señala que estas características no serán suficientes si las empresas competidoras tienen la capacidad de obtener otros generadores de valor que, aunque siendo distintos, permitan conseguir la misma ventaja competitiva de la empresa.

**iv) Inmersos en la organización.** La última característica de acuerdo con el modelo VRIO de Barney (1997) es la de organización, que se refiere al hecho de que la empresa tenga aspectos organizacionales bien definidos, como la estructura y cultura que permitan aprovechar de la mejor forma los recursos y capacidades de la empresa.

Con base en lo anterior, los recursos, capacidades, así como los procesos de operación y gestión son la plataforma para crear estrategias que permitan a la empresa obtener una ventaja competitiva. Para identificar las competencias fundamentales, la empresa debe realizar, en primer lugar, un análisis del entorno y el contexto interno de la misma, de tal forma que sea posible seleccionar aquellas que permitan

obtener una ventaja competitiva; por lo tanto, la intención en la estrategia de una empresa debe ser explotar sus capacidades únicas.

Figura 6. Características de los generadores de valor



Fuente: elaboración a partir de Barney (1997), Fernández (1993) y Sáez de Viteri (2000)

### 2.3. Los recursos y capacidades como base para formular estrategias

De acuerdo con Andrews (1977), una estrategia es la capacidad de utilizar una competencia distintiva como una forma de conseguir una ventaja con respecto a los competidores inmediatos. Para Johnson y Scholes (2001), una estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, obteniendo ventajas para el negocio a través de sus recursos y capacidades en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades del mercado. Es decir, una estrategia consiste en cursos de acción a largo plazo para alcanzar objetivos futuros deseados con el fin de competir con eficacia en el mercado.

Para Mata *et al.* (1995), la estrategia es el resultado de saber aprovechar de forma adecuada los recursos en los cuales una organización tiene superioridad. La administración estratégica es entonces el desarrollo de aquellas habilidades o recursos que habrán de otorgarle ventajas competitivas a una organización.

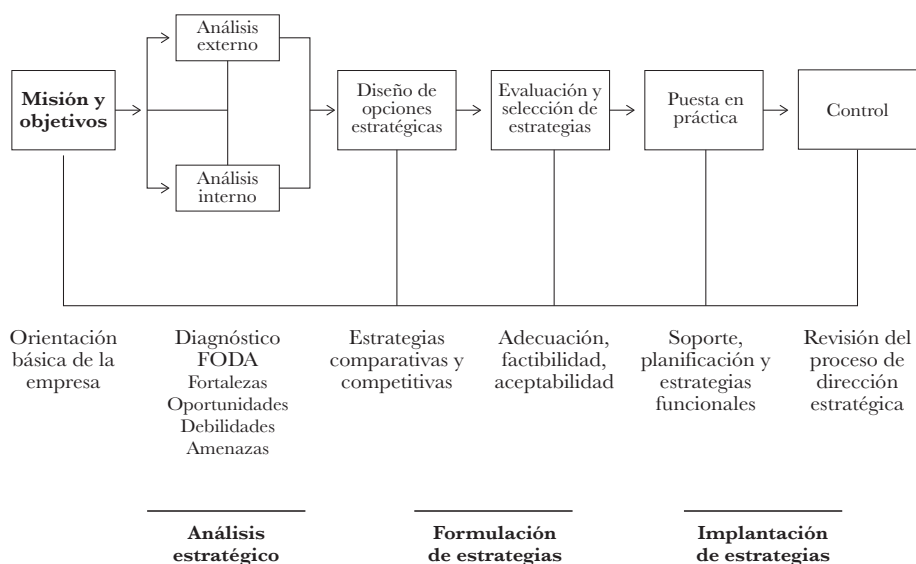
De acuerdo con David (1997), el primer aspecto que debe considerarse para la formulación de una estrategia debe ser una declaración de misión respondiendo a las preguntas: ¿en qué negocio estamos?, ¿quiénes son nuestros clientes? En el caso del sector comercial ferretero, se aplica muy bien el argumento de Levitt (1972) al señalar que “Nadie quiere un taladro de 1/4 de pulgada, lo que todo el mundo

desea son huecos en la pared de 1/4 de pulgada”. Con este ejemplo se destaca la importancia de orientar de manera correcta la misión del negocio.

De acuerdo con Grant (2006), los recursos y capacidades definen lo que es capaz de hacer la empresa y es la base para establecer su identidad. Por lo tanto, las empresas necesitan desarrollar estrategias que permitan obtener ventajas competitivas en el entorno cambiante y globalizado. La gestión estratégica es importante para lograr formularlas, con base en la misión y objetivos de la empresa, así como en el análisis interno y externo de la misma.

Dentro del análisis interno se ubica la teoría de recursos y capacidades, cuyo objetivo es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, mediante el reconocimiento de los recursos y capacidades de los que dispone.

Figura 7. Fases del proceso de dirección estratégica



Fuente: Navas y Guerras (2002)

La figura 7 toma el modelo de la dirección estratégica, en donde el primer bloque está constituido por el análisis estratégico que incluye la misión y los objetivos, el análisis del entorno y el análisis interno de la empresa. Una herramienta para el diagnóstico interno y externo de la empresa es el análisis FODA, que son las siglas para referirse a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; esta herramienta se describe en el siguiente apartado.

### 2.3.1. El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

El análisis FODA es una herramienta utilizada en planeación estratégica, que considera los aspectos internos y externos que afectan al desempeño de la empresa y que pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión del negocio. Para David (1997), las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas constituyen aquellas fuerzas del entorno de carácter externo no controlables por la organización.

Ponce (2007) señala que entre los elementos externos se deben considerar los diversos factores del entorno, tanto económicos, como políticos, culturales, sociales o aquellos que influyan en la empresa y que se consideren oportunidades o amenazas para la misma.

Según Porter (1985), las fortalezas son los recursos considerados valiosos para la empresa y las capacidades y habilidades con que cuenta; mientras que una debilidad es un factor que la hace vulnerable, o bien, puede ser una actividad que la empresa realiza de forma deficiente. Para este autor las fortalezas y oportunidades son las capacidades de la empresa.

Es decir, las fortalezas son las capacidades con que cuenta la empresa y le permiten tener una posición favorable frente a sus competidores. Ejemplos de fortalezas son el conocimiento del mercado y la posibilidad de acceder a recursos financieros. Las debilidades son aquellos aspectos que ponen a la empresa en desventaja frente a la competencia, por ejemplo, la carencia de ciertos recursos o capacidades que no se tienen.

Este tipo de análisis ofrece beneficios a las empresas, ya que les permite identificar su posición actual y definir estrategias y cursos de acción para orientar sus esfuerzos. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa; sin embargo, debe enfocarse hacia los factores clave para desarrollar la estrategia del negocio.

### 2.3.2. Enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades para el análisis estratégico

La figura 8 muestra el análisis estratégico de acuerdo con la teoría de recursos y capacidades de Grant (2006). El proceso se divide en los pasos:

**i) Identificar los recursos de la empresa.** Este es el punto de partida, en el cual además es necesario que el negocio reconozca y tome en cuenta las fortalezas y debilidades que tiene respecto a sus competidores. Grant (2006) también sugiere que las empresas traten de responder a dos preguntas: 1) ¿es posible economizar el uso de los recursos? y 2) ¿es posible utilizar los recursos de manera más intensa y obtener mayor rentabilidad en su uso?

**ii) Identificar las capacidades de la empresa.** En este paso, es importante que la empresa responda a la pregunta ¿qué puede hacer la empresa? El negocio

debe reconocer e identificar cuáles de las competencias nucleares o distintivas están presentes en la empresa.

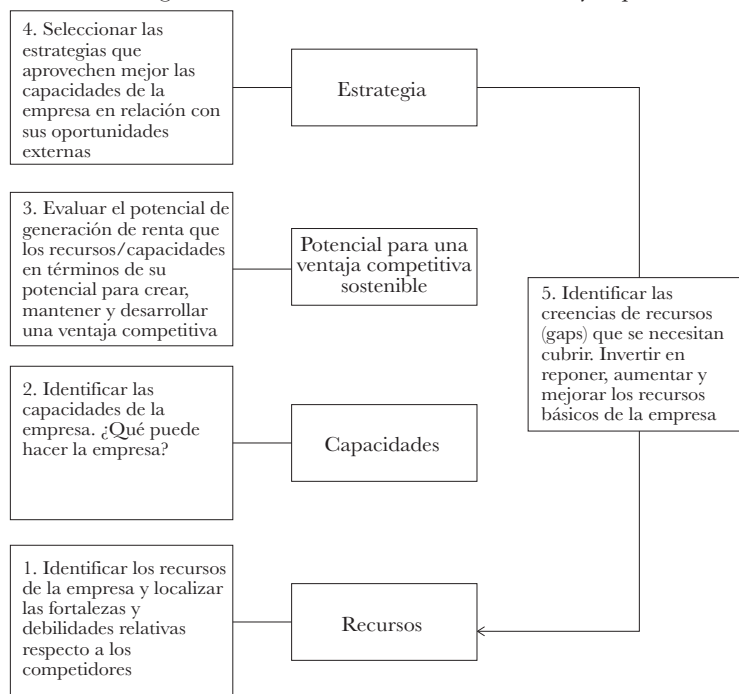
**iii) Evaluar el potencial para crear una ventaja competitiva.** Hasta este punto se ha definido lo que son los recursos y las capacidades, haciendo énfasis en que es necesario valorar las fortalezas y debilidades de los recursos con que cuenta la empresa en relación con sus competidores.

De acuerdo con Grant (2006), los beneficios de una ventaja competitiva obtenida de los recursos y capacidades dependerán de tres aspectos: i) el alcance de la ventaja competitiva; ii) la posibilidad de mantener la ventaja competitiva; y iii) la capacidad de la empresa de apropiarse de los beneficios generados por los recursos y capacidades.

**iv) Formular la estrategia.** En este paso se seleccionan las estrategias que permitan aprovechar los recursos y capacidades de la empresa, considerando sus oportunidades del entorno.

**v) Identificación de carencia de recursos.** Este paso se enfoca en identificar las inversiones que se requieren para mantener, desarrollar y ampliar los recursos y capacidades de la empresa.

Figura 8. Análisis estratégico basado en la teoría de los recursos y capacidades



Fuente: Grant (2006)



### 2.3.3. Estrategias competitivas

Como se ha mencionado en este capítulo, todas las empresas disponen de un conjunto de recursos y capacidades diferentes que las distinguen unas de otras, por lo tanto, las estrategias funcionarán de forma distinta para cada una de ellas. Sin embargo, aunque las estrategias sean únicas para cada empresa, es posible realizar una clasificación que permita ubicarlas de alguna forma.

Ansoff (1976) identifica cuatro estrategias: i) penetración en el mercado, ii) desarrollo del producto, iii) desarrollo del mercado y iv) diversificación. Por otro lado, Mintzberg (1988) propone una tipología con cinco estrategias: i) ubicación del negocio, ii) diferenciación, iii) elaboración, iv) ampliación y v) reconsideración. También Miles y Snow (1978) presentan una clasificación con base en cuatro estrategias genéricas: i) defensiva, ii) prospectiva, iii) analista y iv) reactor. La tabla 5 muestra algunas de estas clasificaciones.

Tabla 5. Clasificación de estrategias competitivas

Autor	Estrategias
<b>Ansoff (1976)</b>	1) Penetración en el mercado, 2) desarrollo del producto, 3) desarrollo del mercado y 4) diversificación.
<b>Miles y Snow (1978)</b>	1) Defensiva, 2) prospectiva, 3) analista y 4) reactor.
<b>Mintzberg (1988)</b>	1) Ubicación del negocio medular, 2) diferenciación del negocio medular, 3) elaboración del negocio medular, 4) ampliación del negocio medular y 5) reconsideración del negocio medular.
<b>Porter (1985)</b>	1) Liderazgo en costes, 2) diferenciación y 3) enfoque.
<b>Sainz (1996)</b>	1) Profesionalización, 2) especialización, 3) diferenciación y 4) asociación.
<b>Bowman (1997)</b>	Reloj estratégico de Bowman: 1) bajo precio-bajo valor percibido, 2) bajo precio, 3) híbrida, 4) diferenciación, 5) diferenciación focalizada, 6) aumento del precio sin modificación del valor percibido, 7) aumento del precio y reducción del valor percibido, 8) reducción del valor percibido manteniendo el precio.
<b>Treacy y Wiersema (1993)</b>	1) Excelencia operativa, 2) intimidad con el cliente, 3) liderazgo de producto.

Fuente: elaboración propia a partir de los autores señalados

Una de las propuestas más empleadas es la de Porter (1985), quien establece tres estrategias genéricas para lograr un desempeño sobresaliente con respecto a los competidores: a) liderazgo en costos, b) diferenciación y c) enfoque.

Figura 9. Estrategias de Porter

Entorno competitivo	Forma de competir		
		Costos	Diferenciación
	Todo el mercado	Liderazgo en costos	Diferenciación
Parte del mercado	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación	

Fuente: elaboración a partir de Porter (1985)

Cada una de estas estrategias implica acciones diferentes para obtener una ventaja competitiva: las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación buscan obtener una ventaja competitiva en un amplio segmento del mercado, mientras que la estrategia de enfoque trata de lograr una ventaja de costo o diferenciación en un segmento de mercado estrecho y muy específico. A continuación se describen estas estrategias competitivas de Porter (1985).

**i) La estrategia de liderazgo en costo** es donde una empresa se propone ser el negocio con menor costo en el mercado. Cuando no hay diferencia entre las empresas, solo tienen el precio como base para competir; sin embargo, esta estrategia no es una opción que se encuentre al alcance de las mipymes, pues las empresas de gran tamaño, por su capacidad de compra y negociación con los proveedores pueden manejar mejores precios (Rondán, 2003). Es decir, para esta investigación, esta estrategia es viable en mayor medida para las grandes cadenas ferreteras.

**ii) En la estrategia de diferenciación** la empresa busca diferenciarse de sus competidores y ser la única en el mercado. La empresa que pueda mantener la diferenciación tendrá una ventaja sobre los demás competidores. La diferenciación consiste en crearle al producto o servicio algo que sea considerado como único y original, algo que lo distinga de los competidores y que sea difícil de imitar.

**iii) En la estrategia de enfoque** la empresa busca obtener una ventaja en un segmento de mercado específico y orienta su estrategia a servir de forma exclusiva

a este segmento. Porter (1985) identifica dos variantes: enfoque de costo y enfoque de diferenciación. En la figura 9 se muestran las estrategias genéricas de Porter en las dimensiones del entorno y de la forma de competir.

Fernández (1999) señala que una mipyme se defiende mejor de las grandes cadenas si se especializa o desarrolla a profundidad en un producto o una estrecha gama de productos. De esta forma, las mipymes pueden combinar la estrategia de enfoque de Porter con la utilización de algunas de sus fortalezas.

Para mantener a los clientes puede aplicarse la estrategia de diferenciación, en la que Sainz de Vicuña (1996) identifica dos enfoques: a) la estrategia defensiva, donde la intención es reducir los motivos de descontento de los clientes, mejorando la calidad de los servicios y de los productos; y b) a través de una estrategia ofensiva, tratando de generar en el cliente un sentido de pertenencia con la empresa.

Otra estrategia señalada por Sainz de Vicuña (1996) es la asociación. Las asociaciones y centrales de compra son un concepto muy desarrollado en Europa, en donde se define una asociación de empresas con espíritu de cooperación, con personalidad jurídica propia y una reglamentación interna, con el objetivo de desarrollar actividades para mejorar la posición competitiva en el mercado de las empresas asociadas.

Correa (2013) indica que la tendencia global de las empresas es la de agruparse para sobrevivir y ser más eficientes, lo cual se puede lograr mediante la unión sinérgica de conocimiento, recursos y capacidades al menor esfuerzo posible. Por eso las asociaciones se convierten en un buen aliado de los participantes para competir y mejorar la propuesta de servicio a los clientes consumidores. Este mismo autor añade que en el caso del sector ferretero, en algunos países como Chile, los proveedores prefieren operar con asociaciones o centrales de compra, que vender a los ferreteros de forma individual, pues así evitan costos de cobranza y riesgos de pago. Para Correa (2013), la asociación es la clave no solo para apalancar el desarrollo de un grupo de ferreteros, sino para impedir que sean absorbidos por el mercado.

Como se ha señalado, las estrategias que utilice cada empresa serán una combinación de recursos y capacidades que las harán únicas. Es importante mencionar que para que una estrategia tenga un buen desempeño debe poder mantenerse o debe ser sostenible frente a los competidores de la empresa. Sostener una estrategia implica que la ventaja competitiva obtenida por el negocio resistirá el comportamiento de la competencia. Por lo tanto, una estrategia debe tener barreras que la hagan difícil de imitar. Cada estrategia requiere recursos, capacidades, cultura y estructura organizacional.

## 2.4. El papel de las tecnologías de información

Herrero *et al.* (2013) señala que el comercio minorista es un sector donde la aplicación de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC<sup>2</sup>) se ha venido difundiendo y es cada vez más común el uso de las mismas para el control de las mercancías en la cadena de suministro a través de los canales de comercialización y ventas.

La Comisión de Comunidades Europeas (2001) define a las tecnologías de información y comunicaciones como un término que se utiliza para hacer referencia a una gama amplia de servicios y aplicaciones que utilizan diversos tipos de equipos y de programas informáticos, y que a menudo se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones.

En la tabla 6 se presenta una clasificación de las tecnologías, donde cada una tiene un mayor o menor impacto sobre los procesos de negocios a los que apoyen. Dentro de la categoría de tecnologías base se incluyen aquellas que, de no ser incorporadas en la empresa, le será difícil permanecer en el mercado; son, por tanto, esenciales para el negocio, pero al mismo tiempo no producen entre los competidores diferencia competitiva notable.

Hay estudios de empresas que invierten en tecnologías de la información con la intención de lograr una ventaja competitiva; sin embargo, eso no sucede en el caso de las mipymes, ya que utilizan en mayor medida las tecnologías base para apoyar a las actividades operativas, en algunos casos para no quedar rezagadas, pero este tipo de tecnologías, a diferencia de la tecnología de punta, no ofrecen por sí solas una ventaja competitiva para las empresas.

Tabla 6. Clasificación de las tecnologías

<b>Tecnología</b>	<b>Descripción</b>
Tecnologías base	Son aquellas tecnologías de carácter estándar y ampliamente difundidas. No son fuente de diferencias competitivas entre las empresas.
Tecnologías clave	Estas tecnologías diferencian a una empresa de otra y le proporcionan una ventaja competitiva a las empresas que hacen uso de ellas.
Tecnologías de punta	Son aquellas tecnologías que se encuentran en fase experimental y cuyo impacto competitivo puede ser alto en el futuro inmediato.
Tecnologías emergentes	Son aquellas tecnologías aún en fase de investigación, desconociéndose su viabilidad y su posible efecto competitivo.

Fuente: elaboración propia a partir de Carr (2004), Gándara et al. (2007) y Beekman (1995)

<sup>2</sup> Algunos autores utilizan el término tecnologías de información

El papel de las tecnologías cambia con el tiempo y su impacto estratégico se reduce, porque aumenta el número de empresas que van adoptándolas. Un elemento importante de las TIC son los sistemas de información, definidos por Laudon (1996) como “una solución de organización y administración basada en las tecnologías de información ante un reto que surge del medio ambiente”. Autores como Laudon (1996) y McLeod (2000) señalan que los sistemas de información se pueden clasificar dependiendo del nivel organizacional al que estén orientados, como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Clasificación de los sistemas de información

<b>Clasificación</b>	<b>Descripción del sistema</b>
Sistemas de nivel operativo	Sistemas de información que hacen el seguimiento de las actividades y las transacciones elementales de la organización. El fin principal de este tipo de sistemas es apoyar en las actividades de rutina como ventas, registro de asistencia para nómina, captura de pólizas, etc.
Sistemas de nivel gerencial	Son sistemas de información en los que se apoya el seguimiento, control y toma de decisiones y las actividades de gestión de los administradores de nivel medio.
Sistemas de nivel estratégico	Sistemas de información que apoyan a las actividades de planeación a largo plazo de los niveles ejecutivos de la organización.

Fuente: elaboración propia a partir de Laudon (1996), McLeod (2000) y Cohen (1996)

Arroyo (2005), señala que internet es una de las tecnologías que ha revolucionado la forma de hacer negocios en este entorno económico. Hoy en día muchas empresas tienen sitios en internet donde muestran información del establecimiento, sus productos y servicios, para facilitar la comunicación con sus clientes y proveedores. Internet también permite a las empresas acceder a páginas tanto de clientes como de la competencia y darse cuenta de lo que están haciendo para mejorar. Internet se ha venido convirtiendo en una tecnología base al alcance de las empresas, en donde la mayoría utiliza las herramientas básicas como el correo electrónico y los servicios de búsqueda de información.



# Capítulo

---

# 3

## Las micro, pequeñas y medianas empresas y el sector comercial ferretero en México

Este capítulo expone cómo se encuentra conformado el sector ferretero y su estructura en México, de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN). En primer término se aborda la importancia que tienen las mipymes en la economía y generación de empleos en México, en segundo término se presenta el estado de la industria ferretera en el país y por último se describe el sector de comercio al por menor de ferreterías en México y Tamaulipas y su importancia particular en la capital de este estado.





### 3.1. Definición y participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México

La definición de una pyme puede variar dependiendo del país, utilizándose diversos criterios para su clasificación, como la composición de la empresa, recursos, tipo de actividad. En México, hasta 1993, el Diario Oficial de la Federación establecía la estratificación de empresas de acuerdo al número de empleados y al volumen de ventas, y no se consideraban los sectores económicos a los que pertenecía la empresa. En la actualidad las empresas se dividen de acuerdo a su tipo de actividad o giro. La tabla 8 muestra la estratificación utilizada hasta el 30 de diciembre de 2002, se basa solo en el número de empleados (Diario Oficial de la Federación, 2002).

A partir de junio de 2009 se considera también el rango de monto de ventas anuales en millones de pesos, además del número de empleados, como se aprecia en la tabla 9. Este estudio utiliza la clasificación vigente en el inicio de la investigación, considera el número de empleados y el tipo de empresa, sea industria, comercio o empresa de servicios.

Tabla 8. Estratificación de empresas en México, publicado en el Diario Oficial de la Federación en 2002

<b>Estrato</b>	<b>Número de trabajadores</b>		
	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicio</b>
Micro	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100
Grande	Más de 250	Más de 100	Más de 100

Fuente: *Diario Oficial de la Federación* (2002)

Tabla 9. Estratificación de empresas en México, publicado en el Diario Oficial de la Federación en 2009

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

Tope máximo combinado = (Trabajadores) \* 10% + (Ventas anuales) x 90

Mdp = millones de pesos

Fuente: *Diario Oficial de la Federación* (2009)

### Unidades económicas y personal ocupado

Por la aportación que hacen a la producción nacional y a la generación de empleos, las mipymes constituyen un pilar muy importante para la economía nacional. En México, de acuerdo con los censos económicos de 2014, más del 99 % de las empresas son micro, pequeñas y medianas, aportando 75 % del personal remunerado, en contraste con el 25 % que absorben las grandes empresas. Los censos económicos de 2014 señalan que las mipymes representan a nivel mundial el segmento de la economía con mayor número de unidades económicas y personal ocupado, de ahí su importancia y la necesidad de fortalecer la competitividad de las mismas. Esta investigación también utiliza como referencia la información estadística publicada por el INEGI correspondiente a los censos económicos de 2004 y 2009, siendo relevante para el análisis del comportamiento y evolución que han tenido este tipo de empresas.

La tabla 10 muestra que desde 2004 la estructura porcentual de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas no ha sufrido cambios significativos en cuanto a unidades económicas y personal ocupado. Sin embargo, es importante mencionar que el número de establecimientos aumentó 32 % durante el periodo de 2004 a 2014, que equivale a una tasa de crecimiento promedio anual de 2.82 %. Con respecto al número de personas ocupadas, aumentó 28.9 % durante el periodo de 2004 a 2014, con una tasa de crecimiento anual de 2.57 %, según datos presentados por el INEGI (2014).

Tabla 10. Comparativo de unidades económicas y personal ocupado en los últimos censos económicos

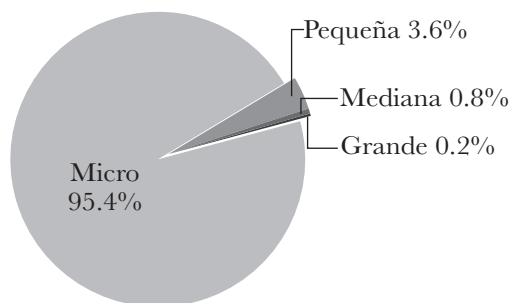
**Unidades económicas y personal ocupado total por estratos**  
2004, 2009, 2014 (porcentajes)

Estratificación	Unidades económicas			Personal ocupado total		
	2004	2009	2014	2004	2009	2014
Micro	95.0	95.0	95.4	38.3	41.8	39.7
Pequeña	3.9	4.0	3.6	15.3	15.3	15.1
Mediana	0.9	0.8	0.8	17.4	15.9	16.6
Grande	0.2	0.2	0.2	29	27	28.6
Total nacional	100	100	100	100	100	100

Fuente: INEGI, censos económicos (2014)

En la figura 10 se observa que en México predominan las microempresas, la cuales tienen una participación del 95.4 %, le sigue la pequeña empresa con 3.6 %, la mediana empresa con menos del 1 % y, por último, las grandes empresas con tan solo 0.2 % del total de empresas establecidas a nivel nacional.

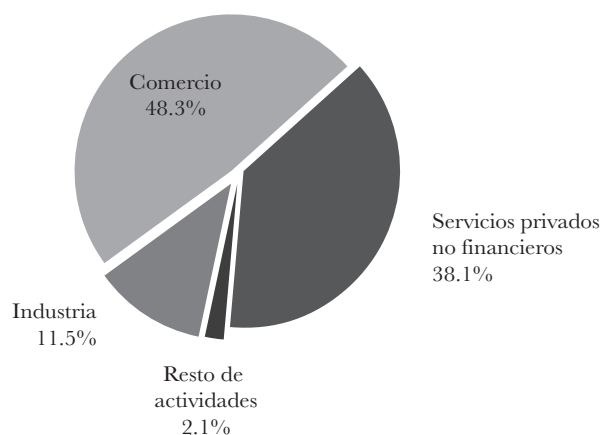
Figura 10. Participación de las mipymes en México



Fuente: INEGI, censos económicos (2014)

Con respecto a la distribución de empresas por sector productivo, los censos económicos de 2014 muestran que el comercio presenta la mayor participación con 48.3 % del total de empresas establecidas, le sigue el sector servicios con 38.1 %, el sector industrial con 11.5 % y el resto de las actividades con 2.1 % del total de empresas a nivel nacional; esto se puede apreciar en la figura 11.

Figura 11. Distribución de empresas en México por sector productivo



Fuente: INEGI, censos económicos (2014)

La tabla 11 muestra la estructura porcentual de las unidades económicas y personal ocupado en los diferentes sectores y estratos. Se observa que la participación de las mipymes en las actividades de industria, comercio y servicios supera de manera significativa al porcentaje de las grandes empresas.

Tabla 11. Unidades económicas y personal ocupado por sector económico y estrato

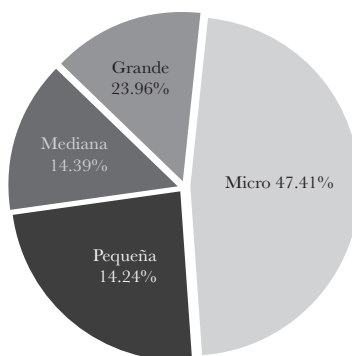
Tamaño de empresa	Unidades económicas			Personal ocupado		
	Industria %	Comercio %	Servicios %	Industria %	Comercio %	Servicios %
Micro	94.44%	97.42%	95.85%	23.91%	64.54%	47.69%

Unidades económicas				Personal ocupado		
Pequeña	3.71%	2.11%	3.52%	9.08%	15.11%	16.80%
Mediana	1.26%	0.43%	0.51%	16.20%	15.76%	12.04%
Grande	0.59%	0.03%	0.12%	50.81%	4.59%	23.47%
<b>Total</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: INEGI, censos económicos (2014)

La figura 12 confirma que las mipymes representan una fuente importante de trabajo, por lo que requieren de incentivos, capacitación y elementos que permitan mejorar su competitividad y que garanticen su permanencia en el mercado. Se observa una participación de las mipymes mayor al 75 % de los empleos con respecto al total nacional (INEGI, 2014). Entonces podría asumirse que las mipymes en su conjunto pudieran controlar el mercado; no obstante, en la práctica, son las grandes empresas las que imponen prácticas de negocios, precios, condiciones de crédito y otros factores de competencia, estando las mipymes sujetas a su limitada capacidad financiera.

Figura 12. Participación de las mipymes en la generación de empleos



Fuente: INEGI, censos económicos (2014)

El sector con mayor aportación en la generación de empleos corresponde al de servicios con 40% del total de empleos generados; le sigue el sector comercio con una participación del 34.5 % y, por último, el sector industrial con una aportación del 25.5 % del total de los empleos generados en el país.

## **3.2. Características de las micro, pequeñas y medianas empresas en México**

Como ya se ha mencionado, a pesar de existir una mayor cantidad de microempresas en relación con las pequeñas y medianas, muchas de ellas no logran subsistir y cierran en los primeros años de vida, esto según los datos oficiales de la esperanza de vida de los negocios en México, presentados por INEGI (2014). No obstante, se observa, por lo señalado por Ruiz (1995) y también por los últimos censos económicos (2014), que desde años atrás las mipymes mexicanas se caracterizan por su capacidad de sobrevivir ante las crisis económicas y su importancia radica en el potencial que tienen para producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital. Es por esta razón que estas empresas han cobrado importancia en la actualidad, en especial por su capacidad de hacerle frente al debilitamiento de los mercados de trabajo.

Estudios como el de la Cepal (2003) coinciden en que las mipymes no solo presentan diferencias en tamaño con las empresas más grandes, sino que también tienen características que las hacen únicas dentro del mercado empresarial. Las pequeñas empresas dominan mercados más selectos, para quienes busquen algo más exclusivo.

### **a) Estructura organizacional**

Las mipymes tienen la ventaja de que, al contar con una estructura organizacional más ligera y flexible, su administración puede tomar decisiones en forma más rápida. En este sentido, Vossen (1988) señala que la comunicación interna en las mipymes es más ágil, a diferencia de las grandes empresas que tienen canales de comunicación más formales, por lo tanto, pueden reaccionar más rápido a los cambios en el mercado y del entorno.

Rodríguez (1999) señala que en las mipymes más pequeñas los propietarios o gerentes se basan en la estructura organizacional simple que se caracteriza, porque la autoridad está centrada en una sola persona y existe poca formalización, tienen dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados mínimo, es rápida, flexible y nada costosa de mantener; lo difícil es conservarla de esta manera cuando la organización aumenta de tamaño.

Estudios de la CEPAL (2003) coinciden que las microempresas pueden generar mayor número de empleos, ya que requieren menor capitalización para crear nuevos negocios, pero, por este motivo, los salarios también suelen ser más bajos que los de las grandes empresas. Las microempresas son organizaciones con la forma más simple de estructura organizacional, con propietarios y administración independientes. La forma en que está constituida le permite cambiar su estrategia de manera rápida en caso de que sea requerido y si está en posibilidad de hacerlo. Esto es posible al existir una administración centralizada, en donde la toma de decisiones suele hacerse de forma rápida y permite a las organizaciones adaptaciones económicas a menor costo.

### **b) Estructura familiar**

Un estudio elaborado por Nafinsa (2004) señala que en México una gran parte de las empresas tiene una estructura familiar; de acuerdo con este estudio, una empresa familiar es una unidad productiva, en la mayoría de los casos de tamaño pequeño, que pertenece al núcleo familiar que la fundó y es dirigida por un miembro de ese mismo núcleo. El modelo de los tres círculos es uno de los más utilizados para el análisis de las empresas familiares, en donde se ilustra la interacción de estas en tres círculos de influencias: propiedad, familia y negocio (Gersick *et al.*, 1997), tal como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Características de la empresa familiar

<b>Dimensión</b>	<b>Características</b>
i) Familia	Están integradas por el fundador, que en muchos de los casos es el padre de familia y sus hijos.
ii) Propiedad	El patrimonio familiar está involucrado en la empresa para poder considerarla así, es decir, operan bajo un sistema de financiamiento familiar y por consecuencia limitado, ya que se basa en dicho patrimonio.
iii) Negocio	En las empresas familiares los puestos que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones son ocupados por los mismos miembros. En las empresas familiares el poder de decisión reside en su totalidad o en su mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar. La empresa familiar es administrada más por la intuición y la experiencia que por procedimientos formales de administración y planeación.

Fuente: elaboración a partir de Gersick *et al.* (1997) y Nafinsa (2004)

### **c) Estructura comercial**

La estructura comercial de las pymes también tiene características que las distinguen de las empresas de mayor tamaño, como es el caso de las grandes cadenas y tiendas de venta al detalle. Ejemplo de ellas son los hipermercados, supermercados, centros comerciales, grandes almacenes y tiendas de conveniencia, entre otras.

El comercio tradicional es el que distingue a las micro y pequeñas empresas, en el que el vendedor ofrece al cliente los productos utilizando un mostrador. Autores como Arango (2012) y Sainz de Vicuña (1996), señalan que hoy en día existen formas de comercialización más productivas que el esquema tradicional de venta en mostrador, como el autoservicio y la venta por catálogo, entre otras, con características que pueden resultar atractivas para las empresas. Para estos autores el autoservicio es más eficiente que la venta en mostrador debido a la cantidad de personas necesarias para concretar una venta, además de que reduce costos de atención e incrementa la venta promedio; por otro lado la venta por catálogo tiene la ventaja de eliminar costos de inventario y almacenamiento.

Además de la forma de comercialización, es importante que las empresas cuenten con una imagen corporativa que incremente la eficacia de las ofertas y promociones y que proyecte seguridad a los clientes consumidores con respecto a los productos y servicios ofrecidos por el establecimiento. Según CNNExpansión (2008), solo 20 % de las pymes intenta obtener asesoría en este aspecto.

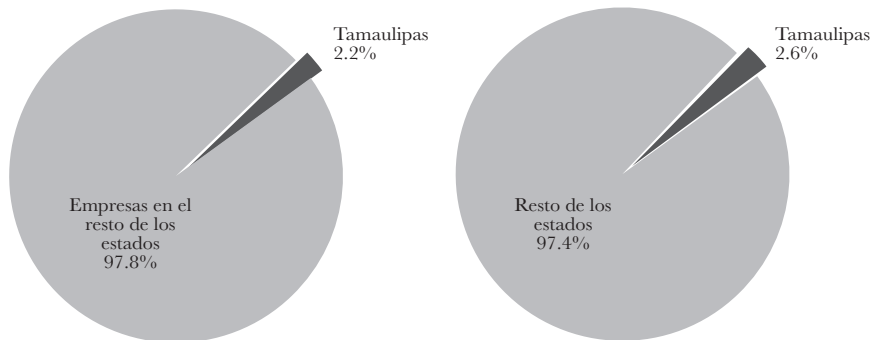
Las mipymes en México se caracterizan por i) ser de carácter familiar, ii) poca actualización tecnológica, iii) ausencia de procedimientos formales operativos y iv) orientación al corto plazo en la gestión. Además, el carácter familiar de las mipymes las lleva a ser administradas de forma tradicional, con una gestión centralizada y con dificultades para invertir en recursos que permitan mejorar su competitividad.

## **3.3. La micro, pequeña y mediana empresa en Tamaulipas**

De acuerdo a los censos económicos de 2014, el estado de Tamaulipas se ha mantenido en el treceavo lugar en México en cuanto a unidades económicas de comercio al por menor, con una aportación del 2.2 % del total de empresas a nivel nacional. Sin embargo, ha pasado del décimo al duodécimo lugar en cuanto a generación de empleos, con una participación del 2.6 %. La figura 13 muestra la participación del comercio al por menor en el estado de Tamaulipas de acuerdo con los censos económicos de 2014.



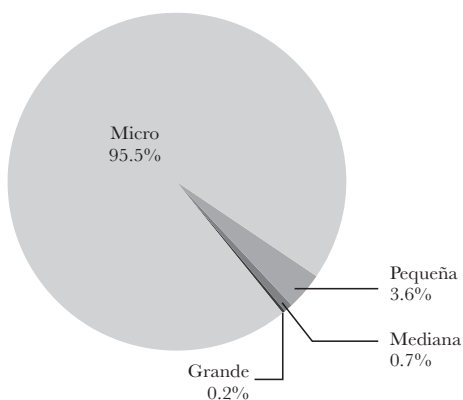
Figura 13. Participación del comercio al por menor en el estado de Tamaulipas



Fuente: INEGI, censos económicos (2014)

Los censos económicos de 2014 muestran que la mayoría de las empresas en México son micro, pequeñas o medianas, que representan el 99 % del total de unidades económicas establecidas y que generan en conjunto 75 % de empleos a nivel nacional; en Tamaulipas la proporción es similar, ya que se reportaron en estos censos un total de 115 562 unidades económicas micro, pequeñas y medianas que representan el 99 % del total de empresas en el estado.

Figura 14. Distribución empresarial en Tamaulipas por tamaño de empresa



Fuente: INEGI, censos económicos (2014)

El sector comercial en el estado de Tamaulipas tiene una participación significativa, ocupando un 48.7 % en cuanto al número total de establecimientos en el estado, lo que resalta la importancia de este sector en la economía y generación de empleos; le sigue el sector servicios con una participación del 43.1 % y, por el último, el sector industrial con una participación del 8.1 % del total de empresas, lo cual pone en evidencia la falta de desarrollo industrial en el estado. Lo anterior se muestra en la tabla 13.

Tabla 13. Total de empresas en Tamaulipas por sector económico

Tamaño de empresa	Núm. de empresas industria	Industria %	Núm. de empresas comercio	Comercio %	Núm. empresas servicios	Servicios %	Total empresas	Total %
Micro	8620	91.95%	54 149	96.18%	47 635	95.49%	110 405	<b>95.54%</b>
Pequeña	374	3.99%	1791	3.18%	1948	3.90%	4113	<b>3.56%</b>
Mediana	183	1.95%	348	0.62%	246	0.49%	777	<b>0.67%</b>
Grande	198	2.11%	13	0.02%	56	0.11%	267	<b>0.23%</b>
<b>Total</b>	<b>9375</b>	<b>8.11%</b>	<b>56 301</b>	<b>48.72%</b>	<b>49 885</b>	<b>43.17%</b>	<b>115 562</b>	<b>100%</b>

Fuente: INEGI, censos económicos (2014)

La tabla 14 muestra la participación de los diferentes sectores en lo que respecta a los empleos generados por las mipymes en el estado de Tamaulipas. Se observa que el sector industrial, a pesar de que cuenta con el menor número de empresas establecidas, es el que produce el mayor número de empleos, con una aportación del 38.2 % de los empleos generados en el estado; le sigue el sector comercio con 29.9 % y, por último, el sector servicios que aporta el 31.7 % del total de empleos en el estado.

Tabla 14. Total de empleos en Tamaulipas por sector económico

Tamaño de empresa	Núm. de empleos industria	Industria %	Núm. de empleos comercio	Comercio %	Núm. de empleos servicios	Servicios %	Total empleos	Total %
Micro	20 292	8.60%	107 021	57.99%	102 852	52.56%	230 165	<b>37.35%</b>
Pequeña	7660	3.25%	35 176	19.06%	40 466	20.68%	83 302	<b>13.52%</b>

Tamaño de empresa	Núm. de empleos industria	Industria %	Núm. de empleos comercio	Comercio %	Núm. de empleos servicios	Servicios %	Total empleos	Total %
Mediana	23 194	9.83%	37 738	20.45%	26 383	13.48%	87 315	<b>14.17%</b>
Grande	184 816	78.32%	4624	2.51%	25 987	13.28%	215 427	<b>34.96%</b>
<b>Total</b>	<b>235 962</b>	<b>38.29%</b>	<b>184 559</b>	<b>29.95%</b>	<b>195 688</b>	<b>31.76%</b>	<b>616 209</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: INEGI, censos económicos (2014).

Cabe destacar que, aunque hay un bajo porcentaje de empresas de tamaño grande, cuentan con una participación relevante en cuanto a la generación de empleos al aportar casi el 40 % de los empleos del estado.

### 3.4. El sector ferretero en México

#### 3.4.1. Situación de la industria ferretera

Debido a que esta investigación se enfoca al sector comercial ferretero, es importante analizar lo que sucede en esta industria en específico. Esta se refiere a las unidades económicas dedicadas a la fabricación de artículos de ferretería y tlapalería, materiales para la autoconstrucción, material eléctrico, pinturas, entre otros, de acuerdo con el SCIAN. La estructura y la cadena de distribución del sector se muestran con detalle en los anexos A.1.1, A.1.2 y A.1.3.

Antes de la incorporación de México al GATT, hoy la OMC (Organización Mundial de Comercio), la industria ferretera, al igual que otros sectores industriales, tenía un mercado cautivo y no se preocupaba de lo que ocurriera fuera del país. No se exigía a los productores nacionales la calidad necesaria y el empresario no se veía presionado a fabricar con mayor calidad sus productos. El gobierno no impulsaba la investigación ni el desarrollo de programas en coordinación con las universidades para el desarrollo de tecnologías. Gómez (2007) señala que por esta razón el desarrollo tecnológico de México se veía disminuido en comparación con otros países.

Desde 1986, grandes sectores y ramas industriales, entre ellas la industria ferretera, fueron afectados de manera notable al no poder competir en precio y calidad con productos extranjeros y como consecuencia muchas empresas se vieron en la necesidad de cerrar. De acuerdo con el estudio realizado por el Instituto Español de Comercio Exterior, a través de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México (2004), la tendencia del mercado ferretero es convertirse en importadores y distribuidores, ya que la producción de México se caracteriza por la fabricación de productos de escaso valor tecnológico y escaso valor añadido. De

acuerdo con este estudio, los productos mexicanos son poco competitivos y tienden a ser sustituidos por productos de bajo costo fabricados en otros países.

De acuerdo con este estudio, la globalización propició muchos cambios debido a la apertura comercial y la entrada de nuevos proveedores de estos productos al mercado nacional. Los productos más comunes comenzaron a ser adquiridos en los mercados de China e India, ya que se podían conseguir a menor costo. Las personas que compraban antes sus utensilios en el país, como electricistas, herreros, ingenieros, etc., comenzaron a adquirir marcas de Estados Unidos, Alemania y otros países, con calidades similares a las mexicanas.

De esa manera, el sector ferretero empezó a verse afectado con gravedad al no poder competir en precios. Ante esta problemática, como alternativa, los esfuerzos de estas industrias fueron encaminados a conseguir créditos para no cerrar sus puertas y poder competir con las empresas extranjeras. En dicho proceso, muchas de estas empresas dejaron de fabricar los productos para convertirse en importadores de proveedores extranjeros para conservar su negocio.

A las empresas que solo comercializaban con estos productos les pareció muy bien la entrada al país de una gran variedad de herramientas a bajo costo, ya que esto incrementaba sus ganancias; no obstante, empezaron a aparecer empresas grandes como *Home Mart* y *The Home Depot*, entre otras, ante lo cual los pequeños comerciantes de ferretería tuvieron que competir, ya no tan solo por precio, sino por servicios y comodidad para sus clientes.

El vicepresidente de la Asociación Ferretera de México, Javier López Lerena, comenta que las ferreterías en México sólo venden el 30 % de artículos nacionales en las mismas. La diferencia en precios entre un producto nacional y uno extranjero es de 40 % y es menor el costo extranjero que el nacional, por lo que a la industria ferretera le es más barato importar que producir; además reducen costos de personal. Por lo tanto, la tendencia actual es que las industrias mexicanas se asocien con marcas internacionales para ser distribuidores locales. (Instituto Mexicano del Cemento y del Concreto, A. C., 2002).

Por su origen, los productos ferreteros provienen en mayor proporción de las importaciones que de la producción nacional. De acuerdo con el Instituto Español de Comercio Exterior (2004), las importaciones ferreteras en México cubren más de dos tercios de la demanda, mientras que el tercio restante se cubre con la producción nacional, caracterizada por la baja tecnología y escaso valor agregado de sus productos.

### 3.4.2. Situación del sector de comercio al por menor de ferreterías

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte, México 2007 (SCIAN), las actividades comerciales están contempladas en dos

sectores: comercio al por mayor y comercio al por menor. La actividad comercial en el país es importante ya que, según el INEGI (2014), una de cada dos unidades económicas y tres de cada diez personas se dedican al comercio.

La situación del comercio al por menor de ferreterías con respecto al comercio total a nivel nacional se muestra en forma resumida en la tabla 15, de acuerdo con los censos económicos de 2014. Hay que señalar que el comercio al por menor de ferreterías es una de las diez ramas comerciales más importantes a nivel nacional tanto en unidades económicas como en personal ocupado.

Tabla 15. Unidades económicas clasificadas por tamaño de empresa en el sector del comercio al por menor de ferreterías

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Total de unidades económicas de comercio a nivel nacional</b>	<b>%</b>	<b>Total de establecimientos en el comercio al por menor de ferreterías</b>	<b>%</b>
Micro	1 830 952	95.75%	102 746	<b>94.09%</b>
Pequeña	75 690	3.96%	6 213	<b>5.69%</b>
Mediana	3 741	0.20%	152	<b>0.14%</b>
Grande	1 910	0.10%	90	<b>0.08%</b>
<b>Total</b>	<b>1 912 293</b>	<b>100%</b>	<b>109 201</b>	<b>100%</b>

Fuente: INEGI, censos económicos (2014)

El sector de comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios está clasificado en siete diferentes clases de actividad de acuerdo con el SCIAN, como se puede observar en el anexo A.1.2. La clase de actividad más importante en número de establecimientos es la que se refiere al comercio al por menor en ferreterías y tlapalerías (SCIAN 467111). Esta clase tiene una participación del 50.9 % del total de establecimientos del sector; le siguen en número de unidades el comercio al por menor de artículos de limpieza (SCIAN 467115) con 16.5 %, el comercio al por menor de vidrios y espejos (SCIAN 467114) con 14.1 %, el comercio al por menor de pintura (SCIAN 467113) con 13.8 %, el comercio al por menor de pisos y recubrimientos (SCIAN 467112) con 3.85 % y, por último, las actividades de comercio al por menor de materiales para la construcción en tiendas de autoservicio especializadas (SCIAN 467116) y el comercio al por menor de artículos para albercas y otros artículos (SCIAN 467117) con menos del 1 % cada una. La tabla 16 muestra la participación de cada clase de actividad.

Tabla 16. Total de establecimientos en México pertenecientes al comercio al por menor de ferreterías de acuerdo con la clasificación del SCIAN

Clase de actividad	Número total de establecimientos	%
467111 Comercio al por menor en ferreterías y tlapalerías	42 278	50.94 %
467112 Comercio al por menor de pisos y recubrimientos cerámicos	3194	3.85 %
467113 Comercio al por menor de pintura	11 476	13.83 %
467114 Comercio al por menor de vidrios y espejos	11 720	14.12 %
467115 Comercio al por menor de artículos para limpieza	13 803	16.63 %
467116 Comercio al por menor de materiales para la construcción	219	0.26 %
467117 Comercio al por menor de artículos para albercas y otros artículos	310	0.37 %
<b>TOTAL SECTOR</b>		
Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios (46711)	<b>83 000</b>	<b>100 %</b>

Fuente: INEGI, censos económicos (2014)

Con respecto al personal ocupado, la tabla 17 presenta un comparativo de los empleos generados por el sector de comercio al por menor de ferreterías con respecto al sector comercio a nivel nacional. Se observa que el total de mipymes del sector ferretero aportan más del 95 % de los empleos en ese sector. La mayor parte de estos empleos corresponden a las microempresas, que tienen una participación del 67.9 %; le siguen las pequeñas empresas que aportan el 25 %, las medianas un 3.5 % y, por último, las empresas grandes con el 3.5 % de los empleos del sector ferretero a nivel nacional.

Tabla 17. Personal ocupado en el comercio al por menor de ferreterías clasificado por tamaño de empresa

Tamaño de empresa	Total de empleos en el sector comercial	%	Total de empleos en el sector comercial de ferreterías	%
<b>Micro</b>	3 379 943	66.23%	221 047	67.86%
<b>Pequeña</b>	1 089 227	21.34%	81 733	25.09%
<b>Mediana</b>	307 934	6.03%	11 600	3.56%
<b>Grande</b>	326 151	6.39%	11 354	3.49%
<b>Total</b>	<b>5 103 255</b>	<b>100.00%</b>	<b>325 734</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: INEGI, censos económicos (2009)

### 3.4.3. Situación del sector del comercio al por menor de ferreterías en Tamaulipas

La tabla 18 muestra un comparativo de las unidades de comercio al por menor de ferreterías con respecto al total de unidades comerciales a nivel estatal. Se observa que las mipymes representan más del 99 % de las unidades registradas, en donde la mayor participación la tienen las microempresas con un 92.1 %, las pequeñas representan el 7.4 % y tanto las medianas como las empresas grandes participan con menos del 1 %.

Tabla 18. Total de unidades económicas en el comercio al por menor de ferreterías en el estado de Tamaulipas

Tamaño de empresa	Total de unidades económicas de comercio al por menor	%	Total de establecimientos en el comercio al por menor de ferreterías	%
<b>Micro</b>	42 158	92.79%	1899	92.14%
<b>Pequeña</b>	3083	6.79%	153	7.42%
<b>Mediana</b>	118	0.26%	5	0.24%
<b>Grande</b>	73	0.16%	4	0.19%
<b>Total</b>	<b>45 432</b>	<b>100%</b>	<b>2061</b>	<b>100%</b>

Fuente: INEGI, censos económicos (2014)

Con respecto al personal ocupado a nivel estado de Tamaulipas, los censos económicos de 2014 registran un total de 140 266 empleos correspondientes a la actividad de comercio al por menor; de estos, 7898 corresponden al sector ferretero. La tabla 19 muestra un comparativo de los empleos generados por el sector de comercio al por menor de ferreterías contra el total del comercio al por menor a nivel estado.

Así como sucede a nivel nacional, también en Tamaulipas son las mipymes las que contribuyen en mayor parte a la generación de empleos, con una aportación del 93.4 % del total. Resalta la importancia de las microempresas, ya que participan con un 61.5 %, le siguen las pequeñas empresas con 27.2 %, la mediana empresa con 4.6 % y, por último, las grandes empresas con 6.5 % del total de empleos del sector de comercio al por menor de ferreterías en el estado de Tamaulipas.

Tabla 19. Personal ocupado en el sector comercial de ferreterías por tamaño de empresa

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Total de empleos generados en el sector comercial</b>	<b>%</b>	<b>Total de empleos en el sector comercial de ferreterías</b>	<b>%</b>
<b>Micro</b>	78 909	56.26%	4861	61.55%
<b>Pequeña</b>	40 915	29.17%	2152	27.25%
<b>Mediana</b>	9157	6.53%	369	4.67%
<b>Grande</b>	11285	8.05%	516	6.53%
<b>Total</b>	<b>140 266</b>	<b>100%</b>	<b>7898</b>	<b>100%</b>

Fuente: INEGI, censos económicos (2014)

En orden de importancia y contribución en el sector de comercio al por menor de ferreterías, destacan en primer lugar las entidades federativas de México, Ciudad de México y Jalisco; en este rubro es importante mencionar que el estado de Tamaulipas ocupa el lugar número diecisiete con niveles similares a Querétaro y San Luis Potosí, en el orden de 2000 empresas.

#### 3.4.4. Importancia del sector del comercio al por menor de ferreterías en Ciudad Victoria, Tamaulipas

Además de ser una de las diez ramas comerciales más importantes a nivel nacional, el sector ferretero tiene especial importancia en Ciudad Victoria debido al tipo de actividad económica que prevalece en esta ciudad.



La capital del estado de Tamaulipas se caracteriza por ser una ciudad con muy poca actividad industrial, ya que su principal quehacer gira alrededor de las tareas gubernamentales y los servicios, los cuales en conjunto tienen una participación del 59 %, según indican los censos de población y vivienda del INEGI (2010).

Tabla 20. Población ocupada y distribución por sector de actividad económica

Sector de actividad económica	Municipio: Victoria
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2.0 %
Minería, extracción de petróleo y gas, industria manufacturera, electricidad, agua y construcción	20.2 %
Comercio	17.5 %
Gobierno y otros servicios	59.4 %
No especificado	0.9 %
<b>Total</b>	<b>100.0 %</b>

Fuente: INEGI. Censo de población y vivienda 2010: tabulados del cuestionario ampliado

La industria de la construcción regional se ve bastante beneficiada por la política de inversión pública del gobierno del estado, que impulsa el desarrollo de obras públicas en educación, salud, servicios, etc. Por consiguiente, se encuentra relacionada al sector ferretero que actúa como proveedor indirecto de estas obras. Es decir, el sector ferretero es uno de los principales eslabones en la cadena de suministro de la industria de la construcción, ya que provee de herramientas, material eléctrico, pinturas, material de construcción, etc. (ver anexo A.1.3, figura 21. Esquema de la cadena de distribución del sector ferretero).

En Ciudad Victoria, la derrama económica al sector comercio está intrínsecamente ligada a las actividades gubernamentales, como en el caso de la industria de la construcción. De aquí se infiere la importancia del sector ferretero en esta localidad, que depende en su mayoría de constructoras y gobierno del estado, por lo que su desarrollo competitivo como mipymes constituye un eficaz indicador del crecimiento económico regional y estatal.

### 3.5. Las grandes cadenas ferreteras: el caso de *The Home Depot*

En el 2007, la cadena de tiendas *The Home Depot* se consolidaba como el minorista de especialidad más grande de Estados Unidos y el segundo minorista en tamaño después de *Walmart* (Ton y Ross, 2011). En ese mismo año esa cadena se estableció en Ciudad Victoria, Tamaulipas.

*The Home Depot* nació en 1978, en Atlanta, Georgia, fundada por Bernard Marcus y Arthur Blank, quienes habían sido despedidos de sus puestos ejecutivos de la empresa *Handy Dan Home Improvement Centers, Inc.* en California. La empresa adoptó el concepto de “hágalo usted mismo”, ofreciendo todo lo necesario para que el consumidor pudiera hacer reparaciones o mejoras en su hogar (Moustafa *et al.*, 2007; *The Home Depot*, 2014; Ton y Ross, 2011).

Ante el éxito de la empresa, los fundadores estuvieron convencidos de mejorar las prácticas del negocio e invertir en tecnología. En el año 2000 contratan como presidente ejecutivo a Robert Nardelli, de *General Electric*. Bajo su administración, *The Home Depot* modernizó su infraestructura, mejoraron sus procesos, adoptaron nuevos sistemas de administración de inventarios, se implementó una estrategia de administración de rebajas y se incorporó un sistema de planeación del espacio en la tienda, entre otros aspectos. Nardelli introdujo cambios para mejorar la productividad de los almacenes, buscó estandarizar las actividades de logística y realizó una importante inversión en tecnología (Hellriegel y Slocum, 2009).

Su principal competidor es *Lowe's*, fundada en 1921. En el año 2006 ambas empresas mantenían en forma aproximada una participación del 60 % en Estados Unidos, seguidas por *Ace Hardware*, *True Value Hardware* y la ferretera *Menards*. Para el año 2007 *The Home Depot* contaba con 1800 tiendas en Estados Unidos y se había establecido en Canadá, México, Puerto Rico y Chile (Ton y Ross, 2011).

A pesar del aumento en los ingresos y utilidades en el periodo de 2000 a 2005, durante la gestión de Nardelli, los resultados en las acciones no eran muy favorables. Cuando asume el cargo de presidente ejecutivo en *The Home Depot*, el precio de las acciones se cotizaba en 37 dólares por acción; a mediados de 2006 el rendimiento para los accionistas disminuyó 6 %. Durante el mismo periodo, la empresa rival, *Lowe's*, tuvo un crecimiento del 200 % en el precio de las acciones (Grow, 2007; Ton y Ross, 2011; El Universal, 2006).

Los analistas señalan que el bajo rendimiento de las acciones podría relacionarse en parte con el deterioro del servicio al cliente. Los fundadores señalaban que los nuevos enfoques y estrategias no permitían ofrecer un servicio excelente al cliente. A inicios de 2007, Robert Nardelli renuncia a su cargo debido

a los bajos resultados obtenidos en el precio de las acciones de la empresa, siendo sustituido por Frank Blake (Hitt, Black y Porter, 2006; Ton y Ross, 2011).

Grow (2007) señaló en *Businessweek* que Nardelli alejó a los clientes y, al mismo tiempo, deterioró las relaciones con los empleados. De 2002 a 2005 algunas de las sucursales tuvieron un incremento considerable en el número de quejas. En el 2005, el índice de satisfacción del cliente de la Universidad de Michigan calificó a la empresa en el último lugar de los principales minoristas del país. Este aspecto es importante, pues la empresa *The Home Depot* durante años ha destacado el servicio al cliente como parte fundamental de su estrategia de mercadotecnia, sin embargo, las estadísticas muestran resultados negativos.

En los últimos 30 años, *The Home Depot* ha llegado a muchos países del mundo, obteniendo una posición sobresaliente en el mercado. De acuerdo con la información publicada en el sitio web del corporativo, *The Home Depot* cuenta, al momento en que se presenta este libro, con más de 2,300 tiendas operando en diversos países y, en el caso particular de México, cuenta con 77 sucursales en 46 ciudades del país (Moustafa *et al.*, 2007; *The Home Depot*, 2014).

Hoy en día *The Home Depot* sigue una estrategia basada en un enfoque de precios bajos con una amplia gama de productos y mantiene una campaña agresiva a través de diversos medios. Una tienda típica *The Home Depot* mantiene existencias entre 40 000 y 50 000 productos, incluyendo variaciones de tamaño y color. Un estudio indica que *The Home Depot* podía vender hasta 25 % más barato que la competencia por la relación de dependencia que tiene con sus proveedores (Moustafa *et al.*, 2007).

Los precios bajos que manejan algunas cadenas del sector comercial minorista, como *Walmart* y *The Home Depot*, son posibles debido a los competitivos márgenes brutos y a la elevada rotación de inventarios que manejan. Es decir, pueden ofrecer estos precios gracias a la economía a escala y al fuerte poder de compra de estas empresas, aunado a las relaciones estrechas con sus proveedores, así como la eficiente cadena logística de aprovisionamiento (Rondán, 2003).

*The Home Depot* tiene una mejor gestión de inventarios al evitar exceso de existencias. Es decir, la adopción de esta estrategia permite tener inventarios reducidos y costos menores de almacén debido a una demanda más predecible. Otro efecto de esta estrategia es la reducción de costos de inventario, almacenamiento y manipulación. Una adopción de la estrategia de precios bajos puede provocar una guerra de precios. Esta estrategia de precios bajos es adecuada para las empresas que tienen la estructura de costos para respaldarla, estrategia que no es viable para la mayoría de las mipymes detallistas (Rondán, 2003).



# 4

## Capítulo

---

### Las micro, pequeñas y medianas empresas del sector ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos en la primera etapa de este estudio, en donde fue aplicado un cuestionario estructurado a la totalidad de las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas. A partir de la información obtenida, se describe el estado actual de las mipymes de este sector, dando cumplimiento al primer objetivo específico de esta investigación.



## 4.1. Aspectos generales

En primer término se realizó una exploración previa del sector; sin embargo, en la fecha en que da inicio este estudio, no se encontró algún tipo de investigación que se haya llevado a cabo sobre el sector ferretero en nuestro país que describiera su situación en diversos aspectos como competitividad, recurso humano e infraestructura disponible. En este sentido, tanto los censos económicos del INEGI 2004 y 2009 muestran estadísticas e información general, pero no muy específica del sector, por lo cual fue necesario diseñar un cuestionario para conocer la estructura del sector de comercio al por menor de ferreterías en los siguientes rubros: a) estructura organizacional, b) clientes, c) proveedores, d) recursos humanos, e) infraestructura tecnológica y f) principales problemas que enfrentan las mipymes de este sector.

Considerando estos rubros, se utilizó un instrumento de corte cuantitativo en la primera etapa de la investigación para conocer la situación actual de las mipymes del sector comercial ferretero, ubicadas en Ciudad Victoria, capital del estado de Tamaulipas. Si bien, se toma como estudio de caso a las empresas de esta ciudad, los resultados pueden representar la realidad de muchas empresas en otras localidades de México.

### 4.1.1. Empresas participantes y su ubicación en la localidad

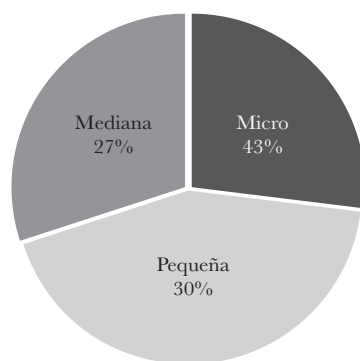
Se obtuvo la relación de empresas del sector comercial ferretero con apoyo de la Cámara de Comercio y el Consejo Municipal de Desarrollo Económico de Ciudad Victoria (Comude).

Se elaboró la georreferenciación de las empresas ubicándolas en la localidad mediante el *software* ArcView (versión 9.2). Utilizar un mapa georreferenciado fue de utilidad en la planeación y organización de las visitas a las empresas al momento de aplicar los cuestionarios. Además, cabe señalar que hay estudios que consideran que la ubicación de la empresa y su área de concentración pueden influir en el desarrollo de la misma, por lo que la georreferenciación puede ser de utilidad en futuras investigaciones para identificar cuales variables relacionadas con la ubicación de las empresas impactan en la competitividad de las mismas.

#### 4.1.2. Distribución de las empresas por tamaño

Los resultados obtenidos en el estudio arrojan que en el sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas, existe una mayor participación de microempresas, con 43 % del total; le sigue la pequeña empresa con una participación del 30 % y, en una proporción menor, las medianas empresas con 27 % del total.

Figura 15. Distribución del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas, por tamaño de empresa



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios

#### 4.1.3. Categoría jurídica de las empresas

Los hallazgos de la investigación indican que no existe participación de capital extranjero en ninguna de las mipymes objeto de estudio. También es importante comentar que, de las empresas participantes en la investigación, 46 % están registradas como sociedades mercantiles y el 54 % restante como personas físicas.

Es importante que los empresarios tengan conocimiento de cada régimen fiscal por los diferentes esquemas de contribución, derechos y obligaciones que definen a cada categoría jurídica. La evidencia obtenida refleja que en su mayor parte las microempresas del estudio están constituidas como personas físicas, mientras que la totalidad de las medianas empresas se encuentran establecidas como sociedades mercantiles. Esto se muestra en la tabla 21.



Tabla 21. Categoría jurídica de las empresas del sector comercial ferretero en Ciudad Victoria, Tamaulipas

<b>Categoría jurídica</b>	<b>Micro %</b>	<b>Pequeña %</b>	<b>Mediana %</b>
Persona física	93.8 %	45.5 %	0.0 %
Sociedad mercantil	6.3 %	54.5 %	100.0 %
<b>Total</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios

## 4.2. Productos, clientes y proveedores

### 4.2.1. Productos y servicios

Como se ha comentado en el capítulo 3, el comercio al por menor de ferreterías está clasificado en diferentes clases de actividad de acuerdo con el SCIAN. Los resultados que se presentan en la tabla 22 muestran el tipo de artículos del sector ferretero que comercializan las empresas objeto de estudio en cada una de las clases del subsector 467 del SCIAN, asignado al “Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios”.

Tabla 22. Principales productos que comercializan las empresas ferreteras de Ciudad Victoria, Tamaulipas, de acuerdo con la clasificación del SCIAN

<b>Total de empresas del sector</b>	<b>Micro %</b>	<b>Pequeña %</b>	<b>Mediana %</b>
467111 Comercio al por menor en ferreterías y tlapalerías	93.8 %	90.9 %	100.0 %
467112 Comercio al por menor de pintura	62.5 %	54.5 %	70.0 %
467113 Comercio al por menor de vidrios y espejos	12.5 %	18.2 %	10.0 %
467114 Comercio al por menor de artículos para la limpieza	6.3 %	9.1 %	20.0 %

<b>Total de empresas del sector</b>	<b>Micro %</b>	<b>Pequeña %</b>	<b>Mediana %</b>
467115 Comercio al por menor de materiales para la autoconstrucción	43.8 %	45.5 %	50.0 %
467116 Otros artículos de ferretería y tlapalería	18.8 %	9.1 %	0.0 %

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios

En los resultados obtenidos se observa que las clases 467111, 467112 y 467115 (correspondientes al comercio al por menor en ferreterías, comercio al por menor de pintura y comercio al por menor de materiales para la autoconstrucción) tienen más movimiento comercial en la mayoría de los establecimientos.

La forma de comercialización es otro aspecto importante a considerar en el estudio, distinguiéndose en mayor medida el comercio tradicional de venta en mostrador y el sistema de libre servicio o autoservicio, cada una de ellas con ventajas, desventajas y características que definen la forma de operación del establecimiento. En este sentido, los hallazgos obtenidos arrojan que la venta directa en mostrador es la principal forma de comercialización utilizada por las micro y pequeñas empresas, mientras que las medianas hacen uso de la distribución directa y autoservicio (tabla 23).

Utilizar esquemas de comercialización diferentes a la venta tradicional en mostrador, tal como el autoservicio, abre un abanico de oportunidades que pueden utilizar las empresas del sector ferretero para mejorar sus procesos de negocios y competitividad. En este aspecto, los resultados indican que ninguna de las empresas del estudio hace uso de estrategias diferentes de comercialización y distribución, como ventas por catálogo o a través de un sitio web, mecanismos bastante utilizados por las grandes empresas para comercializar sus productos.

Tabla 23. Principales formas de comercialización utilizadas por las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas

<b>Formas de comercialización</b>	<b>Micro %</b>	<b>Pequeña %</b>	<b>Mediana %</b>	<b>Total %</b>
Directas en mostrador	100.0 %	81.8 %	70.0 %	86.5 %
Autoservicio	0.0 %	9.1 %	0.0 %	2.7 %

<b>Formas de comercialización</b>	<b>Micro %</b>	<b>Pequeña %</b>	<b>Mediana %</b>	<b>Total %</b>
Distribución directa	0.0 %	9.1 %	20.0 %	8.1 %
Otra	0.0 %	0.0 %	10.0 %	2.7 %
<b>Total</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios

También es importante señalar que muy pocas empresas ofrecen en forma directa servicios adicionales como la instalación de productos, mantenimiento o asesoría especializada. Este valor agregado podría considerarse un área de oportunidad para que las mipymes puedan competir con las grandes cadenas ferreteras como *The Home Depot*.

#### 4.2.2. Clientes

En el análisis de la información arrojada por el estudio se identificaron diferentes tipos de clientes, entre los más importantes -además de los consumidores finales-, se encuentran los establecimientos de servicios, instituciones públicas o gubernamentales y comercios. Es importante señalar que según los censos económicos de 2014, las principales actividades económicas en Ciudad Victoria, Tamaulipas, corresponden al comercio y a la prestación de servicios, existiendo muy poca producción industrial. La tabla 24 muestra el porcentaje de participación de los diferentes tipos de clientes.

Tabla 24. Principales tipos de clientes de las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas

<b>Principales tipos de clientes</b>	<b>Micro %</b>	<b>Pequeña %</b>	<b>Mediana %</b>
Consumidores finales	75.0 %	54.5 %	60.0 %
Comercios	6.3 %	18.2 %	10.0 %
Establecimientos de servicios	0.0 %	9.1 %	0.0 %
Instituciones públicas	0.0 %	9.1 %	10.0 %
Otros	18.8 %	9.1 %	20.0 %
<b>Total</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios

### 4.2.3. Proveedores

En lo que respecta a los proveedores del sector comercial ferretero se identifican cuatro tipos: fabricantes, importadores mayoristas, distribuidores mayoristas y distribuidores minoristas. El anexo A.1.3 presenta una definición de cada uno de los elementos de la cadena de distribución del sector comercial ferretero.

Los hallazgos obtenidos indican que, en su mayor parte, los proveedores de los comercios ferreteros corresponden a fabricantes y distribuidores mayoristas y, en menor proporción, a distribuidores minoristas. En la tabla 25 también se puede observar que las medianas empresas tienen como proveedores a fabricantes e importadores mayoristas y no trabajan con distribuidores minoristas.

Tabla 25. Principales tipos de proveedores utilizados por las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas

<b>Tipos de proveedores</b>	<b>Micro %</b>	<b>Pequeña %</b>	<b>Mediana %</b>
1. Fabricante	43.8 %	63.6 %	88.9 %
2. Importador mayorista	6.3 %	9.1 %	11.1 %
3. Distribuidor mayorista	43.8 %	18.2 %	0.0 %
4. Distribuidor minorista	6.3 %	9.1 %	0.0 %
<b>Total</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios

Otro aspecto importante a considerar es el origen de los principales tipos de proveedores, en donde se observa que las empresas realizan en mayor medida sus compras en el país a fabricantes o importadores mayoristas. Ninguna de las empresas participantes en el estudio realiza importaciones o compras a proveedores internacionales, como se observa en la tabla 26.

Tabla 26. Origen de los principales tipos de proveedores utilizados por las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas

<b>Origen de los proveedores</b>	<b>%</b>
1. Local	10.8 %
2. Regional	18.9 %

Origen de los proveedores	%
3. Nacional	70.3 %
4. Internacional	0.0 %
<b>Total</b>	<b>100.0 %</b>

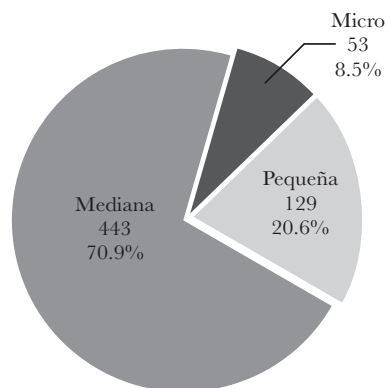
Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios

### 4.3. Organización

#### 4.3.1. Recurso humano

Si bien las microempresas ferreteras tienen una participación del 43 % del total de establecimientos, solo aportan 8.5 % de los empleos del sector. Las pequeñas empresas, por su parte, cuentan con 30 % de los establecimientos y aportan 20.6 % del total de empleos. Por último, las medianas empresas cuentan con 27 % de establecimientos y son las que generan más empleos al tener una participación del 70 % del personal ocupado en el sector. Esto puede observarse en la figura 16.

Figura 16. Gráfica del personal ocupado por las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios

En la tabla 27 se presentan los resultados obtenidos con respecto al personal ocupado por las mipymes. Se observa que en las microempresas hay un porcentaje mayor de personal administrativo y de venta en comparación con los empleados de servicios o técnicos especialistas. También se puede apreciar que en el caso de las

pequeñas y medianas empresas hay un mayor porcentaje de empleados de servicios en comparación con las microempresas, esto se debe a que no tienen los recursos suficientes para contar con este tipo de personal.

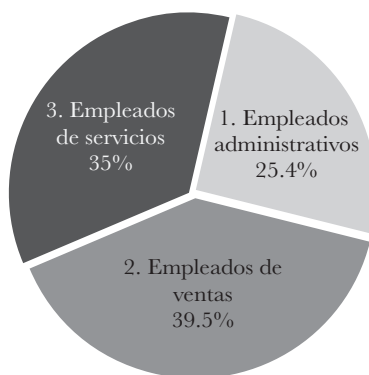
Tabla 27. Personal ocupado por las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas

<b>Empleados dependientes de las empresas</b>	<b>Micro %</b>	<b>Pequeña %</b>	<b>Mediana %</b>
1. Empleados administrativos	47.2 %	20.9 %	24.2 %
2. Empleados de ventas	35.8 %	38.0 %	40.4 %
3. Empleados de servicios	17.0 %	41.1 %	35.4 %
<b>Totales</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios

En general, se puede observar que 25.4 % del personal ocupado son empleados administrativos, 39.5 % corresponde a los empleados de ventas y 35 % a empleados de servicios. Esto se presenta en la figura 17.

Figura 17. Tipo de empleados ocupados en las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios

Un 75 % de las pequeñas y medianas empresas aseguran contar con procedimientos de contratación de personal; sin embargo, apenas 30 % de las microempresas

cuenta con mecanismos para tal fin. La mayoría de las empresas contratan personal tomando en cuenta aspectos como recomendaciones y los estudios con que cuenta el aspirante al puesto. Con respecto al nivel educativo de los empleados de las empresas participantes en el estudio, se observa que casi la mitad de los empleados (49 %) no tienen carrera o algún grado académico; un 27 % tiene carrera técnica y solo un 22 % son profesionistas. Hay que señalar también que un reducido porcentaje de empresas (1.6 %) se apoya en estudiantes como trabajadores de medio tiempo.

En la tabla 28 se observa que las medianas empresas son las que cuentan con un porcentaje mayor de personal técnico, en comparación con las microempresas o pequeñas empresas. Un dato interesante es el hecho de que las microempresas son las que cuentan con un mayor porcentaje de profesionistas comparado con las pequeñas o medianas empresas, esto se debe al hecho de que la mayoría de los dueños de estos establecimientos tienen estudios universitarios y, considerando el número reducido de empleados, el porcentaje que representan es mayor.

Tabla 28. Nivel educativo de los empleados que laboran en las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas

<b>Nivel educativo de los empleados</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña %</b>	<b>Mediana %</b>
1. Sin carrera o grado académico	51.0 %	60.5 %	45.9 %
2. Estudiantes	2.0 %	1.8 %	1.5 %
3. Carrera técnica	19.6 %	19.3 %	30.5 %
4. Profesionistas	27.5 %	18.4 %	22.1 %
<b>Total</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios

Además del grado académico, otro aspecto importante es la capacitación; a este respecto, los resultados del estudio indican que hay un porcentaje muy reducido de empresas que realizan inversiones con este fin. En general, solo 24 % del total de las empresas ha tenido programas de capacitación en formación de habilidades administrativas, 13 % ha tenido capacitación técnica en el uso de equipo de cómputo y 38 % ha tenido capacitación técnica de los productos del ramo ferretero.

De las empresas que han realizado inversiones en capacitación, un mayor porcentaje corresponde a las pequeñas y medianas. En contraste, las microempresas, al contar con menos recursos e infraestructura, han implementado programas de capacitación en menor número.

### 4.3.2. Estructura organizacional

En cuanto a la estructura organizacional, los resultados del estudio arrojan que más del 80 % de las mipymes participantes en el estudio cuentan con responsables directos y de forma exclusiva para las funciones de administrador, dependiente y ventas. A su vez, 70 % de estas empresas cuentan con un responsable directo para la función de compras y 65 % para el área de almacén.

En la tabla 29 se puede observar que 90 % de las pequeñas y medianas empresas cuentan con personal para cada una de las funciones administrativas, no así en el caso de las microempresas, donde una sola persona tiene que realizar varias de estas funciones a la vez. Otro aspecto que se aprecia es que menos del 40 % de las microempresas tiene un responsable directo y específico para la función de compras y solo 44 % para la función de almacén. Este análisis confirma lo señalado en el marco teórico en el sentido de que las empresas más pequeñas se basan en una estructura organizacional simple que se caracteriza en que la autoridad está centrada en una sola persona y existe poca formalización.

Tabla 29. Empresas que cuentan con personal responsable directo y exclusivo para las principales funciones administrativas

<b>Total de empresas del sector</b>	<b>Micro %</b>	<b>Pequeña %</b>	<b>Mediana %</b>
Gerente o director	87.5 %	100.0 %	90.0 %
Administrador o contador	68.8 %	90.9 %	90.0 %
Compras	37.5 %	100.0 %	90.0 %
Responsable de ventas	62.5 %	100.0 %	90.0 %
Cajero	68.8 %	100.0 %	90.0 %
Almacén	43.8 %	72.7 %	90.0 %

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios

Como se mencionó en el capítulo 2 y de acuerdo con la teoría de recursos y capacidades, los procesos de operación y gestión de la empresa definen lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y forman parte de las capacidades de la empresa. Como se ha señalado, el conjunto de habilidades del personal pasan a ser capacidades de la empresa mediante la definición de secuencias de actividades bien estructuradas y organizadas. En este sentido, los resultados del estudio indican que 100 % de las medianas empresas cuentan con procedimientos establecidos para sus principales funciones administrativas, mientras que un porcentaje considerable de las pequeñas



empresas asegura contar con procedimientos para las funciones de ventas, compras, cuentas por cobrar, almacén e inventarios; sin embargo, las microempresas se ven rezagadas en este aspecto al no contar algunas de ellas con procedimientos establecidos para importantes funciones administrativas como inventarios y cuentas por cobrar.

#### 4.3.3. Tecnologías de información y comunicaciones

Con respecto al uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) por parte de las empresas participantes en el estudio, los resultados indican que más del 80 % de las pequeñas y medianas empresas utiliza aplicaciones para los procesos de facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, control de inventarios y contabilidad; por su parte, apenas 30 % de las microempresas utiliza aplicaciones para estos procesos. Sin embargo, se utilizan en mayor medida para apoyar a las actividades de nivel operativo y en menor medida a las actividades de nivel administrativo medio; en ninguno de los casos se utilizan para apoyo a la gestión estratégica.

Los resultados también señalan que 25 % de las microempresas, 82 % de las pequeñas y 100 % de las medianas empresas cuenta con una red de área local en sus establecimientos, siendo relevante que la mayoría de las pymes cuenten con aplicaciones integradas en red. No obstante, se debe enfatizar que el uso de estas tecnologías base no les permite generar ventajas competitivas. Es decir, la adopción de tecnologías base es importante para que las empresas puedan permanecer en el mercado, pero su uso no ofrece por sí misma una ventaja competitiva para los negocios, a diferencia de las tecnologías de punta, que por lo general están al alcance solo de las grandes empresas.

Si bien muchos autores coinciden en que internet es una de las tecnologías que ha revolucionado la forma de hacer negocios, los resultados de esta investigación indican que ninguna de las empresas lo utiliza para comercio electrónico; solo 60 % del total de las empresas participantes en el estudio hace uso de internet para mantener comunicación con clientes y proveedores. Además, solo 16 % de las empresas cuentan con un sitio web; algunos de los gerentes de estos establecimientos comentan que desconocen las ventajas que pueden obtener; otros señalan que no lo consideran útil para sus objetivos. Es decir, estos negocios hacen uso de internet como una herramienta que facilita la consulta de productos y precios; algunos también lo usan como apoyo a los procesos de compra de mercancía, para lo cual utilizan el correo electrónico y acceden a los sitios web de los proveedores.

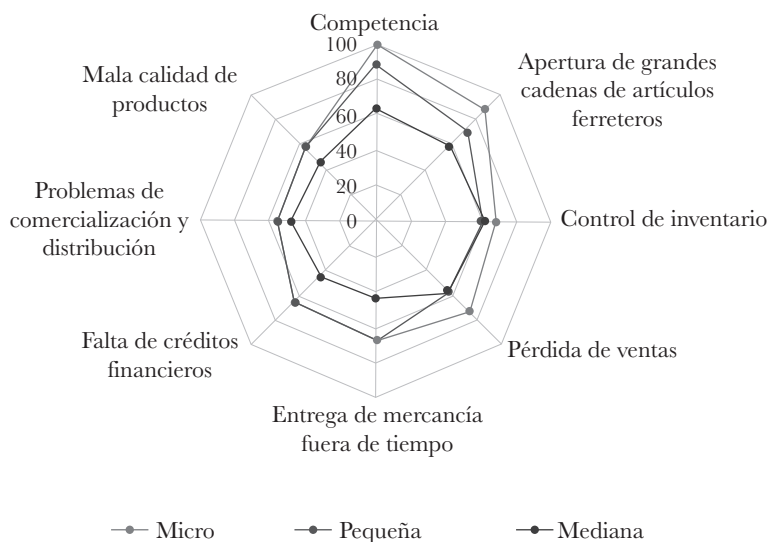
#### 4.4. Problemas que enfrentan las empresas y visión a futuro

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, las empresas objeto de estudio enfrentan problemas de diversa índole, uno de los principales es la pérdida de ventas, lo cual puede estar relacionado con la competencia de otras empresas del sector y con la apertura de grandes cadenas de artículos ferreteros como *The Home Depot*, la cual, como ya se ha mencionado, inició operaciones en marzo de 2007.

Las empresas ferreteras de este estudio se enfrentan con la competencia en diferentes ámbitos, entre los cuales se destacan los precios que ofrecen los proveedores, la diversidad de productos disponibles, atención y servicio al cliente. Todo esto les obliga a buscar alternativas para mantenerse en el mercado.

El control de inventarios es otro de los problemas que enfrentan las ferreterías objeto de estudio, de acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, en donde las mismas empresas califican por orden de importancia las principales dificultades y retos que enfrentan, como se puede observar en la figura 18.

Figura 18. Principales problemas que enfrentan las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios

Otro aspecto que es importante mencionar es el relacionado con las intenciones de las empresas en cuanto a las inversiones que tienen planeado realizar para mantener, desarrollar y ampliar los recursos y capacidades del negocio, ya sea para adquirir infraestructura, realizar cambios en la estructura organizacional, o bien, realizar inversiones de formación y desarrollo del personal. Las inversiones de formación y preparación del personal son importantes para que adquieran las habilidades y capacidades necesarias que le permitan mejorar la competitividad del negocio y hacerle frente a la competencia.

Los resultados del estudio indican que 37.5 % de las microempresas, 45.5 % de las pequeñas y 40 % de las medianas empresas tienen contemplado realizar algún tipo de cambio en la estructura organizacional en el corto plazo. Con respecto a la capacitación, los resultados señalan que la principal prioridad es la preparación técnica acerca del equipo y material ferretero, en donde un 37 % del total de las empresas del estudio tienen la intención de iniciar algún programa de capacitación y un 24 % de las empresas considera necesario iniciar la formación en habilidades administrativas para el personal de base.

Se concluye este capítulo acentuando la importancia de los recursos y el desarrollo de las capacidades por parte de las empresas para mejorar la competitividad. Como principales hallazgos se observa que los comercios participantes en el estudio no aprovechan al máximo las oportunidades de atención y servicio al cliente, ya que no ofrecen asesoría o servicios adicionales y tampoco cuentan con servicio de posventa.

Los negocios observados en el estudio tienen la capacidad de crecer su cartera de clientes al mejorar su interacción con ellos y brindarles una atención personalizada. En este sentido, pueden ofrecerles una gama de servicios adicionales apoyándoles en la solución de problemas con consejos necesarios tanto a nivel doméstico como profesional.



# 5

## Capítulo

---

### Caracterización de las mipymes del sector ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas: *un análisis de sus retos y oportunidades*

En este capítulo se muestran los hallazgos obtenidos en la segunda etapa de la investigación, la cual utiliza un enfoque cualitativo a través de un estudio multicaso con el fin de conocer más a detalle la situación del sector comercial ferretero e identificar, además de los retos que enfrenta, sus fortalezas y oportunidades. Se emplea para tal fin un estudio de caso múltiple, realizándose un análisis comparativo de seis empresas (dos microempresas, dos pequeñas y dos medianas empresas), las cuales fueron elegidas por conveniencia en la modalidad de muestra cualitativa de participantes voluntarios.

Se identifica a las empresas en este estudio multicaso como: microempresa A, microempresa B; pequeña empresa A, pequeña empresa B; mediana empresa A y mediana empresa B.



## 5.1. Análisis comparativo de las unidades de estudio

En este apartado se analizan los resultados de la información recabada en las entrevistas a profundidad realizadas en las 6 empresas del sector ferretero seleccionadas para esta parte de la investigación. Como se ha señalado, el propósito del estudio multicaso es conocer a fondo la situación del sector e identificar los retos de competitividad que enfrenta, así como sus fortalezas y oportunidades. En este sentido se realiza un análisis comparativo de las 6 empresas considerando los siguientes aspectos: a) historia de la empresa y datos generales; b) productos, clientes y proveedores; c) recursos y capacidades organizacionales; y d) visión a futuro y perspectiva de la empresa.

Un aspecto a destacar es que, en promedio, estas seis mipymes cuentan con más de veinte años de establecidas; la más antigua, inició operaciones hace más de 30 y la más nueva, menos de 5 años; esto es relevante pues en los dos primeros años desaparece más de la mitad de las empresas que se establecen, según datos presentados por la Secretaría de Economía (2009).

Día con día las empresas se enfrentan a retos difíciles de sobrellevar e, inmersos en esos desafíos, buscan hacerles frente en la medida de los recursos y capacidades de que disponen. Una forma en que los empresarios pueden obtener fondos para impulsar la competitividad de sus empresas es a través de los programas de apoyo a las mipymes que han venido promoviendo tanto el gobierno federal como el gobierno de Tamaulipas, ya que, como se ha señalado en el capítulo 1, son fuente importante de generación de empleos en nuestro país. Una descripción de los fondos del gobierno federal se presenta en el capítulo seis.

### 5.1.1. Historia de la empresa y datos generales

El estudio empieza a partir de la historia de las empresas y su evolución, describiendo y resaltando los principales hechos en la vida de ellas, al tiempo que se realiza un análisis a modo de contraste que permita destacar aspectos importantes que permitieron impulsar (o no lo hicieron) la competitividad de las mipymes objeto de estudio.

Hay que señalar que la mayoría de los establecimientos iniciaron como microempresas; sin embargo, el grado de crecimiento varía de una empresa a otra. La

tabla 30 muestra un resumen de las empresas entrevistadas en el estudio: la más estancada de todas es la *microempresa B*, que en veinte años no ha podido ascender de nivel y la *pequeña B*, la cual solo ha ascendido un nivel en más de treinta años. Una característica que se presenta en todas las empresas entrevistadas es que ninguna de ellas utilizó algún tipo de financiamiento para iniciar sus operaciones.

Tabla 30. Empresas entrevistadas en el estudio de caso

Características de las empresas entrevistadas		Micro Empresa A	Micro empresa B	Pequeña empresa A	Pequeña empresa B	Mediana empresa A	Mediana empresa B
Empresa	Año de apertura	2007	1991	1998	1976	1988	1980
	Número de empleados	3	5	20	16	38	36
	Sucursales	0	0	1	1	0	1
	Categoría jurídica	Persona física	Persona física	Sociedad mercantil	Sociedad mercantil	Sociedad mercantil	Sociedad mercantil

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas a profundidad aplicadas en el estudio

Los empresarios manifestaron dos razones principales para la apertura de sus negocios. La primera de ellas fue contar con experiencias previas en el ramo y, por lo tanto, lo conocían (*microempresa B*, las *pequeñas empresas A y B* y la *mediana empresa A*); la otra razón de apertura mencionada fue que los empresarios identificaron una necesidad o área de oportunidad (*microempresa A* y *mediana empresa B*).

Las empresas se caracterizan por ser de tipo familiar, sin embargo, se observa que existe una disminución gradual de la participación familiar en función del tamaño de la empresa. Por ejemplo, en las microempresas participa toda la familia; las pequeñas empresas cuentan con personal contratado, sin embargo, los dueños se mantienen al frente del negocio; en lo que respecta a las medianas empresas, hay menos participación de familiares en las actividades del negocio.

### 5.1.2. Productos, clientes y proveedores

En cuanto a los productos que venden, las microempresas y las pequeñas empresas comercializan en esencia lo mismo, solo se diferencian en unas cuantas líneas o marcas de productos. Sin embargo, sí existe diferencia en el caso de las medianas empresas, por ejemplo, mientras que la *mediana empresa A* vende productos para la construcción, impermeabilizante, pintura, ferretería y electricidad, la *mediana*



*empresa B* comercializa productos de fierro y acero así como ferretería en general. Es decir, utilizan estrategias de diferenciación buscando especializarse en nichos o áreas de oportunidad diferentes.

Sin embargo, en la tabla 31 se observa que las mipymes objeto de estudio ofrecen pocos servicios adicionales a la venta, como el reparto a domicilio y la asesoría en la utilización de los productos.

Tabla 31. Formas de comercialización y servicios que ofrecen las empresas entrevistadas

Características de las empresas entrevistadas		Micro empresa A	Micro empresa B	Pequeña empresa A	Pequeña empresa B	Mediana empresa A	Mediana empresa B
Forma de Comercialización	Venta en mostrador	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Autoservicio / Mostrador			✓		✓	
	Venta telefónica				✓	✓	
	Venta de mayoreo					✓	✓
	Venta a crédito	Solo a gobierno	✓	Solo a gobierno	✓	✓	✓
	Principales clientes	Público general / gobierno	Talleres carpintería / público general	Constructoras / gobierno / público general	Constructoras / público general	Constructoras / público general	Constructoras / gobierno / público general
Servicios	Reparto a domicilio		✓	✓	✓	✓	✓
	Asesoría en el uso de productos				✓	✓	✓
	Cursos / talleres						
	Instalación profesional						
	Sistema de apartado						
	Seguimiento posventa						

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas a profundidad aplicadas en el estudio

El servicio de reparto a domicilio es proporcionado por todos los negocios, a excepción de la *microempresa A*. La asesoría técnica especializada es un aspecto que los negocios ferreteros están obligados a considerar, ya que la prestación de servicios adicionales es un área de oportunidad que deben aprovechar para diferenciarse de la competencia. Deben utilizar y explotar las capacidades y fortalezas de las que dispone cada uno en la búsqueda de generación de ventajas competitivas que les permitan hacer frente a la competencia, incluyendo a las grandes cadenas de productos ferreteros. Se observa que ninguna de las empresas del estudio ofrece talleres o cursos especializados y no realizan seguimiento posventa en ninguno de los casos.

También se observa en la tabla 31 que los clientes de la *microempresa A* son en mayor medida vecinos y talleres de carpintería y hojalatería aledaños a su ubicación y, eventualmente, la universidad y gobierno del estado; los clientes de la *microempresa B* son también vecinos aledaños a su ubicación, además de la clientela habitual establecida con el paso del tiempo (esta empresa tiene 20 años de haberse establecido). Es importante señalar que, en todas las empresas del estudio, sus principales clientes, además de público en general, son las constructoras, los contratistas y gobierno.

En general todas las empresas utilizan la venta tradicional en mostrador, a excepción de la *pequeña empresa A* y la *mediana empresa A* que utilizan un modo mixto de venta en mostrador y autoservicio, con buenos resultados según comentarios realizados en la entrevista.

Con el propósito de incrementar sus ventas, la *pequeña empresa B* se publicita en los medios masivos de comunicación. La *mediana empresa A* y la *mediana empresa B* comercializan al mayoreo y menudeo, utilizando formas de venta de contado y a crédito.

En cuanto a los proveedores de las *microempresas A y B* son de origen regional, en gran parte de Monterrey, San Luis Potosí y Guadalajara, mientras que los proveedores de las pequeñas y medianas empresas son en mayor medida fabricantes y mayoristas nacionales. En función del financiamiento, solo la *microempresa B* y la *pequeña empresa B* utilizan financiamiento de sus proveedores; por otro lado, solo la mediana empresa A hace uso del financiamiento bancario a corto plazo.

### 5.1.3. Recursos y capacidades organizacionales

El análisis revisará las principales capacidades organizacionales de las empresas entrevistadas, así como las capacidades del personal en cuanto habilidades, nivel de preparación y capacitación proporcionada por las empresas del estudio.

En lo que se refiere a la estructura organizacional, las dos microempresas entrevistadas no tienen establecida una estructura formal, no cuentan con responsables directos y de forma exclusiva para las principales áreas funcionales

y tampoco tienen procedimientos formales de operación para sus funciones administrativas; esto se puede observar en la tabla 32. En lo que respecta a las pequeñas empresas, la *pequeña empresa A* ha evolucionado más rápido que la *pequeña empresa B*, ya que cuenta con mayor número de empleados y con una estructura formal más definida. La *mediana empresa A* y la *mediana empresa B* cuentan con organigramas similares.

Tabla 32. Características organizacionales de las empresas entrevistadas

Características de las empresas entrevistadas		Micro empresa A	Micro empresa B	Pequeña empresa A	Pequeña empresa B	Mediana empresa A	Mediana empresa B
Organización	Categoría jurídica	Persona física	Persona física	Sociedad mercantil	Sociedad mercantil	Sociedad mercantil	Sociedad mercantil
	Manual de organización	NO	NO	✓	✓	✓	✓
	Declaración de misión y visión	NO	NO	✓	NO	✓	✓
	Estructura formal	NO	NO	✓	✓	✓	✓
	Procedimientos formales de operación	NO	NO	✓	✓	✓	✓
	Responsables directos para cada una de las áreas funcionales	NO	NO	✓	✓	✓	✓
	Programas de inducción y capacitación	NO	NO	NO	✓	✓	NO

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas a profundidad aplicadas en el estudio

Las empresas del estudio tienen la característica de ser de tipo familiar, en donde la mayoría de los dueños y familiares tienen estudios universitarios. Las dos microempresas del estudio de caso coinciden en que solo cuentan con un trabajador que no es miembro de la familia; en ambos casos el empleado cuenta solo con estudios de preparatoria. La mayoría de los trabajadores no familiares de las pequeñas y las medianas empresas cuentan con preparatoria o secundaria terminada; en proporción, son pocos los empleados con carrera técnica terminada.

En cuanto a la capacitación, las microempresas no cuentan con programas de entrenamiento; *la pequeña empresa A* sí ha invertido en la preparación de sus empleados en aspectos como atención al cliente, motivación, servicio y ventas, que son áreas que impactan en su desempeño. El empresario observa beneficios derivados de la capacitación, en la motivación del empleado y la forma de percibir a la empresa. *La pequeña empresa B* capacita al personal con apoyo de la franquicia *Construrama*, además de proporcionar capacitación en el desarrollo de habilidades administrativas.

La capacitación en la *mediana empresa A* se ha dado en el área de ventas y en ocasiones algunos proveedores proporcionan capacitación técnica en el manejo de los productos. Este empresario percibe que la capacitación mejora la atención al cliente, las ventas y el conocimiento de los productos en cuanto a especificaciones de uso. *La mediana empresa B* no cuenta con programas de capacitación ni tiene contemplado invertir en este rubro en el corto o mediano plazo. *La pequeña empresa B* es la única que ha utilizado apoyo de programas de gobierno a las mipymes para capacitar al personal; las otras 5 mipymes de este análisis comparativo no han utilizado ningún tipo de financiamiento para este fin.

De las empresas entrevistadas en este estudio, solo *la pequeña empresa B* señala que enfrenta problemas de alta rotación de personal. Las medianas empresas indican que tienen bajo índice de rotación, destacándose *la mediana empresa A*, en donde existe personal hasta con 10 y 15 años de antigüedad.

Con respecto al uso de tecnologías de información por parte de las empresas entrevistadas, se observa que *las microempresas A y B* solo cuentan con sistemas de nivel operativo para sus procesos de facturación e inventarios. Por otro lado, todas las pequeñas y medianas empresas entrevistadas cuentan con sistemas de información en red para los niveles operativo y administrativo medio; esto se muestra en la tabla 33. En ninguno de los casos (refiriéndonos a las seis mipymes del estudio multicaso) se definieron criterios de selección de *software* ni se evaluaron las distintas opciones en el mercado.

Tabla 33. Uso de las TIC en las empresas entrevistadas

Características de las empresas entrevistadas		Micro empresa A	Micro empresa B	Pequeña empresa A	Pequeña empresa B	Mediana empresa A	Mediana empresa B
Disponibilidad	Red de área local / intranet	NO	NO	✓	✓	✓	✓
	Internet	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Página web	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Características de las empresas entrevistadas		Micro empresa A	Micro empresa B	Pequeña empresa A	Pequeña empresa B	Mediana empresa A	Mediana empresa B
Uso de sistemas de información	Nivel operativo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Nivel administrativo medio			✓	✓	✓	✓
	Nivel estratégico						
Áreas que hacen uso de sistemas de información	Contabilidad		✓	✓	✓	✓	✓
	Nóminas (recursos humanos)					✓	
	Ventas (facturación)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Clientes/cuentas por cobrar			✓	✓	✓	✓
	Compras				✓	✓	
	Proveedores / cuentas por pagar				✓	✓	
	Inventarios / almacén		✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas a profundidad aplicadas en el estudio

Todas las mipymes del estudio disponen de conexión a internet y hacen uso del correo electrónico para comunicarse con clientes y proveedores. Es importante mencionar que ninguna de las seis empresas de este análisis comparativo tiene página web.

Mientras que la *microempresa A* reconoce los beneficios de usar tecnologías de la información, ya que agilizan el proceso de ventas y la revisión de precios, la *microempresa B* ve los beneficios como una ayuda para el cumplimiento de las obligaciones fiscales. La *mediana empresa A* señala su importancia al contar con más de 9000 artículos registrados, mencionando que se dificultaría controlarlos en forma manual. El dueño de la *mediana empresa B* personalmente no hace uso de equipo de cómputo y tampoco se muestra interesado en hacer inversiones en este sentido; sin embargo, reconoce su importancia para la operación del negocio. En este punto es importante señalar que, si bien las TIC apoyan en la operación del negocio, en ninguno de los casos se observa que aporten ventajas competitivas para las empresas.

#### 5.1.4. Visión y perspectiva de la empresa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

En este apartado se analizan cuáles son las expectativas, la visión a futuro que tienen las seis empresas seleccionadas, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que las caracterizan.

Los gerentes de las *microempresas A y B* consideran que podrán subsistir a pesar de la crisis que hoy en día padece el país y que trasciende más allá de nuestras fronteras. Su principal reto es mantenerse y crecer en lo posible. Consideran su principal problema la competencia y la baja demanda de productos. El propietario de la *pequeña empresa A* percibe a su empresa de carácter familiar comprometida con el buen servicio y atención al cliente con precios competitivos. El propietario de la *pequeña empresa B* ve a su negocio como una empresa proveedora de productos de calidad, entrega eficiente, firmemente establecida y con buenos precios. Para ambas empresas pequeñas, su principal reto es crecer. La amenaza principal percibida por la *pequeña empresa A* es la competencia, mientras que la *pequeña empresa B* ve a sus propias deficiencias como su principal problema.

En cuanto a las empresas medianas, la *mediana empresa A* ve a su negocio como uno de los de mayor presencia en la ciudad, con personal bien capacitado y una gran variedad de productos, mientras que la *mediana empresa B* percibe su negocio como uno de los más arraigados, con antigüedad, prestigio y calidad. El principal desafío de la *mediana empresa A* es mantenerse en la preferencia de los clientes, debido a la competencia y la guerra de precios, mientras que la *mediana empresa B* enfrenta el problema de la exclusividad en lo que a precios se refiere. La competencia también es una gran amenaza para ellos. El competidor común para todas estas empresas es *The Home Depot*, que es una empresa grande, de carácter global, que opera en varios países.

En cuanto a las fortalezas de estas empresas, la *microempresa A* considera su ubicación geográfica como la principal, mientras que la *microempresa B* considera que su fortaleza más notable es la atención al cliente. Para el dueño de la *pequeña empresa A* sus fortalezas principales se encuentran en el servicio al cliente, la asesoría que proporciona, los precios y la ubicación de su negocio, en cambio la *pequeña empresa B* percibe sus fortalezas en el servicio, la calidad de los productos, la entrega de la mercancía y la buena relación con los proveedores. En el nivel de las medianas, el propietario de la *mediana empresa A* percibe como su principal fortaleza la asesoría al cliente en cuanto al uso de los productos, la *mediana empresa B* piensa que son la ubicación, el estacionamiento, los precios y la variedad de productos.

En cuanto a las debilidades, la *microempresa A* las percibe en la falta de recursos así como en su tamaño y capacidad para atender a los clientes y surtir

el negocio, mientras que la *microempresa B* las visualiza en la falta de TIC, además de reconocer amenazas en la crisis económica y en la competencia. Ambas microempresas reconocen que la falta de capacitación y capacidad económica son algunas de sus principales limitaciones para poder competir.

En el lado de las pequeñas, la *pequeña empresa A* reconoce como sus principales debilidades, la falta de sistemas de información, la falta de espacio, la distribución y la poca capacitación de sus empleados. La *pequeña empresa B* percibe sus principales debilidades en la entrega, el estacionamiento y el precio de sus productos. La *mediana empresa A* ve como una debilidad el no contar con suficiente estacionamiento para sus clientes y el hecho de no abrir los domingos, mientras que la *mediana empresa B* percibe una deficiencia en el servicio que se traduce en cuellos de botella cuando se reciben varios clientes a la vez.

En cuanto a las expectativas a futuro y objetivos a mediano y corto plazo de las empresas entrevistadas, las microempresas no tienen objetivos definidos ni expectativas de crecimiento, sino que su principal reto es mantenerse en un nivel adecuado a las necesidades de sus clientes. El principal objetivo de la *pequeña empresa A* es transformar el negocio para enfrentar las necesidades del mercado de una forma más eficiente y estructurada para poder crecer, mientras que la *pequeña empresa B* tiene el objetivo de expandirse a otros municipios del estado en el mediano plazo. Para la *mediana empresa A* sus objetivos consisten en mantener sus puntos de venta y en abrir otros nuevos; para la *mediana empresa B* su objetivo es incrementar las ventas aumentando la variedad de productos.

Las estrategias para alcanzar los objetivos de estas empresas son de variada índole, mientras que la *microempresa A* apuesta a solo tratar de mantener los precios para alcanzar su objetivo, la *microempresa B* tiene como estrategias restringir gastos, no contratar personal y disminuir el margen de utilidad. Las que sigue la *pequeña empresa A* para lograr sus objetivos son mejorar sus instalaciones, hacer uso de sistemas de información e invertir en publicidad, mientras que para la pequeña empresa B las estrategias son la utilización de los medios de difusión (TV, radio, periódico), ampliar sus líneas de productos y proveedores, reinvertir sus ganancias. En cuanto a la *mediana empresa A*, su principal estrategia es mejorar el servicio y los procesos de trabajo para eliminar deficiencias. La *mediana empresa B* no tiene considerada ninguna estrategia. A excepción de la *pequeña empresa A*, ninguna de las otras cinco empresas de este análisis tienen contemplados realizar cambios en su estructura organizacional ni corto ni a mediano plazo.





# Capítulo

---

# 6

## Estrategias competitivas para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector ferretero

Este capítulo abarca el desarrollo de los dos últimos objetivos definidos en esta investigación, en el que se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del comercio ferretero y se presenta una propuesta de líneas estratégicas que permitan mejorar la competitividad de este sector.



## 6.1. El estado de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas

En México el 67 % de las microempresas desaparece a los cinco años de haber sido creadas, sobreviviendo solo el 33 % y con pocas posibilidades de desarrollo (INEGI, 2009). A la fecha en que se presenta esta publicación, todas las empresas participantes en el estudio de caso han permanecido en el mercado; esto es significativo por la estadística antes mencionada. Dentro de los hallazgos obtenidos en la investigación, también hay que destacar que la edad de la empresa no necesariamente es un factor que influya en forma determinante en la competitividad de la misma. Por ejemplo, se observa que una de las microempresas entrevistadas en el estudio de caso (*microempresa B*), con más de 20 años de haberse establecido, se ha mantenido en el mercado, pero no ha mostrado crecimiento; por otro lado, observamos a la *pequeña empresa A*, que en ese lapso ha pasado de ser una microempresa a una empresa pequeña y no solo se ha mantenido en el mercado, sino que ha mostrado crecimiento y sigue en expansión, próxima a convertirse en una mediana empresa. Esto confirma lo señalado por algunos estudios (Aréchiga, *et al.*, 2014; CNBV/BID, 2012), en el sentido de que la antigüedad o edad de la empresa no es uno de los factores principales en el éxito competitivo del negocio. Los hallazgos obtenidos también coinciden con el reporte presentado por la CNBV y el BID (2012), que señala que las micro y pequeñas empresas pueden operar varios años sin aumentar su tamaño; de acuerdo con este informe, el 45 % de las microempresas lleva más de 10 años en el mismo estrato.

De acuerdo con los hallazgos obtenidos en la investigación, uno de los principales problemas que enfrentan las empresas objeto de estudio es la pérdida de ventas, debido en parte a la crisis financiera mundial y esto aunado a la fuerte competencia derivada de la apertura de grandes cadenas de artículos ferreteros como *The Home Depot*, que inició operaciones en Ciudad Victoria, Tamaulipas, en el año 2007.

En cuanto a la estructura organizacional, los resultados del estudio indican que el 90 % de las empresas cuentan con personal para cada una de las funciones administrativas, no así en el caso de las microempresas, donde una sola persona tiene que realizar varias de estas funciones a la vez; además, carecen de procesos administrativos bien definidos, en comparación con las pequeñas y medianas

empresas. Estos negocios tienen una estructura organizacional más simple, como ya ha sido señalado en el el capítulo 3 de este libro.

En cuanto a los productos y servicios que ofrecen las empresas del estudio, los resultados muestran que casi el 87 % de las mipymes utiliza el método tradicional de venta en mostrador, seguida de la distribución directa y el autoservicio, ofreciendo en mayor medida artículos de ferretería, pinturas y materiales. Son pocas las empresas que ofrecen instalación de productos, mantenimiento, asesoría o servicios especializados. Las microempresas encuestadas no ofrecen servicios adicionales, solo un 9 % de las pequeñas empresas ofrece asesoría e instalación y un 30 % de las medianas empresas brinda asesoría especializada relacionada con los productos.

Lo anterior es importante, ya que las mipymes del sector ferretero deben observar qué están haciendo las grandes cadenas como *The Home Depot*. Brindar servicios especializados a sus clientes es un área de oportunidad para competir con las grandes cadenas ferreteras.

Hay que mencionar que *The Home Depot* ofrece servicios como la instalación profesional (pisos, ventanas, persianas, puertas, etc.), igualación de colores y talleres gratuitos, lo que permite a la empresa captar clientes y aumentar las ventas. Algunos de los cursos que ofrece en forma gratuita son “Cómo impermeabilizar y sellar su casa” y “Taller para realizar acabados con pintura”.

## **6.2. Diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas**

A pesar de todas las amenazas y aspectos negativos que se han mencionado sobre la situación de las mipymes, también disponen de oportunidades y fortalezas para defender su participación en el mercado. Por lo tanto, se realiza para este sector comercial ferretero un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA, es una herramienta utilizada en la planeación estratégica, para considerar los aspectos internos y externos que afectan el desempeño de la empresa y que pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión del negocio.

A continuación se hace un diagnóstico de la situación, detallando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de este sector comercial, para luego plantear las opciones estratégicas de que disponen estas mipymes para competir. El diagnóstico no es exclusivo de una empresa en particular y toma como base la información obtenida de las entrevistas a profundidad realizadas tanto a los dueños y gerentes de los negocios como a los clientes consumidores de las mipymes ferreteras participantes en el estudio de caso.

### 6.2.1. Fortalezas

Hallazgos obtenidos en relación con las principales fortalezas con que cuenta el sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas.

**a) Contacto estrecho con el cliente.** Una de las fortalezas de las mipymes analizadas es que, al ser locales, tienen un contacto más directo con el cliente, es decir, tienen una relación personal más estrecha. Este aspecto lo pueden aprovechar al contar con conocimiento más directo de las necesidades, deseos y actitudes de compra de los consumidores.

**b) Conocimiento más profundo de sus clientes.** Al tener una mayor cercanía y proximidad en la ubicación de sus clientes, es posible brindarles una atención personalizada, esto permite a la mipyme el desarrollo de relaciones a largo plazo y más apegadas a los intereses cada vez más específicos de los clientes consumidores. Tschohl (2008) hace énfasis en desarrollar relaciones a largo plazo, destacando que la mayoría de los negocios da valor solo a la transacción inmediata. Por su parte, Rohvein *et al.* (2013) señala que una relación continua con el cliente permite mantener el conocimiento de sus necesidades y expectativas.

**c) Flexibilidad.** Otra de las fortalezas identificadas es la capacidad de adaptación o flexibilidad con que cuentan las mipymes. La flexibilidad de estas empresas se puede apreciar en la facilidad con que pueden seleccionar sus mercados, sus productos y la capacidad para subsistir con un nicho o segmento reducido de mercado de consumidores específicos sin necesidad de enfocarse al mercado de masas como las grandes cadenas. En general, las mipymes cuentan con una estructura organizacional simple que agiliza la toma de decisiones y les permite mayor adaptación ante cambios en el entorno, esto mejora el flujo de comunicación y permite una mayor flexibilidad en su estructura organizacional (Rodríguez; 1999; Pavón, 2010).

**d) Posibilidad de especialización.** Una fortaleza es la capacidad de especialización por parte de algunas empresas del estudio, ya que dominan cierto tipo de productos y tienen buen conocimiento de las características de los mismos. La estrategia de especialización de Porter (1985), es una de las alternativas que pueden emplear las mipymes del estudio para diferenciarse de la competencia y mantenerse en el mercado.

### 6.2.2. Oportunidades

Principales oportunidades disponibles para el sector comercial ferretero y que deben aprovechar para obtener ventajas competitivas.

**a) Aumento de la demanda de diversos productos.** Este es el caso de algunas líneas de productos cuya demanda ha ido en aumento, como el de jardinería,

herramientas y material de reparación para el hogar “hágalo usted mismo” y en últimas fechas la línea de seguridad para el hogar. El sector comercial ferretero también debe tomar en cuenta la tendencia de consumo hacia productos de tipo ecológico, como lámparas de bajo consumo, grifos, válvulas e inodoros ahorradores de agua, artículos que permiten economizar energía, filtros y limpiadores de aire, productos para limpieza catalogados como ecológicos y otros (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2007). Esto puede representar una oportunidad para ingresar e incluso especializarse en diversos nichos de mercado.

**b) Preferencias del consumidor por un trato personalizado.** De acuerdo con los comentarios obtenidos en las entrevistas a profundidad, los clientes consumidores prefieren un trato personalizado en lugar del enfoque de masas que caracteriza a las grandes cadenas. Tschohl (2008) señala: “Cuanto más grande es la organización, mayor será su orientación hacia las políticas y normas”; cabe mencionar que *The Home Depot* tiene más políticas restrictivas que los negocios locales, lo cual puede resultar más incómodo y molesto para los clientes que solicitan algún tipo de servicio. A diferencia de las empresas locales, en donde la mayoría ofrece sin costo alguno la entrega del material adquirido a domicilio, *The Home Depot* maneja servicio de fletes con un costo por entrega realizada. En algunos casos los clientes han manifestado un mal servicio en tiempo y/o en forma de la entrega del material por parte de esta compañía.

**c) Ubicación.** De las entrevistas a profundidad a clientes consumidores se puede señalar que para muchos de ellos resulta poco atractivo desplazarse a *The Home Depot* por su lejanía, ya que en el caso de Ciudad Victoria, Tamaulipas, esta tienda se encuentra en la periferia de la ciudad.

**d) Mayor identificación de la comunidad con las empresas locales.** En este caso, los clientes entrevistados se sienten más identificados con el comercio local, en especial de las micro y pequeñas empresas, ante las prácticas comerciales de las grandes cadenas que no tienen punto de comparación con las utilizadas por los establecimientos más pequeños. En respuesta, los negocios locales empiezan a destacar sus orígenes y su compromiso con la comunidad, en comparación con el trato impersonal de esta gran cadena. Casos similares presentan algunos autores (Hitt, Black y Porter, 2006).

### 6.2.3. Debilidades

Principales debilidades que presenta el sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas.

**a) Exhibición deficiente.** Una de las principales debilidades observadas al momento de realizar las entrevistas a profundidad y de aplicar las encuestas, es que

los negocios presentan exhibidores desorganizados y poco atractivos. Este aspecto es importante, ya que una excelente distribución y exhibición de los productos es fundamental en una buena estrategia de ventas. La ubicación no planeada de productos no generará ningún beneficio al negocio (Ferrell y Hartline, 2011; Hervas, Varela y Revilla, 2013; Kotler y Armstrong, 2003).

**b) Forma de comercialización.** La mayoría de los establecimientos del estudio utilizan la comercialización directa en mostrador, que puede ser una limitante si se considera la falta de personal de atención al público, además de que los hábitos de compra tienden al autoservicio y la libre elección por parte del consumidor (Hervas, Varela y Revilla, 2013; Arango, 2012; Sainz de Vicuña, 1996).

**c) Precio.** El precio en el caso de las mipymes del estudio es una de las debilidades más importantes, ya que en diversos tipos de productos no pueden competir con las grandes cadenas por la diferencia de volúmenes de compra. En este sentido, hay que señalar que *The Home Depot* cuenta con un sistema de información que le permite aumentar en forma significativa la rotación de inventarios, requiriendo menos capital de trabajo para mantenerlo, lo cual le ayuda a contar con una estructura de costos más eficiente que la de las empresas competidoras de menor tamaño. Esta ventaja le permite emplear una estrategia de precios bajos (Rondán, 2003; Moustafa *et al.*, 2007).

**d) Espacio limitado para comercio y estacionamiento.** Otra debilidad identificada en las entrevistas a profundidad es la limitante del espacio en los establecimientos, además del problema de estacionamiento en algunos negocios del centro de la ciudad. Ante la necesidad de los consumidores de desplazarse en automóvil para realizar sus compras, las cadenas comerciales como *The Home Depot* están ganando mercado al ofrecer solución al problema del estacionamiento, ya que la gran mayoría de las mipymes no se da abasto en este sentido, aspecto esencial al momento de elegir un establecimiento para realizar la compra.

**e) Dificultad para ofrecer servicios básicos.** Pocas empresas del estudio ofrecen asesoría técnica especializada, cursos, talleres o servicios de instalación de los productos que manejan. Las empresas están obligadas a mejorar su competitividad y permanecer en el mercado y deberían enfocarse en facilitar la interacción con los clientes.

**f) Adopción limitada de tecnologías.** La adopción limitada de las TIC para apoyar a los procesos administrativos y estratégicos del negocio se presenta como otra de las debilidades de estas empresas (Pavón, 2010; Arroyo, 2005; Casalet y González, 2004). Un estudio de la CEPAL (2003) señala que el principal problema es la ausencia de tecnología apropiada a costos accesibles, además de la falta de sistemas de información eficaces para las áreas administrativas (inventarios, compras, etc.).

**g) Bajo nivel de formación académica.** Más que la capacitación en aspectos técnicos, la mayoría de las mipymes del estudio necesitan desarrollar capacidades administrativas y comerciales para diferenciarse de la competencia. En algunos casos existe un buen conocimiento de los productos, pero los empleados no tienen las habilidades o capacidades comerciales suficientes. Tschohl (2008) destaca la importancia de que el personal reciba capacitación en el servicio al cliente, pues ofrecer un excelente servicio permite crear una base de lealtad hacia el negocio. Mungaray y Ramírez (2007) presentan evidencia a favor de que la escolaridad formal y la experiencia en la administración favorecen la competitividad del negocio.

**h) Comercio limitado a la zona geográfica del establecimiento.** Una debilidad de las empresas del estudio es que el comercio se limita a los clientes que en su mayoría pertenecen a las colonias y zonas aledañas a la ubicación del establecimiento.

**i) Dificultad para obtener financiamientos.** Una debilidad que comparten las mipymes objeto de estudio es la dificultad para obtener financiamientos que les permitan adquirir habilidades, mejorar su infraestructura y sus procesos para ser más competitivas. En muchos de los casos esta debilidad se da por desconocimiento de los empresarios, que no toman la iniciativa de acercarse a las dependencias gubernamentales a su alcance para informarse de los diversos programas de apoyo a las mipymes y de esta forma solicitar fondos para impulsar la competitividad de sus negocios. De acuerdo con diversos estudios, uno de los obstáculos más grandes para el desarrollo de las mipymes es el acceso al financiamiento (López, 2007; CNNExpansión, 2010; Ferraro, 2011; Valenzuela, 2009; Padilla-Pérez y Fenton, 2013; Pavón, 2010).

**j) Existe poca o limitada gestión estratégica en los establecimientos.** La falta de gestión estratégica es una de las principales debilidades encontradas en el estudio, por ejemplo, es común que las mipymes ofrezcan productos sin haber realizado antes algún tipo de investigación de mercado para asegurar que se tiene la demanda suficiente (CNNExpansión, 2012; Mungaray y Ramírez, 2007). También se deduce, por los comentarios de algunos empresarios, que existe una deficiente administración y poco control crediticio, refiriéndose a clientes que no pagan en tiempo y forma.

**k) Falta de mercadotecnia adecuada.** La falta de identidad y mercadeo se destaca como una de las debilidades de la mayoría de las mipymes del estudio, ya que no cuentan con los recursos para competir con las inmensas campañas de publicidad realizadas por las grandes cadenas comerciales, además, muchas de las empresas consideran a la publicidad como un gasto y no como una inversión (Pavón, 2010; Ferrell, 2011).



**l) Estructura familiar.** La estructura familiar de los establecimientos comerciales pudiera mencionarse como una debilidad en el sentido de que la diferencia de intereses de los miembros de la familia puede afectar las decisiones del negocio. Una característica de la pyme familiar es la ausencia de separación entre el dueño y la empresa, lo que origina problemas de sucesión cuando fallece el fundador (Jiménez, 2009; Pavón, 2010).

**m) Horario.** Otra de las debilidades que presentan algunas de las mipymes del estudio es que el horario de atención es menor al ofrecido por *The Home Depot*. Además, muchos de los establecimientos no abren en domingos y días festivos, que es cuando muchas personas pueden aprovechar para realizar sus compras. En general, muchos negocios presentan este mismo problema, el cual no es exclusivo de las empresas objeto de estudio y coincide con los resultados presentados por algunos autores como Tschohl (2008).

#### 6.2.4. Amenazas

A continuación se mencionan las principales amenazas identificadas y que deben considerar las mipymes del sector comercial ferretero al momento de desarrollar sus estrategias.

**a) Disminución gradual de la cuota de mercado.** Si bien las ferreterías del estudio han permanecido en el mercado, de cualquier forma han resentido la competencia por el ingreso de la cadena *The Home Depot*. Esto lo han señalado los dueños y gerentes de estos negocios, uno de los cuales ha tenido que cerrar dos sucursales, mientras que otros no han mostrado crecimiento alguno. Con esto se confirma lo señalado por autores como Aragonés (2005) y Guerra (2002), con respecto a los efectos de la globalización y el ingreso de las grandes cadenas comerciales.

**b) Las tendencias del entorno global** no solo han cambiado la forma de operar de las empresas, sino que también han transformado las perspectivas y expectativas de los clientes. Hay que considerar que los consumidores actuales disponen de herramientas tecnológicas como internet y, por lo tanto, se encuentran más informados y con mayor conocimiento de los productos, marcas y precios. Uno de los retos de los mercados actuales es la exigencia cada vez mayor de sus clientes; los consumidores ya no son pasivos como antes. Por ello, las empresas tienen que cambiar su enfoque orientado a masas por un enfoque orientado a las demandas, deseos y necesidades reales de los clientes. Para Rohvein *et al.* (2013), las empresas deben hacer un análisis continuo del mercado para ampliarlo o diversificarlo y anticiparse a los cambios y tendencias.

**c) Redistribución del mercado ferretero** con la incursión de grandes competidores que logran una penetración en el mercado en muy corto tiempo, ya

que utilizan formas comerciales más agresivas y con una oferta de productos más diversa y atractiva acorde a las necesidades y expectativas de los consumidores. En estas grandes tiendas los consumidores acuden motivados por el precio, la variedad y la comodidad de poder hacer una gran parte de la compra en el mismo lugar (Ton y Ross, 2011).

**d) Poder de mercado de los grandes competidores.** Una de las principales amenazas es la ventaja que tienen las grandes cadenas sobre los pequeños establecimientos en general, que reside en el poder de mercado y el aprovechamiento de las economías de escala (Moustafa *et al.*, 2007). Además, al contar con mayores recursos, tienen la ventaja de poder lanzar campañas más agresivas de mercadotecnia promocionando sus productos y servicios.

**e) La situación financiera mundial** es una amenaza latente, pues una recesión económica impactaría en forma notable a los consumidores principales del sector ferretero, como es el caso de la industria automotriz y de la construcción. Según el informe “Perspectivas de la economía mundial” del Fondo Monetario Internacional (2015), hay una marcada desaceleración en el crecimiento económico.

Figura 19. Diagnóstico FODA del sector comercial ferretero

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto estrecho con el cliente</li> <li>• Atención personalizada con un conocimiento real y más profundo de los clientes</li> <li>• Flexibilidad y mayor control en su gestión</li> <li>• Posibilidad de especialización</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la demanda de diversas líneas de productos</li> <li>• Cambios en las expectativas del consumidor</li> <li>• Ubicación</li> <li>• Mayor identificación de la comunidad con las empresas locales</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exhibición deficiente</li> <li>• Precio</li> <li>• Dificultad para ofrecer servicios básicos</li> <li>• Adopción limitada de tecnologías</li> <li>• Bajo nivel de formación académica</li> <li>• Comercio limitado a la zona geográfica del establecimiento</li> <li>• Dificultad para obtener financiamientos</li> <li>• Existe poca o limitada gestión estratégica en los establecimientos</li> <li>• Falta de identidad corporativa</li> <li>• Espacio reducido</li> <li>• Horario</li> <li>• Problema de estacionamiento</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución gradual de la cuota de mercado</li> <li>• El poder de mercado de las grandes cadenas ferreteras</li> <li>• Redistribución del mercado ferretero</li> <li>• Tendencias del entorno global</li> <li>• Situación financiera mundial</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico realizado

Los resultados apuntan a que las mipymes comerciales del sector ferretero enfrentan retos que se han originado por la incursión de grandes cadenas, por lo que es imperativo que se modernicen y hagan uso de sus recursos para mejorar su competitividad.

Estas empresas deben ir adaptándose al entorno cambiante y tratar de aprovechar las fortalezas y oportunidades con que cuentan, como son la proximidad con sus clientes, la atención más personalizada, la posibilidad de especialización, entre otras. En resumen, las mipymes tienen que desarrollar estrategias que mejoren su competitividad y aseguren su permanencia en el mercado.

### **6.3. Elementos de competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas**

#### **6.3.1. Recursos, capacidades y procesos**

Si consideramos que las empresas del estudio multicaso iniciaron operaciones en las mismas condiciones en lo que se refiere a infraestructura, surge la pregunta: ¿por qué tuvieron más éxito unas que otras? Por ejemplo, en el estudio de caso encontramos que la empresa más antigua (*pequeña empresa B*, 1976) tiene menor crecimiento que las otras empresas que iniciaron operaciones años más tarde. Una razón son las capacidades presentes en las personas al frente de la empresa, como la visión, trabajo, estrategia, servicio, conocimiento y cómo emplean los recursos disponibles de la empresa para que sea competitiva.

Capacitando al recurso humano se pueden ganar clientes al transmitir confianza al comprador que acude a la ferretería en la búsqueda de soluciones para su trabajo. La capacitación constante que puede recibir una ferretería por parte de los proveedores es importante para el fortalecimiento de la empresa y el empresario debe verlo como una inversión. De acuerdo con la teoría de capacidades, las inversiones en el desarrollo del capital humano, a través de capacitación y entrenamiento formal, se asocia con una mayor productividad (Mungaray y Ramírez, 2007; Har, Leroy-Beltrán y Beltrán, 2004).

Desde el enfoque utilizado en esta investigación, cada empresa es única y su potencial para competir depende de manera principal del uso eficiente de los recursos y capacidades con que cuenta. Para que las empresas locales puedan hacer frente a la competencia en un entorno global es necesario desarrollar sus capacidades organizacionales y comerciales y hacer más eficientes sus procesos de negocios, aprovechando los recursos de que disponen.

Es decir, las condiciones variables del entorno exigen el cambio de sus estructuras, el uso de procesos y métodos de trabajo nuevos y el aprovechamiento total de sus recursos y capacidades con el fin de elevar su competitividad.

### 6.3.2. Estrategias competitivas

Las estrategias que se proponen en esta investigación tienen como base algunas de las ya expuestas en el capítulo 2. Sin embargo, no todas se aplican para las mipymes del estudio, como por ejemplo la estrategia genérica de liderazgo en costos de Porter. Para el desarrollo de estas estrategias se han tomado en cuenta las características de las empresas de este sector y el análisis FODA realizado. La propuesta que se realiza incluye cuatro grandes líneas estratégicas que las mipymes del sector comercial ferretero pueden usar para competir de forma regional con empresas globales.

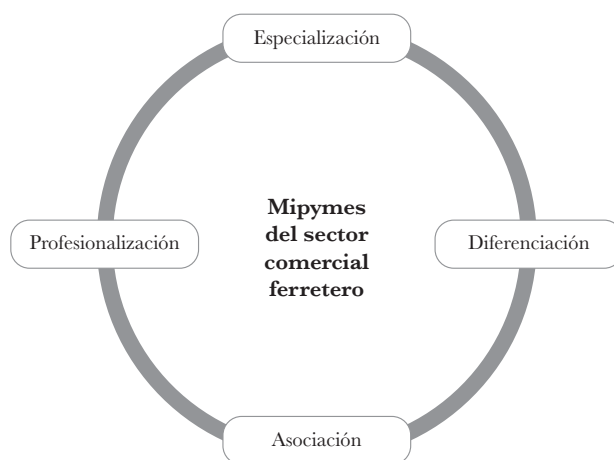
**i) Profesionalización de la gestión.** Una alternativa es el desarrollo de las capacidades organizacionales de la empresa y mejorar la gestión para enriquecer sus procesos estratégicos de negocios (Sainz, 1996).

**ii) Especialización.** Otra opción es especializarse en una rama o subsector de productos únicos o exclusivos que no maneje la competencia (Porter, 1985).

**iii) Diferenciación.** Otra posibilidad que tienen las mipymes es la diferenciación, a través de poner mayor énfasis en ofrecer a los clientes consumidores servicios que no ofrezca la competencia (Porter, 1985; Sainz, 1996).

**iv) Asociación.** Otra de las opciones es la agrupación de establecimientos formando cooperativas, cadenas franquiciadas o grupos de compras (Correa, 2013; Sainz, 1996).

Figura 20. Propuesta de estrategias para las mipymes del sector comercial ferretero



Fuente: elaboración propia a partir de las estrategias de Sáez de Viteri (2000), Porter (1985) y Fernández (1999)

Los empresarios que apenas analizan la posibilidad de abrir un nuevo negocio o punto de venta en el sector comercial ferretero, deberían considerar también la estrategia de localización, ya que la ubicación puede brindar una ventaja competitiva a la empresa. Una ubicación con fácil acceso permite que los productos estén disponibles para un gran número de consumidores potenciales (Martínez, 2012).

### 6.3.3. Profesionalización de la gestión

El desarrollo de las capacidades organizacionales es un aspecto que deben abordar las mipymes locales para competir con empresas globales, ya que las condiciones del entorno han cambiado y es imprescindible la profesionalización de la gestión, el uso de procesos y métodos de trabajo nuevos y el aprovechamiento total de los recursos y capacidades para elevar la competitividad de estos negocios (Rohvein *et al.*, 2013). La gestión es una de las debilidades identificadas en el diagnóstico FODA y, para corregirla, las empresas deben tener conocimiento del nivel de preparación y profesionalismo con que cuenta la competencia.

Por lo tanto, estos negocios deben desarrollar sus capacidades organizacionales para administrarse de forma apropiada, gestionar las mercancías de manera correcta, fortalecer la identidad e imagen del negocio y llevar la contabilidad del establecimiento, cuidando la atención y el servicio al cliente, su estructura organizacional y la comunicación con sus empleados. También hay que atender el hecho de que muchos de los establecimientos no cuentan todavía con procedimientos formales de operación. Las mipymes deben trabajar en este sentido y considerar la transformación de sus modos de gestión, reforzar las áreas de venta en la organización y profesionalizar sus procesos de negocios (Har, Leroy-Beltrán y Beltrán, 2004). También es importante hacer énfasis en la mejora de los sistemas de información para agilizar el registro de transacciones, mejorar el control de inventario, llevar el control logístico y obtener información para la gestión, por ejemplo, obtener los productos con mayor y menor desplazamiento y de esta forma generar reportes de pedidos de compra para el resurtido de mercancías (Cepal, 2003).

### 6.3.4. Especialización

Esta estrategia se corresponde con las estrategias de Porter (1985) y Sainz (1996) y consiste en especializarse en un segmento particular del mercado. La especialización es una de las opciones que puede emplear el pequeño comercio debido a que es una estrategia disponible para cualquier empresa sin importar el tamaño. Considerando que también es utilizada por las grandes cadenas, habría que analizar cómo aplicarla en las micro, pequeñas y medianas empresas regionales. Una alternativa

es combinar la estrategia de especialización con la explotación de las fortalezas de las mipymes, como la adaptación a las necesidades de los consumidores locales, ofreciendo una atención y servicios más personalizados.

Por esta razón, para establecer las estrategias para las mipymes es importante tener en cuenta las oportunidades y amenazas identificadas a través del diagnóstico FODA. En el caso de la estrategia de especialización es importante estudiar el mercado potencial del segmento en el cual la empresa desea posicionarse para asegurarse que exista demanda suficiente en el sector.

Además de los aspectos mencionados, es importante agregar las recomendaciones relacionadas con el desarrollo de capacidades del personal, capacidades organizacionales, de gestión, comercialización, atención al cliente y, por supuesto, el conocimiento suficiente del área de especialización (Tschohl, 2008; Mungaray y Ramírez, 2007).

#### 6.3.5. Diferenciación

No es recomendable que las mipymes ferreteras compitan con una estrategia de precios bajos contra las grandes cadenas de este sector (Rondán, 2003), por lo que deben encontrar puntos de diferenciación como base para competir. La estrategia de diferenciación se basa en ofrecer a los clientes consumidores algo que no ofrezca la competencia (Porter, 1985; Sainz, 1996). Una forma de diferenciación es poner mayor énfasis en la calidad y en los servicios ofrecidos a los consumidores. El valor agregado por la empresa permitirá diferenciarla de la competencia. Es entonces la diferenciación lo que permite a una empresa obtener una ventaja competitiva y lo que asegura su permanencia en el mercado.

Las mipymes necesitan conocer mejor a sus clientes, diferenciarlos y ser capaces de satisfacer sus necesidades. Por otro lado, deben identificar qué servicios pueden ser considerados como factores generadores de valor. Es decir, enfocarse en la búsqueda de un nicho o segmento estratégico de beneficios en el que puedan ofrecer calidad a buen precio o dar mayor valor aumentando la calidad del servicio al cliente, como el servicio posventa, por ejemplo.

Es importante que las mipymes se den cuenta de lo importante de ofrecer un servicio de calidad para diferenciarse de sus competidores y aumentar sus beneficios. Hay que recordar que el servicio y el contacto humano son factores importantes en la venta (Tschohl, 2008).

Algunos aspectos que pueden considerar las empresas del estudio para mejorar la calidad en el servicio y mantener a los clientes son los siguientes: i) agregar servicios, como entrega a domicilio; ii) ampliar horarios de atención, estableciendo adecuados sistemas de turnos con los empleados (con el fin de abarcar horarios en los

que otros establecimientos mantienen sus locales cerrados); iii) la rapidez en el servicio y cortesía con el cliente; iv) cuidar la buena atención y comunicación con el cliente; v) tener amplio conocimiento de los consumidores locales; y vi) agregar servicios de información, servicios técnicos y de reparación e instalación de productos, por mencionar algunos.

Además se pueden utilizar estrategias para otorgar al cliente un sentido de pertenencia con la empresa, por ejemplo, se pueden ofrecer tarjetas de socio distinguido con las cuales se le brinden servicios exclusivos, promociones, créditos, etc. Estas opciones pueden estar al alcance de las mipymes locales para distinguirse de sus competidores, incluyendo los comercios internacionales de productos ferreteros. Por ello es importante que las mipymes estudien la forma de operar y competir de estas grandes cadenas para encontrar elementos no cubiertos por estas empresas y que puedan diferenciarles de ellas.

#### 6.3.6. Asociación

Como ya se ha mencionado, las grandes superficies reducen de forma gradual las posibilidades de comercializar productos con atractivo margen de ganancia. Por esta razón, las mipymes regionales deben considerar utilizar algunas opciones del comercio asociado, crear grupos o centrales de compras y cooperativas de detallistas. El desarrollo de asociaciones entre las mipymes para crear grupos de compras es una opción estratégica viable y al alcance de ellas (Correa, 2013; Sainz de Vicuña, 1996) y que puede ayudar a mejorar la competitividad en precios, que es una de las principales debilidades de acuerdo con el diagnóstico FODA realizado.

Crear un sentido de asociación entre las empresas del sector, estableciendo una “cámara de ferreteros local”, es una alternativa para crear y fortalecer alianzas entre ferreteros de la zona y reforzar la relación con los proveedores. Es decir, agremiarse permite al sector ferretero ponerse de acuerdo para establecer políticas comerciales con los proveedores, pedirles que respeten los canales de distribución y realizar compras por volumen a mejor precio o con descuento.

Las mipymes ferreteras locales deben tener la determinación de hacer frente a las grandes superficies internacionales y tomar la decisión de asociarse para generar economía de escala y poder de compra. La principal aportación hacia los empresarios es que deben dejar de ser individualistas, pues la competencia se hace más difícil y costosa frente a cadenas con gran poder de compra, es decir, los ferreteros deben estar convencidos de formar un solo equipo.

Hay que señalar que algunos clientes, así como gerentes de las ferreterías del estudio, señalaron lo atractivo que sería una expoferretera, donde diversos establecimientos pudieran presentar una oferta más completa y variada a precios competitivos.

Esto se muestra en los comentarios y sugerencias que hacen algunos consumidores en las entrevistas a profundidad y que podrían presentarse como propuestas a los empresarios para que formen un clúster o una asociación local o regional de ferreteros.

## 6.4. Recomendaciones para el sector comercial ferretero

Estas recomendaciones surgen con base en las debilidades observadas del sector y en los problemas identificados en el momento de realizar las visitas a los establecimientos participantes en el estudio. Tienen como base el desarrollo de las capacidades organizacionales y comerciales de estos negocios.

### 6.4.1. Exhibición de productos

Uno de los problemas identificados es la deficiente exhibición de los productos en varios de los establecimientos. Se observó que los clientes en ocasiones prefieren no realizar la compra e ir a otro establecimiento cuando la exhibición es desorganizada. Un exhibidor debe mostrar lo que necesita el cliente de una forma clara y organizada, sus características técnicas, tamaño, precio, etc. Además, hay productos que requieren de asesoría especializada.

La ferretería puede tener buenos productos, de marca y calidad, sin embargo, puede dar la imagen de que el producto es malo, viejo o deteriorado si está desorganizado y sucio, lo cual afecta de manera negativa la decisión de compra del consumidor, como lo señala uno de los clientes de una de las ferreterías del estudio de caso al preguntarle la razón de preferencia por la empresa “aparte del precio”. Se concluye que la exhibición impacta de manera positiva o negativa dependiendo de la forma en que el negocio muestre su mercancía.

Al visitar y entrevistar a clientes consumidores en *The Home Depot* se pudo observar que muchos de ellos frecuentan la tienda solo por diversión o esparcimiento, ya que les gusta pasar tiempo viendo nuevos productos en los exhibidores. Tiene lógica porque los centros comerciales buscan captar la atención del cliente tratando de mantenerlo entretenido mientras compra.

Por lo tanto, sin importar el tamaño del lugar, el punto de venta debe ser atractivo, tener exhibiciones con productos bien ubicados, ordenados, mostrando información clara, especificaciones del producto, de tal forma que logre captar la atención del cliente, de lo contrario se irá a otro negocio (Hervas, Varela y Revilla, 2013; Kotler y Armstrong, 2003).

Es recomendable que los negocios busquen asesoría y capacitación especializada en lo que respecta a la planeación y diseño de sus exhibidores, ubicación y distribución de los productos y anaqueles en el piso de ventas. Esto es importante,



ya que muchas veces se montan los exhibidores sin ninguna planeación, o imitando a otros negocios, lo que no garantiza el éxito ya que cada uno tiene un segmento o nicho de mercado con características y necesidades diferentes, y es para ellos que debe planearse y diseñarse el punto de venta.

Las empresas también deben cuidar la apariencia externa del negocio, la presentación de sus instalaciones dice mucho de lo que el cliente puede conseguir, por lo que debe ser atractiva y con una distribución interna amigable.

#### 6.4.2. Segmentos de mercado

Las empresas locales deben ser conscientes de que ya no están tratando con los mismos clientes de hace algunos años, ahora los consumidores tienen más opciones de compra con la llegada de las grandes cadenas globales. Se han vuelto más exigentes al momento de comprar y las empresas tienen que identificar los nuevos segmentos de mercado y buscar áreas de oportunidad para la venta de sus productos. Por ejemplo, uno de los administradores de las ferreterías entrevistadas señala que existe la tendencia por parte de los clientes de adquirir productos ecológicos como focos y dispositivos ahorradores de energía eléctrica, sanitarios y dispositivos ahorradores de agua, regaderas de bajo consumo, entre otros. Lo anterior coincide con el estudio presentado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2007) y también se pudo constatar en algunas de las visitas a estos negocios al observar la preferencia de los clientes por cierto tipo de productos. Conocer las preferencias de los consumidores le permite a la empresa considerar especializarse en algún segmento de mercado.

#### 6.4.3. Horario de atención

Otra característica que comparten los consumidores en la actualidad es que permanecen ocupados todo el tiempo, incluso los fines de semana, por lo que las empresas ferreteras locales deben considerar ampliar sus horarios y evaluar la posibilidad de abrir los domingos, como lo hacen las grandes cadenas comerciales, para ofrecer un horario acorde a las necesidades de los clientes, ya que muchos de ellos aprovechan los fines de semana para realizar sus compras y para diversas actividades de mantenimiento en el hogar. Tschohl (2008) señala que el problema de muchas empresas es que su horario de trabajo está pensado según las necesidades de la administración y no del cliente.

#### 6.4.4. Asesoría técnica especializada

Muchas de las ventas de una ferretería requieren asesoría especializada, por lo cual estos negocios deben enfocarse en aumentar de forma continua las capacidades

de sus empleados con respecto a las líneas de productos que manejan. El cliente tomará la decisión de compra con toda confianza cuando sepa que el negocio en donde está comprando tiene el conocimiento de los productos y le puede brindar el servicio técnico que se requiera.

Es importante que los negocios ferreteros identifiquen servicios que no ofrezca la competencia, áreas de oportunidad y nichos de mercado desatendidos. Por ejemplo, pueden considerar en el servicio posventa la instalación, garantía o asesoramiento sobre los productos adquiridos (Rohvein *et al.*, 2013).

Un gerente de una de las empresas del estudio comenta que los clientes pueden preferir contratar maestros carpinteros, pintores o especialistas para realizar el trabajo de remodelación, pero acuden a los establecimientos ferreteros para adquirir las herramientas requeridas para realizarlo, por esa razón la asesoría que se les brinde es importante para que el cliente alcance su objetivo de forma eficiente.

#### 6.4.5. Atención y servicio

En una de las medianas empresas se pudo observar a un empleado diciendo a un cliente (que preguntaba sobre un producto), que él no era el encargado de esa línea. Se menciona lo anterior porque la cultura comercial que debe existir en todas las empresas es la de servicio al cliente (Tschohl, 2011). Es decir, si un cliente pregunta algo a un empleado que desconoce el producto, el trabajador está obligado de cualquier forma a atenderlo, al menos guiándole con la persona encargada, de no hacerlo se corre el riesgo de perder a un cliente.

El acceso a internet en la actualidad hace que los clientes de hoy estén mejor informados de los productos, precios, tendencias y, en algunas ocasiones, incluso conocen más que el vendedor sobre las características técnicas de algunos productos. Es importante mencionar que si al cliente se le atendió mal, si no le dieron un buen servicio, si no le asesoraron de forma correcta o si el vendedor desconocía el producto, el cliente no sentirá confianza, o bien, se sentirá mal atendido y no realizará la compra.

De lo antes expuesto se desprende la importancia de capacitar y desarrollar las capacidades de los empleados no solo en el conocimiento de los productos, sino también en cuanto a la atención y servicio al cliente.

En el caso de las ferreterías locales, el cliente busca esa relación cercana y preferirá ir a este tipo de establecimientos que ir a una gran superficie si se le brinda una atención más amable y personalizada. Si este servicio se combina con una buena exhibición, optarán por este tipo de negocios, lo que representa una excelente oportunidad que deben aprovechar las mipymes ferreteras de la región.

Como en todo negocio, existen clientes frecuentes y clientes ocasionales. El objetivo es convertir al cliente ocasional en cliente frecuente, y al cliente frecuente se le debe brindar un excelente servicio posventa para conservarlo. De las empresas objeto de estudio, ninguna da seguimiento a la venta o servicio posventa, que puede ser recomendable para mantener al cliente en un nivel de satisfacción que lo motive a regresar.

#### 6.4.6. Venta cruzada

Una recomendación para los establecimientos ferreteros es exhibir sus productos mostrando todos sus accesorios, por ejemplo, un lavamanos con su grifería, un taladro con las brocas y accesorios (Rojas, 2013). Esto se observa en algunos de los establecimientos medianos del estudio y es una buena práctica que pueden seguir los demás. Es decir, si el negocio vende mosaicos, lo mejor es mostrarlos instalados, o si vende tinas de baño, se sugiere presentarlas en funcionamiento. La intención es que resulte atractivo para el cliente y se fomente la venta cruzada.

En el diseño y montaje del exhibidor es importante ubicar productos que se complementen y fomentar la venta cruzada, tratando en todo momento de transmitir un mensaje positivo al cliente a través de una exhibición clara y ordenada de la tienda.

#### 6.4.7. Calidad y precio

La apertura del libre comercio permite presentar una gran diversidad de productos importados de China, Estados Unidos, etc., que compiten entre sí en calidad y precio. La empresa debe definir bien qué productos, calidad y precios va a manejar y debe ser muy honesto con el cliente respecto al tipo de producto, características, duración o tiempo de vida y garantía. Los comerciantes ferreteros deben estar conscientes de que vender marcas y productos de calidad ayudan a asegurar la fidelidad de los clientes. Con respecto a la calidad de los productos, Arango (2012) señala que si los ferreteros trabajan con productos de baja calidad, no pueden esperar buenos resultados, de vender mercancías que no cumplen las normas, se corre el riesgo de perder clientes y generar una imagen negativa de la empresa.

#### 6.4.8. La empresa como marca (identidad corporativa)

En una de las entrevistas a profundidad, surgió interesante el comentario de uno de los gerentes (*pequeña empresa A*), en el sentido de que, a diferencia de otros sectores, en el caso de las ferreterías no se tiene muy desarrollado el concepto de la marca (refiriéndose al nombre de la ferretería como marca). Este gerente comenta lo siguiente: “Cuando uno va a una ferretería encuentra los nombres de las marcas que

maneja, como *Berel*, *Dupont*, etc.; las ferreterías se enfocan en presentar los productos y marcas, pero no le dan mucha importancia al nombre del negocio como marca. Es *Dupont*, por ejemplo, quien se lleva todo el prestigio, ¿y la ferretería?, ¿dónde queda el nombre de la ferretería, como marca, que dice que la atención y servicio es el mejor?”.

Por lo tanto, posicionar el nombre de la compañía y su esquema de negocios es uno de los aspectos que también pueden considerar las empresas locales del sector ferretero. La ferretería es un equipo de personas, con experiencia y conocimiento en un tema específico, que ponen todos los días su empeño para hacer las cosas de la mejor manera. El reto es canalizar e incorporar en un esquema de marca todo el conjunto de elementos, de capacidades y recursos.

#### 6.4.9. Comercialización

Se ha señalado que la mayoría de las empresas del estudio trabajan bajo el esquema tradicional de venta en mostrador, sin embargo, existen otras formas de comercialización (Hervas, Varela y Revilla, 2013; Sainz de Vicuña, 1996) que pueden ser más productivas en los establecimientos, como el autoservicio y tal vez la venta por catálogo. Entre otros beneficios, el autoservicio permite al consumidor contar con la información, mirar y tocar el producto, y decidirse a la acción de compra sin ninguna presión inmediata.

Además de la forma de ofrecer los productos, es importante saber qué es lo que demandan los clientes; en este sentido hay que mencionar que, en el caso de las ferreterías, continuamente salen al mercado nuevos productos, y el cliente consumidor (gracias a internet) puede estar al tanto de ellos, por lo que las empresas deben estar al pendiente de las tendencias para cubrir las nuevas necesidades de los consumidores.

Con este fin, los establecimientos deben conocer las necesidades de sus clientes, satisfacerlas y generar fidelidad al brindarles beneficios extra, como asesoría y seguimiento posventa. También implica que deben cuidar el aspecto y distribución del local, el diseño de los exhibidores, entre otras cosas.

### 6.5. Fondos de apoyo para las mipymes

Para las estrategias de profesionalización, especialización, diferenciación o asociación que se han planteado en este libro, las empresas del sector objeto de estudio requieren realizar inversiones en muy diversos rubros como consultoría, capacitación, aplicaciones de gestión, etc., inversiones que la mayoría de estas empresas no tiene la capacidad de realizar por cuenta propia. Si bien los resultados indican que

existen áreas de oportunidad en las mipymes, uno de los obstáculos más grandes sigue siendo el acceso al financiamiento.

De acuerdo con la CEPAL (2001), las pymes latinoamericanas comparten el mismo problema con respecto al acceso a créditos. Las altas tasas de interés son factores que influyen en el uso de fuentes alternativas al crédito bancario para el financiamiento en diversos países como México, Brasil, Bolivia, Costa Rica, Panamá y El Salvador. Otro estudio de la Cepal (2011) indica que los apoyos institucionales han sido equivocados e insuficientes, señalando que la gran mayoría de las empresas mexicanas no tienen acceso a créditos adecuados en tasa y forma para satisfacer sus necesidades de financiamiento.

La escasez del financiamiento por parte de la banca comercial ocasiona que la principal fuente de financiamiento de las empresas sean sus proveedores, lo que a su vez limita la capitalización de estos negocios. Los resultados indican que la escasa utilización de programas de apoyo dirigidos al fortalecimiento de las empresas se origina en parte por la falta de información, falta de cultura empresarial y desconfianza, que coincide con lo expuesto por diversos autores y fuentes (López, 2007; CNNExpansión, 2010; Ferraro, 2011; Valenzuela, 2009; Padilla-Pérez y Fenton, 2013; Pavón, 2010).

Este apartado revisa los programas existentes de apoyo a las mipymes a nivel federal y estatal. El *Diario Oficial de la Federación* publica el 30 de diciembre de 2002, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que tiene como objetivo promover el desarrollo económico nacional a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Con este propósito, se crea en 2013 el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía, para instrumentar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las mipymes, para impulsar su competitividad y aumentar su contribución al desarrollo económico nacional.

En el año 2013, y tal como lo publica el *Diario Oficial de la Federación* (2013), se crea la Red Nacional de Apoyo al Emprendedor, para impulsar una estrategia de articulación, vinculación y apoyo integral a emprendedores y mipymes; en esta misma estrategia se fusionan el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y el Fondo Emprendedor, para conformar lo que hoy se denomina Fondo Nacional Emprendedor.

De esta forma, los recursos económicos que el gobierno federal otorgue por conducto de la Secretaría de Economía, a través del Inadem a los beneficiarios del

Fondo Nacional Emprendedor, estarán sujetos a las reglas de operación del mismo. El Fondo Nacional Emprendedor cuenta con las siguientes cinco líneas de programas de apoyo a la mipyme: i) programas de sectores estratégicos y desarrollo regional; ii) programas de desarrollo empresarial; iii) programas de emprendedores y financiamiento; y iv) programas para mipymes. Las convocatorias, al igual que sus reglas de operación, se publican en la página del Inadem. Los proyectos se ingresan para su evaluación al Sistema Emprendedor y se formalizan convenios para su desarrollo. Estos programas del Fondo Nacional Emprendedor se muestran junto con sus diversas modalidades en la tabla 34.

Para cada uno de los programas se aplican diferentes montos de recurso económico, dependiendo del programa y la modalidad seleccionada, considerando también porcentajes máximos del apoyo de acuerdo con los rubros definidos en cada modalidad; como ejemplo de rubros que se manejan en estos programas se encuentra la capacitación, consultoría, certificaciones, marcas y patentes, diseño e innovación, aplicaciones de gestión, entre otros. Las empresas del sector objeto de estudio pueden solicitar algunas modalidades de estos programas.

Tabla 34. Programas del Fondo Nacional Emprendedor, para apoyo a la mipyme

<b>I. Programas de sectores estratégicos y desarrollo regional</b>
1.1. Desarrollo de Redes y Cadenas Globales de Valor
1.2. Productividad Económica Regional
1.3. Reactivación económica para el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia y la Cruzada Nacional contra el Hambre
1.4. Innova tu Central de Abasto y Mercado
1.5. Obtención de apoyo para proyectos de Mejora Regulatoria
<b>II. Programas de desarrollo empresarial</b>
2.1. Fomento a las iniciativas de la Innovación
2.2. Fomento de Cultura Emprendedora y Espíritu Emprendedor
2.3. Creación y Fortalecimiento de Empresas Básica a través del Programa de Incubación en Línea (PIL)
2.4. Incubación de Alto Impacto, Aceleración de Empresas y Talleres de Alta Especialización
<b>III. Programas de emprendedores y financiamiento</b>
3.1. Articulación y documentación del ecosistema emprendedor de alto impacto
3.2. Programa de desarrollo del ecosistema de capital emprendedor

3.3. Impulso a emprendedores y empresas a través del Programa de Emprendimiento de Alto Impacto

---

#### **IV. Programas para mipymes**

---

4.1. Fortalecimiento de Microempresas

4.2. Formación Empresarial y Microfranquicias

---

Fuente: *Diario Oficial de la Federación* (2013). Reglas de operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2017

Una de las estrategias propuestas en este libro es que las empresas que conforman el sector comercial ferretero establezcan alianzas y formen clústeres con el fin de realizar compras en conjunto y desarrollen capacidades del personal, entre otros aspectos. El Programa de Sectores Estratégicos, en su modalidad de “articulación estratégica de agrupamientos empresariales”, puede ser de gran utilidad para este propósito, ya que su objetivo es apoyar a las mipymes integradas en clústeres, para su inserción o incremento en la participación de mercados, mejorar su competitividad e incrementar su productividad. Este programa puede apoyar con diversos montos y porcentajes en rubros de capacitación, consultoría, comercialización, aplicaciones de gestión avanzada, integración de grupos de gestión, entre otros.

Algunos de los apoyos se brindan a través de los gobiernos de los estados, como es el caso del Programa de Desarrollo Empresarial en la modalidad de “creación y fortalecimiento de la red de apoyo al emprendedor y los puntos para mover a México”.

Otros programas brindan sus apoyos a través de organismos intermedios, como las cámaras de comercio, de ahí la importancia de afiliarse a ellas para participar en las convocatorias que se publican en la página del Inadem. Es el caso, por ejemplo, del Programa de Desarrollo Empresarial, en la modalidad “realización de eventos empresariales para fomentar el desarrollo de los sectores estratégicos, encuentros de negocio o el emprendimiento”, el cual está orientado a gobiernos estatales y municipales, organismos intermedios empresariales y asociaciones, y que tiene como objetivo la realización de eventos empresariales como foros, congresos, ferias, encuentros y exposiciones de carácter estratégico, nacional o regional, estatal o municipal/local.

Un programa que puede ser empleado para fomentar una cultura financiera, así como para desarrollar las capacidades y habilidades financieras de las mipymes, es el Programas de Emprendedores y Financiamiento en la modalidad “asesoría para el acceso al financiamiento”, que se aplica a través de gobiernos estatales, universidades y organismos e instituciones especializadas en el sector financiero.

Este programa brinda apoyos para el desarrollo de talleres, cursos y diplomados de formación en cultura financiera, además de diagnósticos financieros para las mipymes.

Para el desarrollo de las capacidades administrativas, en lo concerniente a mercadotecnia, gestión estratégica, mejora de procesos, ventas y servicio al cliente, entre otras, se pueden emplear los programas para mipymes en la modalidad de “formación y fortalecimiento de capacidades empresariales”, aplicable a través de las cámaras de comercio locales.

Las empresas también deben considerar al Programa de Apoyo para la Incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicaciones en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas para fortalecer sus capacidades administrativas, productivas y comerciales que permite a estos negocios obtener capacitación y consultoría en TIC, equipamiento o *software* y conectividad en internet.

Las empresas objeto de estudio se pueden beneficiar de varios de estos programas para el desarrollo de sus capacidades administrativas, financieras y comerciales, para la incorporación de las TIC en sus procesos de negocios, así como para la formación de una asociación o clúster de empresas del sector comercial ferretero.

Los programas estatales de apoyo a la mipyme están alineados con los programas de apoyo federales. En el caso del estado de Tamaulipas se ha establecido, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo, el Fondo Tamaulipas, con la misión de incrementar la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa tamaulipeca. A través de este fondo se pretende impulsar la cultura emprendedora, además de ofrecer créditos para apoyar al sector comercial, industrial y de servicios que desarrollen sus actividades empresariales en el estado.

Es importante que estos negocios puedan hacer alianzas y se coordinen a través de organismos intermedios, como las cámaras de comercio y, en el caso de Ciudad Victoria, el Consejo Municipal de Desarrollo Económico. Por ejemplo, la Cámara de Comercio en Ciudad Victoria brinda capacitación empresarial en recursos humanos, administración, asesoría fiscal, tecnologías de la información y ofrece financiamiento a través del Fondo Tamaulipas y Nacional Financiera.

Si bien existen todos estos programas de apoyo a la mipyme, los resultados de la investigación arrojan que muy pocas empresas del estudio han utilizado algún tipo de apoyo federal o estatal para el desarrollo de sus negocios, por lo que hace falta una cultura del emprendedurismo, en donde aprovechen los programas existentes. Una de las razones por la que las empresas no han participado de ellos es el desconocimiento de los mismos, argumentando la falta de fomento y difusión por parte de las cámaras y del gobierno.



Los resultados de las convocatorias de 2014 muestran que, de forma particular, el estado de Tamaulipas ha tenido una participación muy baja en comparación con otros estados de la república para solicitar recursos de los diferentes programas del Fondo Nacional del Emprendedor.

Por lo anterior, la recomendación para las empresas del sector es que visiten de forma regular la página del Inadem ([www.inadem.gob.mx](http://www.inadem.gob.mx)), para que estén enteradas de la publicación de convocatorias para solicitar recursos. También es importante que se acerquen y se afilien a las cámaras de comercio y organismos de apoyo a la mipyme, para que tengan una participación más activa y así puedan beneficiarse de los apoyos antes mencionados.



# Capítulo

---

# 7

## Conclusiones e implicaciones para futuras investigaciones

La importancia de esta investigación radica en el hecho de que uno de los principales retos que enfrentan las mipymes en México es la creciente competencia internacional derivada de la apertura comercial con otros países, la cual ha puesto al descubierto una serie de debilidades y amenazas que han afectado la competitividad de estas empresas. Tomando como caso de estudio al sector comercial ferretero, este libro describe los problemas que enfrentan las mipymes de este sector para poder permanecer en el mercado y competir.



Cada sector empresarial es único y complejo y los retos pueden ser muy distintos para cada uno de ellos. El estudio de la mipyme puede resultar una tarea complicada por la diversidad de variables involucradas, algunas de ellas es complicado medirlas, como la identidad, los valores, etc. Por esta razón, esta investigación utiliza de manera principal un enfoque de tipo cualitativo, destacando su importancia debido a que este tipo de estudios pueden apoyar el entendimiento, comprensión y explicación de situaciones concretas a través del estudio de caso.

#### Sobre el estado actual de las mipymes del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas

Los comercios ferreteros de esta investigación ya resienten el ingreso de la cadena de tiendas *The Home Depot*, con su formato de autoservicio, estrategia de precios bajos y una gran variedad de productos. Si bien a la fecha en que se presenta esta publicación todas las empresas participantes en el estudio han permanecido en el mercado, la apertura de la cadena, sí ha impactado en la competitividad de estos negocios, por ejemplo, la *mediana empresa A* tuvo que cerrar dos sucursales por problemas financieros y pérdida de ventas.

Se observa que las mipymes ferreteras de la región no solo enfrentan problemas externos, como el ingreso de *The Home Depot*, sino que también enfrentan problemas originados por una mala gestión o procesos deficientes de negocios. Se advierte, por ejemplo, que hay ferreterías que no tienen establecida una misión y visión; o bien, carecen de políticas y procedimientos formales de operación.

#### Sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas

Para desarrollar su competitividad, las empresas locales deben reconocer sus fortalezas y oportunidades, para generar estrategias que les permitan hacer frente a las grandes cadenas globales como *The Home Depot*. De igual forma se consideran sus debilidades y amenazas antes de establecer alguna estrategia de negocio.

Se destaca que la relación cercana con los clientes es una de las principales fortalezas de los negocios locales, ya que tienen un mejor conocimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores. Además, muchos clientes (en su gran mayoría personas mayores) se identificaron más con las empresas

de casa, como lo hicieron saber en las entrevistas a profundidad. En general los clientes prefieren el trato personalizado de los establecimientos de la localidad, en lugar del enfoque de masas de las grandes cadenas globales, lo cual también es una oportunidad que deben aprovechar estas empresas.

El comercio ferretero local debe explotar las oportunidades que presentan las tendencias actuales de consumo y preferencias del consumidor (por ejemplo, existe el interés en los consumidores de adquirir productos ecológicos). Esto abre la oportunidad a las empresas de ingresar y especializarse en segmentos específicos de mercado.

Sin embargo, las mipymes del estudio adolecen de debilidades que provienen de manera principal de una mala gestión. La deficiente administración se ve reflejada en la exhibición que caracteriza a estos negocios, ya que es frecuente que muestren sus productos desorganizados y, por lo tanto, parezcan poco atractivos; el limitado horario de atención y la forma de comercialización son otras debilidades encontradas. Aunado a esto, la dificultad para obtener financiamiento es uno de los principales obstáculos para que estas mipymes puedan desarrollar sus recursos y capacidades.

Hay que señalar que el poder de los grandes competidores es una de las principales amenazas, pues al contar con mayores recursos tienen la posibilidad de manejar mejores precios y pueden lanzar campañas más agresivas de mercadotecnia para promocionar sus productos. La situación financiera mundial es una amenaza latente, pues una recesión económica impactaría de forma notable a los consumidores principales del sector ferretero, como la industria de la construcción.

### Líneas estratégicas para mejorar la competitividad de las mipymes del sector comercial ferretero

A pesar de la incursión de las grandes cadenas ferreteras, hay oportunidades que los comercios locales pueden aprovechar en conjunto con sus fortalezas para mejorar su nivel de competitividad. En este sentido, y tomando como base la teoría de recursos y capacidades, este libro presenta una propuesta de líneas estratégicas que pueden utilizar las mipymes ferreteras de la región para competir contra las grandes cadenas: i) profesionalización de la gestión, ii) especialización, iii) diferenciación y iv) asociación. Los establecimientos pueden decidir utilizar una o varias de estas líneas estratégicas.

Al ser la gestión una de las debilidades identificadas en el diagnóstico FODA, las empresas deben desarrollar sus capacidades organizacionales para profesionalizar la administración del negocio. La especialización en una rama de productos únicos o exclusivos es una estrategia donde las mipymes locales pueden explotar sus fortalezas, como ofrecer servicios especializados, aprovechando la

experiencia y el conocimiento acumulado del negocio en un sector específico de productos, en donde, además, pueden brindar una atención más personalizada al contar con un conocimiento real y profundo de sus clientes.

La diferenciación es otra estrategia que pueden utilizar en conjunto con la de especialización y se basa en añadir al producto o servicio un valor agregado que no ofrezcan sus competidores, un cambio radical frente a aquellas ferreterías que se interesan más por lo que venden que en solucionar los problemas de sus clientes. La estrategia de asociación también puede ser empleada por las mipymes locales del sector ferretero; esta consiste en establecer alianzas y formar clústeres con otras empresas que tengan las mismas necesidades, en donde el factor competencia no sea el principal protagonista. En una asociación local de ferreteros podrían coordinarse para realizar compras en conjunto, capacitar al recurso humano e implementar soluciones que les ayuden a mejorar su nivel competitivo.

En el momento de elegir alguna de las estrategias, es importante que los empresarios se informen de los diferentes programas gubernamentales que existen en los tres niveles -federal, estatal y municipal- que tienen por objetivo apoyar al fortalecimiento e impulsar la competitividad de las mipymes, facilitando medios y recursos a un bajo costo. Estos apoyos pueden ir desde la formación del recurso humano, fomento a la integración de cadenas productivas, acceso a tecnologías de la información, entre otros.

### Aportaciones

El presente estudio pone de manifiesto que hay un elevado interés académico dirigido al estudio de las mipymes, considerando la gran cantidad de artículos sobre el tema publicados hasta la fecha. Además, las investigaciones sobre las diferencias de competitividad entre estas empresas es un tema de análisis que puede abordarse desde diversos enfoques. Sin embargo, a pesar del interés existente, hay muy pocas investigaciones en nuestro país enfocadas de manera particular al estudio de las necesidades y problemáticas muy particulares de algunos sectores económicos de México, como es el comercio al por menor de ferreterías.

En el caso específico de este sector no se encontraron estudios en México que aborden a profundidad el tema de la competitividad de las mipymes del sector comercial ferretero y la forma como han enfrentado el ingreso de las grandes cadenas ferreteras.

El comercio al por menor de ferreterías es una de las diez ramas más importantes a nivel nacional, tanto en unidades económicas como en personal ocupado. Este estudio cubre un importante hueco en el conocimiento del mismo, al atender el problema de la competitividad de estos negocios.

Las conclusiones obtenidas pueden resultar de interés tanto para académicos como para empresarios. Desde el punto de vista académico, su utilidad fundamental reside en la posibilidad de establecer futuras líneas de investigación que contribuyan a consolidar el cuerpo de conocimiento sobre el tema de la competitividad de las mipymes, de manera específica del comercial ferretero.

En cuanto al interés del estudio para los empresarios, una de las principales aportaciones se deriva del conocimiento que ofrece al presentar un panorama del sector comercial ferretero local, sus retos y desafíos; además de ofrecer un conjunto de líneas estratégicas y recomendaciones específicas para que este sector pueda mejorar su organización y hacer frente a la competencia.

Se enfatiza el hecho de que la investigación es importante para fortalecer los programas de desarrollo productivos. Como señala Quintanilla (2002), una sociedad con un elevado nivel de formación científico y técnico tendrá más posibilidades de diseñar nuevas aplicaciones técnicas del conocimiento disponible y de utilizar recursos cognitivos para resolver de forma innovadora problemas reales de nuestra sociedad. Este libro reconoce que la investigación tiene un valor estratégico para el desarrollo integral del país, además de destacar la importancia de las mipymes para el crecimiento económico y social.

### Futuras líneas de investigación

Los resultados presentados pueden reflejar la realidad de muchas empresas ferreteras en otras localidades de México. Ese estudio puede complementarse a futuro ampliando el alcance geográfico del estudio, extendiéndolo a nivel regional o incluso nacional.

Ninguna de las empresas participantes ofreció datos financieros (ventas, crecimiento de ventas, etc.) por cuestiones de seguridad (o más bien, por las situaciones de inseguridad que se viven en muchos estados de México). Esto es una limitante, así que se han utilizado diversas variables cualitativas para explicar la situación actual y el desarrollo competitivo de estas empresas.

La investigación realizada considera que el desarrollo competitivo de las mipymes implica un conocimiento profundo de las problemáticas que enfrentan, por lo que este estudio abre la posibilidad a diferentes líneas de investigación relacionadas con el desarrollo competitivo de estos negocios.

Por lo anterior, se recomienda realizar estudios que complementen y den continuidad a esta investigación y que den respuestas a nuevas interrogantes que han surgido en el desarrollo de la misma, por ejemplo: i) ¿cuáles son las mejores estrategias financieras que pueden aplicar estas mipymes?, ii) ¿cuáles son los índices de satisfacción de los consumidores de este sector?, iii) ¿cómo afecta el clima de



inseguridad que impera en México en el desempeño competitivo de estas empresas?,  
iv) ¿cuál es el impacto económico que ha tenido a nivel nacional el ingreso de las grandes superficies de venta como *The Home Depot* y *Lowe's*?, entre otras.



# Anexos

---

A.1. Estructura del sector ferretero

A.2. Fichas técnicas del estudio

A.3. Cuestionario a empresas del sector comercial ferretero

A.4. Guion de entrevista para empresas

A.5. Guion de entrevista para clientes consumidores



## A.1. Estructura del sector ferretero

### A.1.1. Estructura del sector ferretero de acuerdo con la Clasificación Mexicana de Productos y Servicios (CMAP)

La identificación de las mipymes del sector ferretero parte de la siguiente pregunta: ¿cómo determinar si las empresas objeto de estudio caen en la clasificación de ferreterías? Para ubicar a las empresas en esta investigación se toma como referencia a la Clasificación Mexicana de Productos y Servicios (CMAP) y al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.

De acuerdo con la CMAP, están definidas las siguientes claves en el giro comercial de artículos de ferretería (INEGI, 2002b):

Tabla 35. Estructura del sector comercial ferretero de acuerdo con la CMAP

<b>CMAP</b>	<b>Descripción</b>
623041	32 - Comercio al por menor de artículos de ferretería
612015	20 - Comercio al por mayor de artículos de ferretería y tlapalería
623043	34 - Comercio al por menor de artículos de tlapalería

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2002b)

Sin embargo, debe señalarse que la Clasificación Mexicana de Productos y Servicios está siendo sustituida por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, para homogeneizar la clasificación con Canadá y Estados Unidos, con quienes México tiene un tratado de libre comercio; por ello se utiliza esta clasificación para efectos de la presente investigación.

### A.1.2. Estructura del sector ferretero de acuerdo con el SCIAN México

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) consta en México de 5 niveles de agregación (1. Sector, 2. Subsector, 3. Rama, 4. Subrama, 5. Clase). La rama 4671, correspondiente al comercio de artículos de ferretería, tlapalería y

vidrios, se refiere a unidades económicas dedicadas de manera principal al comercio al por menor de artículos de ferretería y tlapalería, materiales para la autoconstrucción, material eléctrico, pinturas, vidrios, espejos y artículos para la limpieza y se conforma de siete clases, como se muestra a continuación (INEGI, 2007).

Tabla 36. Estructura del sector comercial ferretero de acuerdo con el SCIAN

<b>46 Comercio al por menor</b>
<i>467 Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios</i>
<i>4671 Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios</i>
46711 Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios
467111 Comercio al por menor en ferreterías y tlapalerías
467112 Comercio al por menor de pisos y recubrimientos cerámicos
467113 Comercio al por menor de pintura
467114 Comercio al por menor de vidrios y espejos
467115 Comercio al por menor de artículos para limpieza
467116 Comercio al por menor de materiales para la autoconstrucción
467117 Comercio al por menor de artículos para albercas y otros

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2007)

De acuerdo con el SCIAN, el comercio al por menor incluye a las unidades dedicadas a la compra-venta de bienes de consumo final.

**La clase 467111** de comercio al por menor en ferreterías y tlapalerías maneja entre sus productos: herramientas de mano, sujetadores metálicos, tubos, mangueras, productos químicos como solventes, alambres, cables, equipos eléctricos, artículos metálicos, entre otros.

**La clase 467112** de comercio al por menor de pisos y recubrimientos cerámicos maneja entre sus productos: pisos, recubrimientos cerámicos, muebles de baño, tinas de baño, accesorios para baño.

**La clase 467113** de comercio al por menor de pintura maneja entre sus productos: impermeabilizantes, pinturas, recubrimientos, accesorios para pintar, entre otros.

**La clase 467114** de comercio al por menor de vidrios y cristales maneja entre sus productos: cristal, vidrio plano, espejos, cancelería de aluminio, tragaluces, domos y otros.

**La clase 467115** de comercio al por menor de artículos de limpieza maneja entre sus productos: implementos de limpieza como escobas, cepillos, recogedores; productos químicos de limpieza, entre otros.

**La clase 467116** de comercio al por menor de materiales para la autoconstrucción maneja productos como puertas, ventanas, clósets y estantería, material eléctrico y para iluminación, materiales de construcción metálicos y no metálicos, artículos de jardinería y otros.

**La clase 467117** de comercio al por menor de artículos para albercas y otros artículos maneja productos como accesorios para albercas, bombas, lámparas, químicos, toldos, mallas sombra, cubiertas de plástico y otros.

Cadena de distribución del sector ferretero

### A.1.3. Cadena de distribución del sector ferretero

De acuerdo con el SIEM, el comercio al por mayor de artículos de ferretería y tlapalería forma parte de la cadena productiva de la industria de la construcción. A continuación se muestran los eslabones principales de esta cadena y la ubicación de la CMAP correspondiente al comercio al por mayor de artículos de ferretería.

**Fabricantes:** representan el primer eslabón en la cadena de distribución. Cabe mencionar que los fabricantes grandes se han convertido en importadores mayoristas.

**Importadores mayoristas:** en este eslabón se encuentran las empresas importadoras de artículos ferreteros, las cuales adquieren el producto, lo almacenan y lo distribuyen a los diferentes canales de comercialización. En general no trabajan con marcas exclusivas.

**Distribuidor mayorista:** en este eslabón de la cadena se encuentran las ferreterías de tamaño medio que adquieren la mayor parte de sus productos con los importadores-mayoristas. Por lo regular comercializan sus productos tanto al mayoreo como al por menor.

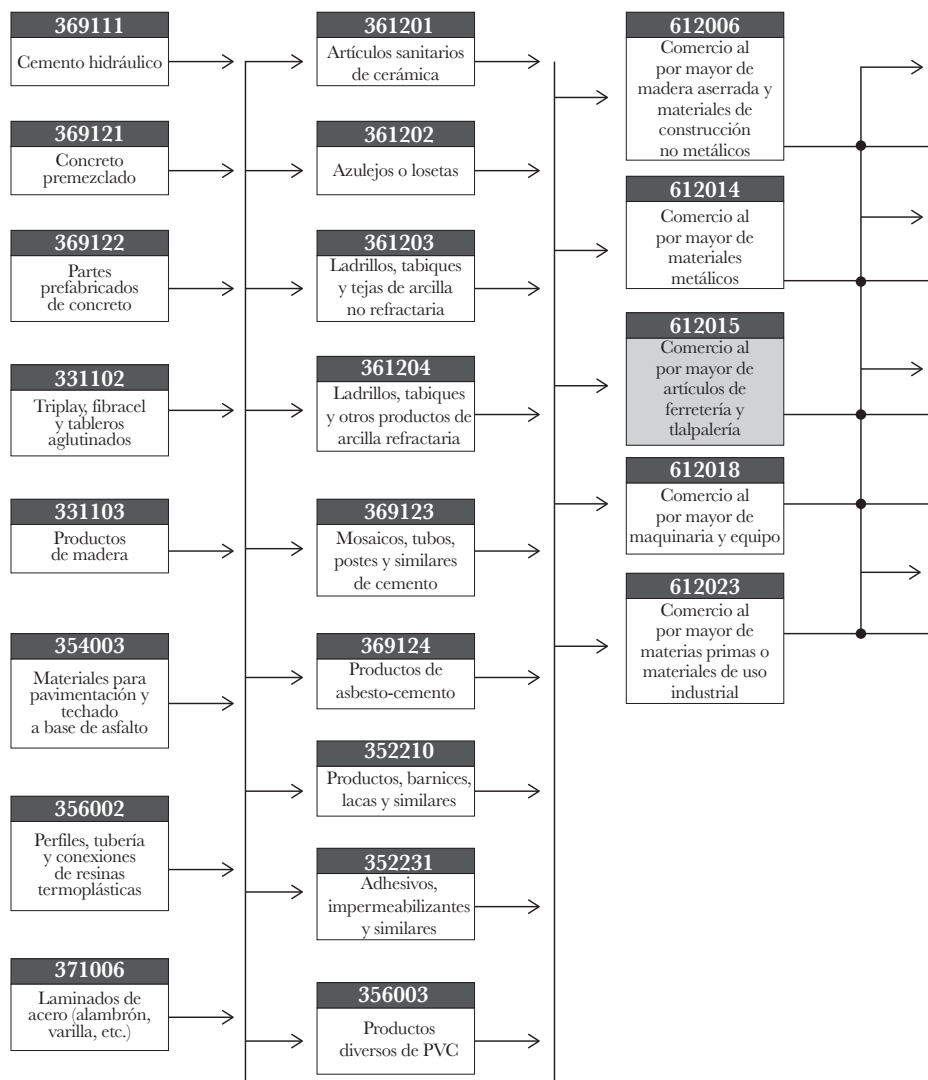
**Distribuidor minorista:** este es el último eslabón en la cadena de distribución antes de llegar al usuario final. El usuario final es la persona que compra los artículos de ferretería para su uso, sin conocimientos específicos del sector.

Es decir, el comercio minorista comprende establecimientos que venden mercancías al por menor, por lo general sin realizar transformaciones, y prestan servicios relacionados con esa venta.

En este tipo de distribuidores caen muchas microempresas, sin embargo, también pueden incluirse grandes empresas como *Soriana* o *Walmart*, tiendas de autoservicio que incluyen una sección departamental para artículos de ferretería.

**Representantes:** dirigen la comercialización y venta de un fabricante o marca en el mercado mexicano. No deben considerarse importadores ya que no asumen el riesgo de las operaciones que realizan.

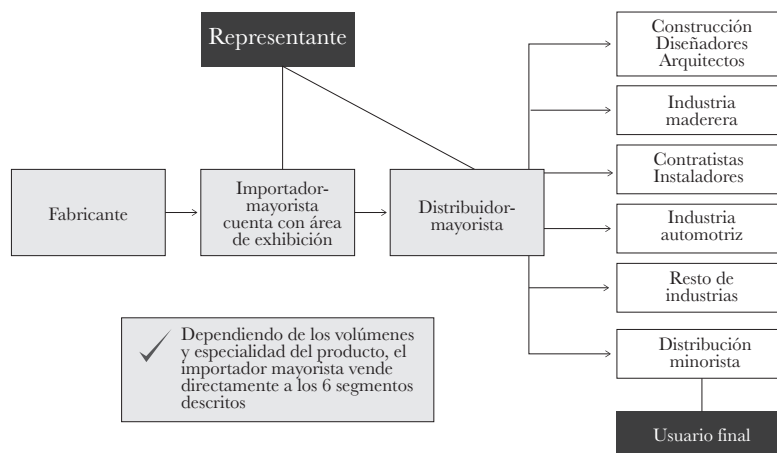
Figura 21. Cadena productiva de la industria de la construcción y su relación con el comercio al por mayor de artículos de ferretería



Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).



Figura 22. Esquema de la cadena de distribución del sector ferretero



Fuente: Bancomext, citado en el ICEX, estudio del mercado de la ferretería en México (2004).

**Fabricantes:** representan el primer eslabón en la cadena de distribución. Cabe mencionar que los fabricantes grandes se han convertido en importadores mayoristas.

**Importadores mayoristas:** en este eslabón se encuentran las empresas importadoras de artículos ferreteros, las cuales adquieren el producto, lo almacenan y lo distribuyen a los diferentes canales de comercialización. En general no trabajan con marcas exclusivas.

**Distribuidor mayorista:** en este eslabón de la cadena se encuentran las ferreterías de tamaño medio que adquieren la mayor parte de sus productos con los importadores–mayoristas. Por lo regular comercializan sus productos tanto al mayoreo como al por menor.

**Distribuidor minorista:** este es el último eslabón en la cadena de distribución antes de llegar al usuario final. El usuario final es la persona que compra los artículos de ferretería para su uso, sin conocimientos específicos del sector.

Es decir, el comercio minorista comprende establecimientos que venden mercancías al por menor, por lo general sin realizar transformaciones, y prestan servicios relacionados con esa venta.

En este tipo de distribuidores caen muchas microempresas, sin embargo, también pueden incluirse grandes empresas como *Soriana* o *Walmart*, tiendas de autoservicio que incluyen una sección departamental para artículos de ferretería.

**Representantes:** dirigen la comercialización y venta de un fabricante o marca en el mercado mexicano. No deben considerarse importadores ya que no asumen el riesgo de las operaciones que realizan.

## A.3. Fichas técnicas del estudio

### A.2.1. Estudio cuantitativo

#### **a) Población**

La relación de empresas del sector ferretero se obtuvo con el apoyo de la Cámara de Comercio y el Consejo Municipal de Desarrollo Económico de Ciudad Victoria (Comude), cruzando la información con los registros que se encuentran disponibles en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Se observó que tanto la información proporcionada por la Cámara de Comercio como la del SIEM tenían datos incompletos y, en algunos casos, incorrectos, como el domicilio, teléfono, tipo de empresa e incluso el giro de la misma. Por esta razón fue necesario validar y complementar la información obtenida; con este propósito se realizó un censo identificándose un total de cuarenta y ocho empresas del sector comercial ferretero en la localidad. La información fue actualizada y complementada con los datos obtenidos a través de los instrumentos elaborados en la investigación. El tipo de empresa, micro, pequeña o mediana, se determina considerando el número de empleados dependientes del negocio según el *Diario Oficial de la Federación* (2003).

#### **b) Diseño del instrumento**

Como instrumento para la recolección de información pertinente y con base en el marco teórico revisado sobre el tema de estudio, se diseñó un cuestionario estructurado para aplicarse a las mipymes del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas, con el fin de identificar la situación actual del sector en cuanto a su organización, recurso humano, productos, clientes, proveedores e infraestructura tecnológica. El cuestionario incluye las siguientes secciones: a) estructura organizacional, b) productos y servicios, c) clientes, d) proveedores, e) recurso humano, f) tecnologías de información utilizadas, g) problemas y visión hacia futuro. En este instrumento se empleó la escala de Likert de 5 puntos para algunas de las variables, algunas de ellas para identificar las fortalezas y debilidades que presentan estas empresas.

#### **c) Prueba piloto del instrumento**

La finalidad de esta prueba fue validar el instrumento e identificar aspectos que pudieran ser corregidos antes de la aplicación del mismo en la totalidad de las empresas. Para la prueba piloto se aplicó este instrumento a diez de

los establecimientos. La selección de los mismos se realizó considerando una distribución geográfica uniforme en la localidad. Los resultados de la prueba piloto son utilizados para validar el instrumento y solo reflejan posibles tendencias.

**d) Aplicación del cuestionario**

Con la intención de obtener la mayor validez posible, se consideró aplicar el instrumento a la totalidad de las empresas del sector comercial ferretero de Ciudad Victoria, Tamaulipas.

**e) Captura y procesamiento de datos**

La captura y procesamiento de los datos se llevó a cabo mediante el paquete estadístico SPSS. El análisis realizado fue descriptivo para las variables definidas en el estudio. Se realizó la georreferenciación de las empresas en la localidad utilizando ArcView. La siguiente tabla muestra la ficha técnica del trabajo de campo en esta etapa de la investigación.

Tabla 37. Ficha técnica del estudio cuantitativo.

<b>Ficha técnica</b>	
Total de empresas	48 empresas del sector comercial ferretero
Tamaño	Micro, pequeñas y medianas empresas
Año	2016
Instrumento	Cuestionario estructurado.
Aplicado a	Propietarios, gerentes o contadores generales de las empresas
Duración promedio	50 minutos

Fuente: elaboración propia.

**A.2.2. Estudio cualitativo**

Para conocer a fondo el contexto en que se desarrollan las mipymes del sector comercial ferretero, se ha elegido el estudio de caso dentro de las estrategias de investigación bajo el enfoque cualitativo y conocer más a fondo las características de la unidad de estudio.

Yin (2003) señala que una de las características de la investigación cualitativa es que se realiza en pequeña escala, además de que no suele probar teorías o hipótesis. En general, no permite un análisis estadístico. Este autor también menciona que no se debe utilizar la generalización estadística como método para generalizar los resultados de los estudios de caso, debido a que estos no son unidades de muestreo. Entonces, el modo de generalización es una generalización analítica, se comparan los resultados empíricos del caso.

Según Hernández *et al.* (2003), la investigación cualitativa tiene por objetivo reconstruir la realidad tal como la observan los actores de un sistema social ya definido. Una de las características del enfoque cualitativo es que el alcance del mismo es comprender el fenómeno social complejo. Es decir, no tiene por objetivo medirlo, pero sí entenderlo.

Para Yin (2003), el estudio de caso es una estrategia de investigación. Un caso es un planteamiento escrito de una situación real, el cual presenta problemas que el investigador debe resolver. En otras palabras, el estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno actual en un contexto real. El estudio de caso es considerado como un método y también como un diseño de investigación cualitativa. Yin (2003) señala que este tipo de estudios no tienen especificidad, por lo que pueden ser usados en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación, según sea su objetivo. Los estudios de caso se utilizan en investigaciones de muchas áreas, como administración y ciencias sociales, y permiten estudiar la estructura de una industria o se puede investigar la economía de una ciudad o una región.

#### **a) Tipos de estudio de caso**

Existen estudios de caso individuales y múltiples. Hay que mencionar que los estudios de caso múltiples son más robustos que los estudios de caso individuales. Estos son un método de investigación no estructurada y exploratoria con base en pequeñas muestras que proporcionan un panorama y comprensión del escenario del problema. Según algunos autores como Maxwell (1996), una de las principales ventajas de la investigación cualitativa reside en su capacidad de obtener respuestas más completas y básicas a preguntas que podrían contestarse a un nivel superficial si fueran planteadas en una encuesta normal.

En esta investigación se utiliza el estudio de caso múltiple o multicaso, ya que se consideran dos microempresas, dos pequeñas y dos medianas, eligiéndose a las mismas por conveniencia para el estudio en la modalidad de “muestra cualitativa de participantes voluntarios”, puesto que los gerentes o dueños de estas empresas aceptaron la invitación para participar en la investigación. Davis (2001) señala que la muestra de participantes voluntarios consiste en unidades de la población que eligen colaborar, siendo su uso muy frecuente en ciencias sociales.

#### **b) Instrumento**

La investigación cualitativa hace uso de la observación, o bien, de la entrevista a profundidad para obtener información, más que de experimentos o encuestas. Según Taylor y Bogan (1986), una entrevista cualitativa a profundidad refleja encuentros cara a cara del entrevistador con el o los informantes, dirigidos hacia la comprensión que tienen sobre situaciones, sus vidas o sus experiencias. La entrevista

cualitativa favorece la reflexión del propio entrevistado para conocer, compartir, expresarse o manifestarse.

La entrevista a profundidad es una entrevista cualitativa en la que el objeto de la investigación está constituido por la experiencia, ideas y estructura simbólica del entrevistado. Taylor y Bogan (1986) también señalan que la entrevista a profundidad es adecuada cuando se requiere información acerca de las percepciones, creencias, sentimientos, motivaciones, opiniones, valores, anticipaciones, planes futuros e información sobre la conducta pasada o futura. También se pueden usar para enriquecer los datos obtenidos por otras técnicas.

La entrevista a profundidad es el instrumento apropiado para utilizarse en el estudio cualitativo. Con este fin se diseñó un guion de entrevista a profundidad dirigida a gerentes y dueños de las empresas para conocer su percepción del negocio, visión y estrategias para el mismo. También se diseñó una entrevista a profundidad dirigida a los clientes consumidores de estos e identificar la percepción que tienen de los establecimientos, sus fortalezas, debilidades, así como sus expectativas de consumo.

### c) **Recopilación de datos**

Por lo general los estudios de caso suelen investigar aspectos cualitativos, por lo que emplean herramientas como la observación, la entrevista y el análisis de documentos. Yin (2003) establece seis métodos de obtención de datos que denomina de la siguiente manera: documentación, documentos de archivo, entrevistas, observación directa, observación participante, objetos físicos.

De los métodos enunciados, se utilizan en esta investigación la documentación, entrevistas y observación directa. Para el desarrollo del estudio se hace uso de fuentes secundarias de información (documentales) y primarias a través de entrevistas. Las fuentes documentales utilizadas en esta investigación son libros, publicaciones de artículos, artículos electrónicos en línea y sitios web relacionados con el tema de investigación. Las tablas siguientes muestran en términos generales las fichas técnicas del trabajo de campo de la investigación.

Tabla 38. Ficha técnica del estudio de caso: entrevista con dueños y gerentes.

<b>Ficha técnica</b>	
Tipo de estudio	Estudio multicaso
Total de empresas	6 empresas (2 micro, 2 pequeñas y 2 medianas)
Selección de empresas	Selección de las empresas por conveniencia, en la modalidad de muestra cualitativa de participantes voluntarios

<b>Ficha técnica</b>	
Lugar de aplicación	Ciudad Victoria, Tamaulipas (en el domicilio de cada empresa participante)
Año	2016
Instrumento	Entrevista a profundidad. Guion de entrevista a dueños y gerentes
Aplicado a	Propietarios y gerentes de las empresas

Fuente: elaboración propia.

Tabla 39. Ficha técnica del estudio de caso: entrevista a clientes consumidores.

<b>Ficha técnica</b>	
Tipo de estudio	Estudio multicaso
Selección de clientes consumidores	Selección por conveniencia, en la modalidad de muestra cualitativa de participantes voluntarios
Lugar de aplicación	Ciudad Victoria, Tamaulipas (en el domicilio de cada empresa participante)
Año	2016
Instrumento	Entrevista a profundidad. Guion de entrevista a clientes consumidores
Aplicado a	Clientes consumidores de las empresas seleccionadas

Fuente: elaboración propia.





### A.3. Cuestionario a empresas del sector comercial ferretero

Folio: |\_|\_|\_|

Visitas del entrevistador	1	2	3	4	
Fecha	_ _ _ _ _ _ _  Día Mes Año	_ _ _ _ _ _ _  Día Mes Año	_ _ _ _ _ _ _  Día Mes Año	_ _ _ _ _ _ _  Día Mes Año	
Nombre del entrevistador					
Clave del entrevistador	_ _	_ _	_ _	_ _	
Hora de inicio	_ : _ : _	_ : _ : _	_ : _ : _	_ : _ : _	
Hora de término	_ : _ : _	_ : _ : _	_ : _ : _	_ : _ : _	
Duración					Minutos
Resultado*	_ _	_ _	_ _	_ _	

**\* Código de resultados**

- 01. Cuestionario completo
- 02. Cuestionario incompleto
- 03. Entrevista aplazada
- 04. Se negó a dar información
- 05. Informante inadecuado
- 06. Otros (anotar en observaciones)

Observaciones:

.....

.....

.....

	Revisado por:	Capturado por:
Nombre		
Fecha	_ _ _ _ _ _ _  Día Mes Año	_ _ _ _ _ _ _  Día Mes Año

**Importante:** los datos proporcionados se usarán solo para fines de la investigación.

## Sección A. Datos del entrevistado

1. Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

2. Puesto dentro de la empresa..... |\_|

- 01. Gerente, administrador o director
- 02. Encargado
- 03. Empleado
- 04. Otro (especificar): \_\_\_\_\_

3. Relación de parentesco en la empresa ..... |\_|

- 01. Dueño o propietario
- 02. Familiar del dueño
- 03. Ninguno

4. Tiempo de laborar en la empresa (años) |\_|\_|

### Sección 1. Datos generales

1.1 Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

1.2 Domicilio de la empresa:

\_\_\_\_\_

Calle Colonia CP

1.3 Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

1.4 Correo electrónico: \_\_\_\_\_

1.5 Año en que se establece la empresa..... |\_|\_|\_|\_|\_|

1.6 Indicar número de sucursales (incluyendo matriz) con que cuenta la empresa..... |\_|

1.7 Indicar la categoría jurídica del establecimiento..... |\_|

- 01. Persona física
- 02. Sociedad mercantil con fines de lucro

1.8 Indique si existe participación de capital extranjero en el capital social..... |\_|

- 01. Sí
- 02. No
- 08. No sé
- 09. No contestó

## Sección 2. Estructura organizacional

2.1 Indique si cuenta con un responsable directo y en forma exclusiva para las siguientes funciones:

- 01. Gerente o director.....
- 02. Administrador o contador.....
- 03. Compras.....
- 04. Responsable de ventas .....
- 05. Cajero .....
- 06. Almacén .....
- 07. Otro (especificar) .....

2.2 Indique si existen procedimientos establecidos para las siguientes funciones:

- 01. Ventas/facturación.....
- 02. Cuentas por cobrar.....
- 03. Pedidos de mercancía (compras).....
- 04. Cuentas por pagar .....
- 05. Almacén/inventarios .....
- 06. Nóminas .....
- 07. Otro (especificar) .....

## Sección 3. Productos y servicios

3.1 Indicar con una “x” las líneas de productos que maneja la empresa

- 01. Comercial por menor en ferreterías y tlapalerías.....
- 02. Comercio al por menor de pintura.....
- 03. Comercio al por menor de vidrios y espejos.....
- 04. Comercio al por menor de artículos para la limpieza.....
- 05. Comercio al por menor de materiales para la autoconstrucción.....
- 06. Otros artículos de ferretería y tlapalería (especificar) .....

3.2 Indicar con una “x” los servicios que ofrece la empresa

- 01. Instalación de productos.....
- 02. Mantenimiento a equipos y productos.....
- 03. Asesoría especializada.....
- 04. Otro.....

#### **Sección 4. Clientes**

4.1 Indicar cuál es el principal cliente de la empresa ..... |\_\_|

- 01. Consumidores finales
- 02. Comercios
- 03. Establecimientos de servicios
- 04. Instituciones públicas
- 05. Productores industriales
- 06. Otros \_\_\_\_\_
- 08. No sé
- 09. No contestó

4.2 Indicar la principal forma de realizar la venta en el establecimiento..... |\_\_|

- 01. Directas en mostrador (el cliente acude al establecimiento para adquirir los productos a través de una atención personalizada)
- 02. Autoservicio (el cliente puede seleccionar, comprar y verificar de forma directa las mercancías que desea adquirir, las cuales son llevadas al área de pago)
- 03. Distribución directa (el establecimiento lleva los productos a sus clientes)
- 04. Por catálogo
- 05. A través de página web
- 06. Otra (especificar) \_\_\_\_\_
- 08. No sé
- 09. No contestó

#### **Sección 5. Proveedores**

5.1 Indicar el principal tipo de proveedor de la empresa..... |\_\_|

- 01. Fabricante
- 02. Importador mayorista
- 03. Distribuidor mayorista
- 04. Distribuidor minorista
- 05. Otro
- 08. No sé
- 09. No contestó

5.2 Indicar el origen del principal tipo de proveedores de la empresa..... |\_\_|

- 01. Local
- 02. Regional
- 03. Nacional
- 04. Internacional
- 08. No sé
- 09. No contestó

**Sección 6. Recursos humanos**

6.1 Indicar el número de personas ocupadas dependientes de la empresa

- 01. Empleados administrativos..... |\_\_|\_\_|\_\_|
- 02. Empleados de ventas..... |\_\_|\_\_|\_\_|
- 03. Empleados de servicio técnico..... |\_\_|\_\_|\_\_|
- Total ..... |\_\_|\_\_|\_\_|

6.2 Indicar el número de personas que guardan alguna relación de parentesco con los propietarios o dueños de la empresa ..... |\_\_|\_\_|\_\_|

6.3 Indicar el número de personas ocupadas no dependientes de la empresa (personal por honorarios o comisiones sin sueldo base) ..... |\_\_|\_\_|\_\_|

6.4 Indicar el número de personas ocupadas dependientes de la empresa (con sueldo base) ..... |\_\_|\_\_|\_\_|

6.5 ¿Existen mecanismos para la contratación del personal y asegurar que cuenta con las competencias necesarias?..... |\_\_|

- 01. Sí
- 02. No
- 08. No sé
- 09. No contestó

6.6 Indicar cuáles son los requisitos para la contratación de personal

- 01. Recomendación..... |\_\_|
- 02. Estudios mínimos (especificar) ..... |\_\_|
- 03. Conocimientos técnicos..... |\_\_|
- 04. Otros(especificar) ..... |\_\_|

6.7 Indicar si existen programas de capacitación en la empresa.

<b>Programas de capacitación</b>	<b>Respuestas</b>	
	<b>S=</b>	<b>N=</b>
01. Formación de habilidades administrativas .....		
02. Formación de habilidades en uso de equipo de cómputo.....		
03. Formación de habilidades técnicas.....		
04. Otro _____		

6.8 Indicar el número de empleados dependientes de la empresa en cada nivel educativo

01. Sincarrera o grado académico.....				
02. Estudiantes.....				
03. Carrera técnica .....				
04. Profesionistas .....				
Total .....				

### **Sección 7. Tecnologías de información utilizadas**

7.1 Indicar si cuenta con una red local de cómputo ..... |

- 01. Sí
- 02. No
- 08. No sé
- 09. No contestó

7.2 De los siguientes equipos, indicar la cantidad de ellos con que cuenta la empresa

01. Servidores.....				
02. Computadoras de escritorio.....				
03. Computadoras portátiles .....				
04. Impresoras .....				
05. Fax.....				

7.3 ¿Emplea internet en sus relaciones con clientes y proveedores? |

- 01. Sí
- 02. No
- 08. No sé
- 09. No contestó

7.4a ¿Cuenta con una página web? ..... |\_\_|

- 01. Sí
- 02. No
- 08. No sé
- 09. No contestó

7.4b En caso de contar con página web, indique el uso principal que tiene ..... |\_\_|

- 01. **Información:** muestra información relevante de la empresa, además de los servicios y productos que ofrece.
- 02. **Interacción:** ofrece cierta interacción con el cliente, además de permitir la retroalimentación de los servicios y productos que ofrece la empresa.
- 03. **Transacción:** permite realizar transacciones a través del sitio web.

7.5 Indicar si existen procesos administrativos y operativos apoyados en tecnologías de información para:

<b>Programas de capacitación</b>	<b>Respuestas</b>
	<b>S=Sí N=No</b>
01. Facturación y ventas .....	__
02. Cuentas por cobrar.....	__
03. Pedidos de mercancía (compras).....	__
04. Cuentas por pagar .....	__
05. Nóminas/recursos humanos .....	__
06. Control de inventarios (almacenes) .....	__
07. Contabilidad .....	__
08. Administración de las relaciones con el cliente .....	__
09. Administración de las relaciones con el proveedor .....	__
10. Administración de las relaciones de la cadena de suministro .....	__
11. Otro .....	__



7.6 En caso de hacer uso de tecnologías de información, indique con una “x” cómo calificaría el beneficio que las TIC han tenido en los procesos de la empresa

	Lo menos importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	Lo más importante
01. Disminución de costos .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. Aumento de ventas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. Agiliza el proceso de venta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. Captación de nuevos clientes .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. Mejora las relaciones con los clientes .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. Mejora la atención al cliente.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. Mayor productividad de los empleados .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. Mejora la comunicación interna .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. Mayor satisfacción de los empleados .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. Mejor control de inventarios .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mejora las relaciones con el proveedor .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Mejora el proceso de compras .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Mejora la imagen de la empresa .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Información crítica para la toma de decisiones .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Otro (especificar) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.7 Indique cómo calificaría el impacto asociado a las inversiones que ha realizado la empresa en tecnologías de información

	Lo menos importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	Lo más importante
01. Capacitación para el personal .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. Cambio en los métodos de trabajo .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. Cambios en la estructura organizacional .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. Cambios en la orientación estratégica de la empresa .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.8 Indique cómo calificaría el impacto que ha tenido en las ventas derivado de las inversiones que ha realizado la empresa en tecnologías de información ..... |\_\_|

- 01. Han disminuido
- 02. No han tenido cambios
- 03. Han aumentado
- 08. No sé
- 09. No contestó

**Sección 8. Problemas que enfrenta la empresa y visión a futuro**

8.1 Indicar con una “x” los principales problemas que enfrenta en la actualidad la empresa

	Lo menos importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	Lo más importante
01. Pérdida de ventas.....	_	_	_	_	_
02. Competencia .....	_	_	_	_	_
03. Control de inventario.....	_	_	_	_	_
04. Entrega de mercancía fuera de tiempo.....	_	_	_	_	_
05. Mala calidad de productos .....	_	_	_	_	_
06. Apertura de grandes cadenas de artículos ferreteros .....	_	_	_	_	_
07. Problemas en la comercialización y distribución .....	_	_	_	_	_
08. Falta de créditos financieros .....	_	_	_	_	_
09. Otros .....	_	_	_	_	_

8.2 Indique el impacto que ha tenido en las ventas de los últimos 6 meses a raíz de la entrada de grandes cadenas comerciales..... |\_\_|

- 01. Han disminuido
- 02. No han tenido cambios
- 03. Han aumentado
- 08. No sé
- 09. No contestó

8.3 Indicar si la empresa tiene proyectado realizar cambios o mejoras en su estructura organizacional o en sus procesos de negocios en el corto plazo..... |\_\_|

- 01. Sí
- 02. No
- 08. No sé
- 09. No contestó

8.4a Indicar si la empresa tiene proyectado capacitar personal en el corto plazo |\_\_|

- 01. Sí
- 02. No
- 08. No sé
- 09. No contestó

8.4b En caso de haber contestado en forma afirmativa en el punto anterior, indicar con una “x” qué tipo de capacitación se dará al personal.

- 01. Formación de habilidades administrativas ..... |\_\_|
- 02. Formación de habilidades informáticas ..... |\_\_|
- 03. Formación de habilidades técnicas ..... |\_\_|
- 04. Otro ..... |\_\_|

8.5a Indicar si la empresa ha proyectado introducir tecnologías de información en el corto plazo ..... |\_\_|

- 01. Sí
- 02. No
- 08. No sé
- 09. No contestó

8.5b En caso de haber contestado en forma afirmativa en el punto anterior, indicar con una “x” en qué áreas o procesos se tiene contemplado utilizar tecnologías de información

- 01. Ventas ..... |\_\_|
- 02. Compras..... |\_\_|
- 03. Recursos humanos..... |\_\_|
- 04. Contabilidad ..... |\_\_|
- 05. Control de inventarios ..... |\_\_|
- 06. Administración de las relaciones con el cliente ..... |\_\_|
- 07. Administración de las relaciones con el proveedor ..... |\_\_|
- 08. Otro ..... |\_\_|

8.6 Indicar los principales obstáculos que ha tenido la empresa para adoptar tecnologías de información:

	Lo menos importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	Lo más importante
01. Costos de adquisición .....					
02. Falta de personal capacitado.....					
03. Resistencia al cambio tecnológico en el personal .....					
04. Prefiere mantener el modelo de negocios actual .....					
05. Ha realizado demasiadas inversiones en otros rubros .....					
06. Los beneficios no están claros .....					
09. Otro (especifique) .....					

## A.4. Guion de entrevista para empresas

### Sección 1. Historia de la empresa y datos generales

1. Nombre de la empresa.
  
2. Breve historia de la empresa y cómo ha evolucionado.
  - a. Año en que se establece la empresa.
  - b. Motivos por los que se inicia la empresa en el sector ferretero.
  - c. ¿Podría decirnos cómo ha evolucionado la empresa? ¿Con qué recursos inició la empresa? ¿Con qué recursos cuenta en la actualidad?
  - d. ¿Se establece la empresa con algún tipo de financiamiento? ¿Qué tipo de financiamiento? ¿Origen del recurso? Favor de explicar.
  - e. ¿Podría comentar qué cambios se han realizado en la estructura de la organización desde que empezó?
  - f. ¿Principales cambios que han ocurrido en la empresa desde su apertura?
  - g. En caso de contar con datos estadísticos de la empresa, mencionar crecimiento de capital, número de empleados, infraestructura (últimos 5 años).
  
3. Infraestructura tecnológica inicial.
  - a. ¿Se hace uso de algún tipo de tecnología de información al iniciar la empresa?
  - b. ¿Qué tipo de tecnología de información?
  - c. Área o actividad a la que apoya el uso de la tecnología de información.
  
4. ¿Participan familiares en las actividades de la empresa?
  - a. Indicar la participación y lazos familiares de quienes laboran en la empresa.

## Sección 2. Organización, clientes y proveedores

1. ¿Podría describir la estructura de la empresa? Detallar el organigrama de la empresa. Indicar si cuenta con sucursales.

2. ¿Cuáles son las principales líneas de productos que maneja la empresa?

3. ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece la empresa?

4. ¿Quiénes son sus principales clientes? (*Consumidor final, comercios, gobierno, etc.*).

5. ¿Podría describir cómo comercializan los productos?

a. Indicar las principales formas de comercialización.

b. ¿Podría indicar los principales problemas que tiene la empresa en la comercialización de sus productos?

6. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

7. ¿Cuál es el origen de sus principales proveedores? (*Fuentes de aprovisionamiento*).

8. ¿Se cuenta con algún tipo de financiamiento? ¿Qué tipo de financiamiento? Explicar

### Sección 3. Recursos humanos

1. Describir quiénes conforman la empresa, el perfil de los empleados, puesto, antigüedad, relación de parentesco con el propietario. Indicar total de personas.

2. ¿Existe algún programa de inducción a nuevos empleados?

a. Describir en qué consiste el programa de inducción

3. ¿Se ha capacitado al personal o se cuenta con algún programa de capacitación al personal?

a. Describir qué tipo de capacitación (*ejemplo: capacitación técnica, uso de tecnologías de información, desarrollo de capacidades administrativas; duración*).

b. ¿Con qué frecuencia se realiza?

c. ¿Ha contado con financiamiento para realizar los programas de capacitación? Explicar qué tipo de financiamiento.

d. ¿Qué impacto han tenido en el desempeño de los empleados los programas de capacitación? Favor de explicar.

## Sección 4. Tecnología

1. ¿Qué papel juegan los sistemas de información en la empresa?
  
2. Razones que ha tenido la empresa para usar tecnologías de información. *Especificar: reducir costos, crecer (nuevos clientes, nuevos mercados), diferenciación, comunicación (con clientes, proveedores, empleados, etc.).*
  
3. ¿Qué problemas ha tenido la empresa en la adopción de las TIC?
  
4. ¿Hicieron uso de algún tipo de financiamiento para la adquisición de TIC?
  
5. Uso de paquetes de *software*.
  - a. ¿Qué tipo de paquetes o programas de *software* utilizan?
  - b. ¿Qué criterios de selección utilizaron en la adquisición de los paquetes de *software*?
  - c. Para la puesta en marcha de las aplicaciones ¿utilizaron la ayuda de algún especialista, alguna empresa de asesoría o ustedes mismos se encargaron de la implementación?
  - d. ¿Cómo capacitaron al personal en el uso de la paquetería?
  
6. ¿Qué impacto han tenido las TIC en el desarrollo de las actividades de la empresa? *(Reducir costos, aumentar ventas, favorecer relaciones con clientes y proveedores, etc.). Explicar.*

### Disponibilidad

7. Infraestructura tecnológica.
  - a. Líneas telefónicas
  - b. Red de área local
  - c. Disponibilidad de acceso a internet
  - d. Número de servidores
  - e. Número de computadoras de escritorio
  - f. Número de computadoras portátiles



### **Grado de preparación para adoptar tecnologías**

8. ¿Considera que existen ventajas al usar tecnologías de información en el negocio? ¿Cuáles considera que son estas ventajas? *(El gerente o propietario conoce y entiende las ventajas de las TIC para el negocio).*

9. ¿El gerente o propietario utiliza de forma habitual una computadora (PC o portátil) para realizar su trabajo?

10. ¿El gerente o propietario utiliza de forma habitual el correo electrónico para realizar su trabajo?

11. ¿Los empleados disponen de TIC para realizar su trabajo? Explicar qué tipo de tecnologías de información. ¿En qué áreas?

12. Habilidades y capacidades en el uso de las TIC.

a. ¿El gerente y los empleados contaban ya con habilidades y capacidades en el uso de las TIC?

b. Los empleados se capacitaron durante el proceso de sistematización (adopción de las TIC) ¿De qué forma?

c. ¿Los empleados disponen de los conocimientos para utilizar las TIC de manera eficiente?

d. ¿Se capacita de forma adecuada a los empleados para que puedan utilizar las TIC de manera óptima? ¿Con qué frecuencia? Especificar.

### **Utilización**

13. ¿Para qué se están usando las tecnologías de la información en la empresa?

14. ¿Se utiliza teléfono y fax para comunicarse con los clientes y proveedores? Especificar.

15. ¿Se utiliza correo electrónico para comunicarse con los clientes y proveedores?  
Especificar.

16. ¿Se utiliza internet para obtener información de clientes y proveedores?

17. ¿Se dispone de página web?

18. ¿Utiliza sistemas apoyados en TIC para la administración y operación del negocio?

19. ¿Qué tipo de aplicaciones administrativas utiliza la empresa? (*Ventas, pedidos, inventarios, contabilidad*). Explicar.

## Sección 5. Problemas y visión a futuro

1. En su opinión, ¿cómo es percibida la empresa?
2. En su opinión, ¿cuáles son las 3 principales ventajas de la empresa? (*Fortalezas*).
3. En su opinión, ¿cuáles son los 3 principales inconvenientes de la empresa? (*Debilidades*).
4. ¿Cuáles son los principales desafíos o amenazas que enfrenta la empresa?
5. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la empresa? (*Competencia/precios, mala calidad de los productos, control inventario, etc.*).
6. ¿Puede mencionar tres de sus competidores directos? ¿Cuál es el principal valor diferencial de la empresa? ¿Por qué sus clientes elegirían comprarle a la empresa?
7. ¿Cuáles son las principales fuentes de competitividad para la empresa? (*Calidad en el servicio, precio, proximidad con los clientes, proximidad con los proveedores, etc.*).
8. Principales problemas para el desempeño competitivo (competitividad).
  - a. *Falta de capacitación*
  - b. *Falta de créditos*
  - c. *Falta de demanda*
  - d. *Costos de equipamiento*
  - e. *Deficiencia en infraestructura tecnológica*
  - f. *Otros (especificar)*

9. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento de la empresa?
10. ¿Qué objetivos se ha marcado la empresa?
11. ¿Cuenta la empresa con alguna estrategia para lograr los objetivos?
12. ¿Las TIC forman parte de la estrategia para lograr los objetivos? ¿De qué forma?
13. ¿Nos podría comentar las estrategias comerciales, financieras y tecnológicas que la empresa ha puesto en marcha para hacer frente a la competencia?
14. ¿La empresa tiene planeado realizar cambios en la estructura organizacional en el corto o mediano plazo? Explicar.
15. ¿La empresa ha proyectado capacitar personal en el corto o mediano plazo? ¿Tipo de capacitación? (*Habilidades administrativas/habilidades tecnológicas/habilidades técnicas*).
16. ¿La empresa ha proyectado introducir nueva tecnología en el corto o mediano plazo? ¿En qué áreas o procesos?
17. Principales problemas para adoptar tecnologías. Explicar
- a. Infraestructura inadecuada*
  - b. Se requiere capacitación del personal*
  - c. Alto costo de implantación*
  - d. Desconocimiento de las TIC*
  - e. Se requieren cambios organizacionales*
  - f. Resistencia del personal*
  - g. Falta de socialización de las tecnologías*
  - h. Otros (especificar)*

## Sección 6. Datos del entrevistado

1. Nombre del entrevistado:

2. Antigüedad en la empresa:

3. Breve historia de su trayectoria en la empresa (entrevistado):

---

---

---

### Información de control de la entrevista

Visitas del entrevistador	1	2	3	
Fecha	_ _ _ _ _ _ _  Día Mes Año	_ _ _ _ _ _ _  Día Mes Año	_ _ _ _ _ _ _  Día Mes Año	
Nombre del entrevistador				
Clave del entrevistador	_ _	_ _	_ _	
Hora de inicio	_ _ : _ _	_ _ : _ _	_ _ : _ _	
Hora de término	_ _ : _ _	_ _ : _ _	_ _ : _ _	
Duración				Minutos
Resultado*	_ _	_ _	_ _	

#### \* Código de resultados

01 Entrevista completa

02 Entrevista incompleta

03 Entrevista aplazada

04 Se negó a dar información

05 Informante inadecuado

06 Otros (anotar en observaciones)

Observaciones:

---

---

---

## A.5. Guion de entrevista para clientes consumidores

Folio: |\_|\_|\_|\_|

Fecha	_ _ _ _ _ _ _  Día Mes Año	
Nombre del entrevistador		
Clave del entrevistador	_ _ _	
Hora de inicio	_ _ _ : _ _ _	
Hora de término	_ _ _ : _ _ _	
Duración		Minutos
Resultado*	_ _ _	

### \* Código de resultados

- 01 Entrevista completa
- 02 Entrevista incompleta
- 03 Entrevista aplazada
- 04 Se negó a dar información
- 05 Informante inadecuado
- 06 Otros (anotar en observaciones)

Observaciones:

---



---



---

	Revisado por:
Nombre	
Fecha	_ _ _ _ _ _ _  Día Mes Año

**Importante:** los datos proporcionados se usarán solo para fines de la investigación.

**Empresa:** A/B  
Microempresa   
Mediana empresa   
Pequeña empresa

#### Sección A. Datos del entrevistado

Género: Femenino   
Masculino   
Edad:

#### Sección B. Comentarios del cliente consumidor

1. ¿Encontró todo lo que necesitaba?

---

---

---

2. ¿Cómo considera el precio de los productos con respecto a la competencia?

---

---

---

3. ¿Cómo calificaría a la empresa en cuanto a surtido y variedad de productos?

---

---

---

4. ¿Cuáles son las razones por las que prefirió acudir a esta ferretería?

---

---

---



5. ¿Cómo considera el trato de la empresa hacia sus clientes?

---

---

---

6. ¿Cómo considera los servicios ofrecidos de la empresa hacia sus clientes?

---

---

---

7. ¿Tiene conocimiento de los servicios adicionales que ofrece el negocio a sus clientes?

---

---

---

8. ¿Cómo calificaría la experiencia y el conocimiento del negocio en cuanto a los productos que ofrece?

---

---

---

9. ¿Cómo calificaría la imagen que tiene el negocio hacia sus clientes?

---

---

---

10. ¿Qué aspectos considera que le faltan al negocio?

---

---

---

11. ¿Qué servicios le gustaría que ofreciera el negocio?

---

---

---

12. ¿Considera adecuada la ubicación del negocio?

---

---

---

13. Comentarios adicionales

---

---

---

## Bibliografía

- Abdel, G. y Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad*. Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad. México: ITAM.
- Alba, C. y Bizberg, I. (1998). *Las regiones ante la globalización*. México: Cemca- Ostrom-El Colegio de México.
- Ambastha, A. y Momaya, K. (2004). “Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models”. *Singapore Management Review*, 26(1), 45-61.
- Andrews, K. R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Aragón, A. M. coord. (2005). *Análisis y perspectivas de la globalización: un debate teórico*. México: Ed. Plaza y Valdés.
- Arango, M. (2012). “La respuesta está en la productividad”. *Revista Fierros*. Año 4, octubre núm. 25.
- Aréchiga, B. L.; Aboytia, M. A. G.; Duarte, J. F. V.; Valenzuela, D. G. S.; Hernández, I. V. y Hernández, A. C. S. (2014). “Elementos que promueven competitividad en las pymes, un estudio regional”. *Revista de Investigación*, 7(19).
- Arroyo, L. (2005). *Internet en las pymes*. Madrid: Anetcom.
- Arroyo, I. (2008). “La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas”. *Ciencias Económicas*, 26(1), 381-395.
- Barney, J. B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, (17).
- (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización?: falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Beekman, G. (1995). *Computación & informática hoy. Una mirada a la tecnología del mañana*. Caracas: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Bowman, C. y Faulkner, D. (1997). *Competitive and Corporate Strategy*. London: Irwin.
- Buckley, P.J.; Pass, C. L. y Prescott, K. (1988). “Measures of International Competitiveness: A Critical Survey”. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200.
- Bueno, E. (1993). *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- (1995). “La estrategia de la empresa: treinta años de evolución histórica”. Cuervo Gatefa, A. (dit.). *Dirección de empresas de los noventa*. Madrid: Civitas.
- Carr, N. G. (2004). *Las tecnologías de la información. ¿Son realmente una ventaja competitiva?* España: Ediciones Urano.

- Casalet, M. y González, L. (2004). “Las tecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas mexicanas”. *Scripta Nova: Revista de Geografía y Ciencias Sociales*, (8), 21.
- Castells, M. (1999). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. México: Siglo XXI Editores.
- Castillo, I. y Portela, M. (2003). “Tecnología y competitividad en la teoría de recursos y capacidades”. (UNAM, Ed.). *Revista Economía Informa*, (308) 35-42.
- Claver, E. et al. (2000). “La tecnología como factor de competitividad: un análisis a través de la teoría de recursos y capacidades”. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LV, (169), 119-138.
- Cepal (2001). “Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del istmo centroamericano”. Serie: *Estudios y Perspectivas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal)*, (5). Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- (2003). “Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina”. *Revista de la Cepal*, (79) 1, 14.
- (2013). *Cómo mejorar la competitividad de las pymes en la Unión Europea y América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Cohen, D. (1996). *Sistemas de información para la toma de decisiones*. México: McGraw-Hill.
- Comisión de Comunidades Europeas (2001). Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo; tecnologías de la información y de la comunicación en el ámbito del desarrollo. El papel de las TIC en la política comunitaria de desarrollo. Bruselas: COM(2001)770, 14.12.2001.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores/Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). *Encuesta Nacional de Competitividad, fuentes de financiamiento y uso de servicios financieros de las empresas. Reporte de resultados*, México.
- Coriat, B. (1997). *Los desafíos de la competitividad*. Argentina: Eudeba.
- Correa, R. (2013). “Redes y centrales de compra: ¿en rescate de los ferreteros?”. *Revista Fierros*. Año 4, núm. 28.
- D’Cruz, J. y Rugman, A. (1992). *New Concepts for Canadian Competitiveness*. Canadá: Kodak.
- David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Davis, D. (2001). *Investigación en administración para la toma de decisiones*. México: Thompson.
- Felipe de, I. y Briz, J. (2004). “Cooperación y desarrollo ante las nuevas tecnologías en el marco del siglo XXI”. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (49), 295-319.
- Fernández, R. (1999). La importancia estratégica del comercio tradicional en la distribución. *Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (15). Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

- Fernández, R., Castresana, J.I., y Fernández, N. (2006). “Los recursos humanos en las pymes: análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad”. *Cuadernos de Gestión*, vol. 6. núm. 1.
- Fernández, R. Z. (1993). “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”. *Papeles de Economía Española*, (56) 178-193.
- y Suárez, G. (1996). “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 5 (3), 73-92.
- Ferraro, C. (2011). *Eliminando barreras: el financiamiento a las pymes en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas Cepal.
- Ferrell, O. C. y Hartline, M. D. (2011). *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning Editores.
- Gándara, J.; Mathison, L.; Primera, C. y García, L. (2007). “Efectos de las TIC en las nuevas estructuras organizativas”. *Revista Negotium /Ciencias Gerenciales*: año 3 (8) 4-29.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- Gibson, R. (1997). *Repensando el futuro: negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Gómez, L. (2007). *La rebelión estratégica de las pymes*. México: Panorama Editorial.
- Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Guerra, A. (2002). *Globalización e integración latinoamericana*. México: Ed. Siglo XXI.
- Haar, J.; Leroy-Beltrán, C. y Beltrán, O. (2004). “Efectos del TLCAN en la competitividad de la pequeña empresa en México”. *Comercio Exterior*, 54(6).
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrero, A.; San Martín, H.; García de los Salmones, M.M. y Collado, J. (2013). “La adopción de las tecnologías de gestión en el sector comercial minorista: Propuesta de una segmentación en función de la predisposición del comercio hacia las TIC”. *Distribución y consumo*, 23(130), 52.
- Hervas, E.; Varela, A. y Revilla, R. (2013). *Animación del punto de ventas*. España: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A.; Black, Stewart y Porter, Lyman W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Horbath, J. (2005). “Balance de la competencia entre México y China en el mercado estadounidense: problemas del desarrollo”. *Revista Latinoamericana de Economía*, vol. 36, (143) 145-169.
- Instituto Español de Comercio Exterior (2004). *El mercado de ferretería en México*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2002a). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte: Estructura del SCLAN*. México: INEGI.
- (2002b). *Tablas comparativas entre el SCLAN y otros clasificadores*. México: INEGI.
- (2004). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2004*. México: INEGI.
- (2007). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. México: INEGI.
- (2009). *Resumen de los resultados de los Censos Económicos de 2009*. Censos Económicos 2009. México: INEGI.
- (2010). *Censos de Población y Vivienda 2010: Tabulados del cuestionario ampliado*. México: INEGI.
- (2014). *Resumen de los resultados de los Censos Económicos de 2009*. Censos Económicos 2014. México: INEGI.
- Jiménez, G. (2009). “La empresa familiar: su importancia y vigencia”. *Fundación Universitaria CEIPA-IEFAC*.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- La Rovere, R. y Hasenclever, L. (2003). “Innovación, competitividad y adopción de tecnologías de la información y comunicación en pequeñas y medianas empresas: algunos estudios de caso de Brasil”. En Boscherini, F; Novick, M. y Yoguel, G. (comp.). *Nuevas tecnologías de información y comunicación; los límites en la economía del conocimiento*. Madrid: Ed. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Laudon, K. y Laudon, J. (1996). *Administración de los sistemas de información*. México: Prentice Hall.
- López, N. (2007). “Elementos de integración de microempresas comerciales en el oriente del estado de México en los primeros años del siglo XXI”. *Contaduría y Administración*, (221), 109-136.
- Levitt, T. (1972). *Miopía en la mercadotecnia*. México: Publicaciones Ejecutivas de México.
- Martínez, G. G. (2012). “Factores clave de éxito en el negocio del retail”. *Ingeniería Industrial*, (30), 189-205.
- Mata, F; Fuerst, W. y Barney, J. (1995). “Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis”. *MIS Quarterly*, diciembre, 487-505.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Londres: Sage Publications.
- McLeod, R. Jr. (2000). *Sistemas de información gerencial*. México: Prentice Hall.
- Miles, R. E. y Snow. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1988). “Generic Strategies: Toward a comprehensive framework”. *Advances in Strategic Management*, (5) 1-67.

- Morales, I. (2011). “Las pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora”. *Economía Informa*, (366), 39-48.
- Moustafa, A.; Hitesh, A.; David, C.; William, M.; Laurence, P.; John, T. y Thomas, W. (2007). “The Home Depot, Inc.: desarrollo del mercado profesional”. En T. Wheelen y H. David, *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Education.
- Müller, G. (1995). “El caleidoscopio de la competitividad”. *Revista de la Cepal*, (56) 137-148.
- Mungaray, A. y Ramírez, M. (2007). “Capital humano y productividad en microempresas”. *Investigación Económica*, vol. LXVI, núm. 260, 81-115.
- Navas, J. y Guerras, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- OECD (2009). Top barriers and drivers to SME internationalisation. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship. OECD.
- Ordorica, M. y Prud’homme, J. [coordinadores] (2012). *Los grandes problemas de México*. México: El Colegio de México.
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*. Santiago de Chile: Naciones Unidas Cepal.
- Padilla-Pérez, R. y Fenton, R. (2013). “Financiamiento de la banca comercial para las micro, pequeñas y medianas empresas en México”. *Revista Cepal*, 111, 7-21.
- Ponce, H. (2007). “La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones”. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*, enero-junio, 113-130.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cecsca.
- (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cecsca.
- (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. México: Editorial Vergara.
- (1992). “Michael E. Porter on Competition and Strategy”. *Harvard Business Review*, 21 de abril de 1992.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). “The Core Competence of the Corporation”. *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 3, mayo-junio.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2007). *Tiendas verdes y grandes ahorros: una guía práctica para distribuidores*. Francia: UNEP.
- Quintanilla, M. y Aibar, E. (2002). *Cultura tecnológica. Estudios de ciencia, tecnología y sociedad*. Barcelona: ICE/Horsori.
- Rodríguez, J. (1999). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. México: Ecafsa.
- Rohvein, C.; Paravie, D.; Urrutia, S.; Roark, G.; Nunes, D. y Ottogalli, D. (2013). “Metodología de evaluación del nivel de competitividad de las pymes”. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29), 49-68.

- Rojas, A. (2013). “Venta cruzada: generar más ingresos valorando al cliente”. *Revista Fierros*, año 4, núm. 29.
- Rondán, F. J. (2003). “Estrategia de precios siempre bajos: ventajas e inconvenientes”. *Distribución y Consumo*, 13(71), 65-75.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2006). “Competitividad y recursos estratégicos en la pyme”. *Revista de Empresa*, julio/septiembre, (17) 32-47.
- Rueda, I. y Simón Domínguez, N. (1999). *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas*. México: Miguel Angel Porrúa Grupo Editorial.
- Ruiz Durán, C. (1995). *Economía de la pequeña empresa: hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo*. México: Editorial Ariel Divulgación.
- Sáez de Viteri, D. (2000). “El potencial competitivo de las empresas: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 3, 71-86.
- Sainz de Vicuña, J. M.<sup>a</sup> (1996) *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: Ed. ESIC.
- Segarra, A. (2001). *Mercados y empresa y barreras a la entrada e innovación tecnológica*. En Callejón, M. [coordinadora], *Economía Industrial*. Madrid: Civitas.
- Segura, J. (1992). “Política industrial: algunos problemas actuales”. VV. AA.: *Política Industrial, Teoría y Práctica*. Madrid: Colegio de Economistas.
- Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). “Competitiveness and innovation systems: the challenges for México’s insertion in the global context”. *Technovation*, 45. 1059-1070.
- Taylor, J. y Bodgan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Ton, Z. y Ross, C. (2011). “The Home Depot, Inc.”. En Ferrell, O. C. y Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning Editores.
- Treacy, M. y Wiersema, F. (1993). “Customer intimacy and other value disciplines”. *Harvard Business Review*, 71(1), 84-93.
- Tschohl, J. (2008). *Cómo conservar clientes con un buen servicio*. México: Editorial Pax.
- (2011). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia* (8.<sup>a</sup> ed.). México: Editorial Pax.
- Valenzuela, R. L. (2009). “El financiamiento a las pymes en México: la experiencia reciente”. *Economía*, UNAM, 6 (017).
- Ventura, V. J. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Madrid: Civitas.
- Vossen, R. W. (1988). “Relative Strengths and Weaknesses of Small Firms in Innovation”. *International Small Business Journal*, 16, 3, UK.
- Werther, W. Jr. y Davis, K. (1997). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Method*. Londres: Sage Publications.



## Referencias de Internet

- Canaco Servytur Victoria (2014). *Servicios y Beneficios*. Recuperado de <http://canacovictoria.org/servicios/>
- CNNExpansión (2008). *Imagen, razón de peso para pymes*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/01/12/imagen-razon-de-peso-para-pymes>
- (2010). *5 problemas de las pymes para el éxito*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/07/21/ser-exitoso-sin-morir-en-el-intento>
- (2012). *El fracaso acecha a pymes mexicanas*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/04/05/el-fracaso-acecha-a-pymes-mexicanas>
- Diario Oficial de la Federación* (2013) *Reglas de operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2017*. Recuperado de El Universal (12/julio/2006,). “Home Depot defiende su estrategia”. *The Financial Times - El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/53018.htm>
- Fondo Monetario Internacional (2015). *Perspectivas de la economía mundial, abril 2015*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2015/01/pdf/texts.pdf>
- Fondo Tamaulipas (2014). *Programas de apoyo*. Recuperado de <http://www.fondotamaulipas.gob.mx/quienes-somos/fondo-tamaulipas/>
- Grow, B. (2007). “Out at Home Depot. Behind the flameout of controversial CEO Bob Nardelli”. *Business Week*. Recuperado de [http://www.msnbc.msn.com/id/16469224/ns/businessus\\_business/t/out-home-depot/](http://www.msnbc.msn.com/id/16469224/ns/businessus_business/t/out-home-depot/)
- Instituto Mexicano del Cemento y del Concreto (2002). “La llave china de los ferreteros”. *Revista Construcción y Tecnología*. Recuperado de <http://www.imcyc.com/cyt/agosto02/llave.htm>
- Instituto Mexicano para la Competitividad (2003). *México ante la crisis que cambió al mundo*. Recuperado de [http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2013/6/anexo\\_metodologico\\_parte\\_7.pdf](http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2013/6/anexo_metodologico_parte_7.pdf)
- Instituto Nacional del Emprendedor (2014). *Convocatorias 2014*. Recuperado de <http://www.inadem.gob.mx/templates/protostar/convocatorias.php>
- Köhler, H. (2002). *The Challenges of Globalization and the Role of the IMF*. Paper presented at the Remarks by IMF Managing Director to a meeting with members of the Deutsche Bundestag, Berlin. Recuperado de <http://www.imf.org/external/np/speeches/2003/051503.htm>
- Lowe’s de México (2009). *Lowe’s inicia la construcción de sus tiendas en México*. Recuperado de [http://www.lowes.com/Mexico/lowes\\_mexico\\_pr\\_sp.html](http://www.lowes.com/Mexico/lowes_mexico_pr_sp.html)

- Milenio (4/septiembre/2009). *Industria ferretera acumula caída de entre 15 y 20 %*. Recuperado de <http://impreso.milenio.com/node/8635722>
- Mundo Ferretero (febrero/2006). *Ante la apertura comercial, ¿quejarse o trabajar?*. Recuperado de <http://www.expoferretera.com.mx/articulos/apertura.asp>
- Nacional Financiera (2004). *Fundamentos de Negocio: la pyme y los empresarios*. México. Recuperado de <http://www.nafin.com/portalfn/content/herramientas-de-negocio/fundamentos-de-negocio/administracion.html>
- Secretaría de Economía (2009). *Documento informativo sobre las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de [http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol\\_Apoyo\\_Pymes\\_Mex.PDF](http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF)
- Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). En <http://www.siem.gob.mx/>
- The Home Depot (2014). *Stores, products and services*. Recuperado de <https://corporate.homedepot.com/OurCompany/Documents/Forms/AllItems.aspx>

*Recursos y estrategias de competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector ferretero*, de José Refugio Castro López, publicado por la Universidad Autónoma de Tamaulipas y Colofón, se terminó de imprimir en agosto de 2019 en los talleres de Ultradigital Press S.A. de C.V. Centeno 195, Col. Valle del Sur, C.P. 09819, Ciudad de México. El tiraje consta de 400 ejemplares impresos de forma digital en papel Cultural de 75 gramos. El cuidado editorial estuvo a cargo del Consejo de Publicaciones UAT.

