

## La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: El caso de Querétaro, México

*The MSME competitiveness at the micro level: The case of Querétaro, Mexico*

Recibido: 03-12-2016 • Aprobado: 27-03-2017 • Página inicial: 175 - Página final: 203

María Luisa Saavedra García\*  
Sindy Orieta Milla Toro\*\*

**Resumen:** este estudio se fundamentó en el enfoque de Competitividad Sistémica, el cuál sostiene que los factores que influyen en la misma son los que se encuentran desde los niveles internos (micro) hasta los externos (meso, macro y meta). En esta investigación se analiza la Mipyme de Querétaro en México, en los sectores industria, comercio y servicios, con la finalidad de conocer los factores en el nivel micro que inciden en la competitividad, como un primer paso para aplicar el enfoque sistémico. Para este fin se utilizó la herramienta “Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo”, el cual ha sido adaptado por Saavedra (2014).

**Palabras clave:** competitividad, Mipyme, mapa de competitividad, nivel micro.

**Abstract:** This study is based on the Systemic Competitiveness approach, which maintains that the factors that influence it are those from internal (micro) to external (meso, macro and target) levels. This empirical research analyzes the MSMEs of Queretaro in Mexico in the sectors of industry, commerce and services with the purpose of knowing the factors at the micro level that affect competitiveness. For the measurement of the data, the tool “Map of Competitiveness of the IDB” was used, which has been adapted by Saavedra (2012).

**Keywords:** Competitiveness, SME, competitiveness map, micro level.

JEL: E69

\* Ph.D en Administración. Docente Investigadora de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de México.

lsaavedra@fca.unam.mx

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3297-1157>

\*\* Ph.D. y docente investigadora de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

sindymilla@hotmail.com

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8038-3985>

## **La compétitivité de l'Mipyme au niveau microéconomique: le cas de Querétaro, Mexique**

**Résumé:** cette étude se fonde sur l'approche de compétitivité systémique, qui soutient que les facteurs qui influent sur la même sont ceux qui se trouvent depuis les niveaux internes (micro) jusqu' aux externes (meso, macro et objectif). Dans cette recherche, analyse l'Mipyme de Querétaro au Mexique, dans les secteurs de l'industrie, du commerce et des services, dans le but de connaître les facteurs au niveau microéconomique qui influent sur la compétitivité, comme un premier pas pour appliquer l'approche systémique. À cette fin on a utilisé l'outil "Carte de compétitivité de la Banque interaméricaine de développement"\* , qui a été adapté par Saavedra (2014).

**Mots-clés:** compétitivité, Mipyme, carte de compétitivité, niveau micro.

## **Competitividade das MPMEs no nível micro: O caso de Queretaro, México**

**Resumo:** este estudo foi baseado na abordagem sistêmica de competitividade, que argumenta que os fatores que influenciam a mesma são a partir de níveis interno (micro) até o externo (meso, macro e meta). Na presente pesquisa analisa a MPMEs de Queretaro no México, nos setores da indústria, comércio e serviços, com o objetivo de conhecer os fatores ao nível micro que afetam a competitividade, como um primeiro passo para implementar a abordagem sistêmica. Para este efeito, utilizado a ferramenta "Mapa de competitividade do Banco Interamericano de Desenvolvimento", que foi adaptado por Saavedra (2014).

**Palavras-chave:** competitividade, MPME, mapa de competitividade, nível micro.

## Introducción

La OEA<sup>1</sup> estimaba en el 2009 que a nivel mundial existían alrededor de 200 millones de negocios, de los cuales 120 millones correspondían a micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), que representaban entre el 90% y el 95% del padrón<sup>2</sup> de empresas. Estas Mipymes generaban entre el 50% y 70% del empleo, dependiendo del país o de la región en donde operaban; más de un tercio eran dirigidas por mujeres, y además, alrededor del 25% creadas por jóvenes menores de 35 años. Con una vida promedio de 14 meses, y muchas de ellas operando en la informalidad (OEA, 2010). Por su parte, la CEPAL (SELA, 2010) encuentra que la brecha de productividad entre Mipymes y grandes empresas es mucho mayor en los países de América Latina, comparados con los países de la Unión Europea. La situación de este sector empresarial no ha cambiado mucho para las últimas fechas, pues a pesar que se han instituido en todos los países, entes públicos y privados para impulsar a estas empresas, los resultados no han sido alentadores, en parte, porque las políticas son diseñadas y ejecutadas por niveles de gobierno que lo asumen como promesa de campaña, los recursos financieros resultan insuficientes, se presenta falta de recursos humanos técnicamente calificados para atender las necesidades específicas de este sector, carentes de tecnologías y herramientas acordes con su realidad, e información escasa o poco confiable, al no contar con un observatorio Mipyme.

Las estadísticas anteriores muestran la envergadura de la Mipyme a nivel mundial, y también los problemas asociados a su falta de crecimiento, desarrollo, competitividad, y la alta mortandad que se manifiesta en la mayoría de los países en desarrollo, como consecuencia de políticas públicas erradas; los gobiernos generalmente diseñan sus políticas sin considerar la problemática sectorial y el tamaño de la empresa (micro, pequeña y mediana) se emiten leyes generales que se convierten en obstáculos, y por el contrario, promueven la informalidad.

Con respecto a las leyes que regulan la Mipyme en México se encuentran desarticuladas en los niveles federal, estatal y municipal, con incongruencias, elevada burocracia, falta de transparencia en la aplicación, excesivos trámites. También se ve afectada en su economía por los altos costos que implica constituir una empresa, según el ILD<sup>3</sup> “el rubro más costoso en dinero y tiempo es la protocolización del acta constitutiva frente al notario, y la inscripción de los estatutos sociales en el Registro Público de Comercio”, alcanzan a ser el

<sup>1</sup> Organización de los Estados Americanos.

<sup>2</sup> Censo.

<sup>3</sup> Instituto Libertad y Democracia.

81% del costo total de apertura en algunos Estados; como consecuencia, la Mipyme opera en la informalidad, sin poder acceder a los beneficios que otorga la legalidad, tales como los programas de apoyo de gobierno, una jubilación para respaldo de su familia, servicios de atención médica, acceso al financiamiento, entre otros (ILD, 2006 y COFEMER, 2008).

Además, la falta de flexibilidad de las leyes laborales impide que la Mipyme pueda contratar legalmente a sus trabajadores en diferentes modalidades, debido al alto costo de las contribuciones sociales y de despido; la rigidez del sistema no permite contratos temporales de prueba para establecer la capacidad y habilidades del trabajador eficiente o para capacitarlos en ese lapso. El WEF,<sup>4</sup> en su Índice de Competitividad Global, coloca a México en el lugar 82 de entre 140 países en el rubro eficiencia confirmando esta falta de competitividad (Lozano, 2011 y WEF, 2015).

El desarrollo económico y social de México depende, en forma importante, del dinamismo de la Mipyme<sup>5</sup> que contribuye con el 60% del PIB, el 99.82% de unidades económicas, y el 78.41% del empleo, por lo tanto es indispensable la participación eficiente del gobierno, proporcionando un entorno de negocios que facilite la creación, el desarrollo y el mejoramiento de su competitividad, estableciendo mecanismos que faciliten y simplifiquen los procedimientos y trámites de los servicios del gobierno, la reducción en los costos de constitución de una empresa, la adopción de leyes modernas para flexibilizar la contratación de personal, facilitar el acceso al financiamiento, entre otros (INEGI, 2015 y OCDE, 2007).

El modelo de la competitividad sistémica considera que solamente es factible determinar la competitividad mediante un modelo integral, evaluando factores empresariales, económicos, políticos, y sociales que en la vida cotidiana afectan el desempeño de la empresa. Un acercamiento a este enfoque se puede ver en la investigación de Chauca y Quintana (2009), quienes para evaluar la competitividad de la Pyme en Morelia consideraron factores económicos, tecnológicos, socioculturales y políticos; sin embargo, no evaluaron los programas de apoyo de los gobiernos federal, estatal y municipal, y las políticas públicas a nivel meso.

---

<sup>4</sup> World Economic Forum.

<sup>5</sup> De acuerdo con la Secretaría de Economía (DOF, 30/06/2009) la Mipyme en México se clasifica bajo tres criterios: ventas, número de empleados, y sector donde participa (industria, comercio y servicios). El límite mínimo es de 10 trabajadores para la microempresa, y el máximo se sitúa en 250 en el sector industria, y corresponde a la mediana empresa. Las ventas se calculan mediante un tope máximo combinado = (trabajadores x 10%) + (ventas anuales x 90%).

De acuerdo con Meyer-Stamer y Wältring (2000) la empresa debe desarrollar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, que le permita enfrentar una competencia global en su mercado local; por lo que requiere, además, de competitividad a nivel de empresa (micro), un entorno de competitividad meso, macro y meta.

Por lo que el objetivo de esta investigación consiste en determinar cuáles son los factores internos (nivel micro) que inciden en la competitividad de la Mipyme en Querétaro, fundamentado en la Teoría de la Competitividad Sistémica, como primer paso para integrar un modelo sistémico de competitividad para la Mipyme de Querétaro, y contar con un diagnóstico integral acerca de su situación actual.

La competitividad es preocupación de todos los interesados desde el sector público hasta el privado, a nivel local, regional, nacional e internacional, forma parte del nuevo consenso internacional, las organizaciones multilaterales y los gobiernos de todo el mundo reconocen su importancia en el crecimiento económico y en la reducción de la pobreza (ONUDI, 2007).

El término competitividad no posee una definición específica, existe una falta de consenso para definir conceptualmente la competitividad, debido a la amplitud de su significado, que puede abarcar desde el nivel empresa, sector, nación hasta el ámbito supranacional; así como, por la naturaleza cualitativa y cuantitativa de sus factores, carece de límites precisos en el nivel de análisis y en las diversas metodologías de medición.

A nivel nación, Porter (1990) señala que la principal meta económica es alcanzar un alto nivel de vida para sus ciudadanos; la competitividad desde este enfoque se vincula con el nivel de productividad con la que una nación, región o clúster, utiliza sus recursos naturales, humanos y de capital. También la competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes o servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al mismo tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población en el largo plazo (OCDE, 1996). Esto debido a que en el mercado internacional compiten no solamente empresas sino que, también se confrontan sistemas productivos, esquemas institucionales, organismos sociales, la empresa como un ente integrado en una red de vinculaciones con el sistema educativo, la infraestructura tecnológica, las relaciones laborales, instituciones públicas y privadas, y además, el sistema financiero (Fajnzylber, 1988).

## Metodología

¿Cuál es el nivel de competitividad micro de la Mipyme en el Estado de Querétaro - México? Es bajo dado que existen deficiencias en factores tales como la planeación estratégica, la producción y las operaciones, el aseguramiento de la calidad, la comercialización, la contabilidad y las finanzas, los recursos humanos, la gestión ambiental y los sistemas de información.

La investigación es descriptiva, no experimental de corte transversal. Se realizó un trabajo de campo donde se recolectaron datos para establecer la situación actual de la Mipyme, e identificar los factores que determinan su competitividad, mediante una encuesta aplicando el mapa de competitividad del BID, adaptado por Saavedra (2014), el cual consiste en un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, organizado en ocho áreas de la empresa; el levantamiento de la encuesta se llevó a cabo a través de una entrevista personal, y su medición se realizó a través de una escala de Likert.

La población de la Mipyme en el Estado de Querétaro, de acuerdo con el Censo Económico del 2009 llevado a cabo por el INEGI<sup>6</sup> (2010) alcanza un total de 56,345 unidades económicas; la investigación se encuentra delimitada a los Municipios de Querétaro y El Marqués. La muestra de 168 empresas se obtuvo por el método de proporciones, con un nivel de confianza de 95% y un máximo de error estándar de 5%.

La metodología del Mapa de Competitividad del BID es un instrumento que se ha validado en diversas investigaciones (Saavedra, *et al.*, 2014; Ojeda, *et al.*, 2014; Moreno, *et al.*, 2014, Perea, 2014; García, *et al.*, 2014; Rochín, *et al.*, 2014; Vera, *et al.* 2014; Muñoz, *et al.*, 2014 y Peña, *et al.*, 2014), y que diagnóstica la competitividad de la empresa en forma interna, se encuentra conformado por cuestionarios y un software que permite obtener resultados de la medición a través de una matriz de calificación. El instrumento original está diseñado sólo para ser utilizado por empresas Mipyme del sector industria; para efecto de esta investigación se utilizaron los modelos adaptados por Saavedra (2014), que corresponden a los sectores comercio y servicios. El resultado de la aplicación del instrumento permite determinar la competitividad global, por áreas y sub-áreas; además, muestra los resultados en forma gráfica (Varela y Jiménez, 2002; FOMIN, 2001; Franco; 2007 y Martínez y Álvarez, 2006). A continuación, en la Tabla 1, se muestran con detalle, las variables e indicadores que conforman el cuestionario aplicado.

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México.

Tabla 1  
*Mapa de competitividad del BID, variables internas*

Variables	Indicadores
1.Planeación estratégica	1.1 Proceso de planeación estratégica 1.2 Implementación de la estrategia
2.Producción y operaciones	2.1 Planificación y proceso de producción
	2.2 Capacidad del proceso
	2.3 Mantenimiento
	2.4 Investigación y desarrollo
	2.5 Aprovechamiento
	2.6 Manejo de inventarios
	2.7 Ubicación e infraestructura
3.Aseguramiento de la calidad	3.1 Aspectos generales de la calidad 3.2 Sistemas de calidad
4.Comercialización	4.1 Mercado nacional: mercadeo y ventas
	4.2 Mercado nacional: servicios
	4.3 Mercado nacional: distribución
5.Contabilidad y finanzas	5.1 Monitoreo de costos y contabilidad
	5.2 Administración financiera
	5.3 Normas legales y tributarias
6.Recursos humanos	6.1 Aspectos generales
	6.2 Capacitación y promoción del personal
	6.3 Cultura organizacional
	6.4 Salud y seguridad industrial
7.Gestión ambiental	7.1 Política ambiental de la empresa
	7.2 Estrategia para proteger el medioambiente
	7.3 Concientización y capacitación del personal en temas ambientales
	7.4 Administración del desperdicio
8.Sistemas de información	8.1 Planeación del sistema
	8.2 Entradas
	8.3 Procesos
	8.4 Salidas

Elaboración propia con información de Martínez y Álvarez, 2006.

## Resultados

### ***Teoría de la competitividad sistémica***

La competitividad sistémica sostiene que la creación de la ventaja competitiva es el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad. Analiza la competitividad desde cuatro niveles articulados: el meta, macro, meso y micro; considerando prioritario el diálogo y la toma de decisiones en forma conjunta. Además, vincula elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación, a la sociología industrial y gestión económica desarrolladas por la ciencia política (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1994 y 1996).

El concepto de competitividad sistémica es una definición multidimensional que considera además de factores internos, determinantes económicos, políticos y sociales en el desarrollo de la industria. Con un entorno sustentado en el esfuerzo colectivo de las empresas, la iniciativa conjunta de las asociaciones empresariales, el Estado, y otros actores sociales pueden conducir rápidamente hacia el desarrollo de las ventajas competitivas (Hillebrand, 1991, citado en Messner, 1996 y Flores, 2008).

De este modo, en el nivel meta la competitividad sistémica tiene como esencia la integración social, exigiendo reformas económicas, y un proyecto de transformación de la sociedad con políticas sociales, tecnológicas, organizativas y ambientales. Este nivel se encuentra orientado a la cultura y a los valores (Messner, 1996 y FUNDES, 2001).

En el nivel macro la estabilización debe sustentarse en una reforma de las políticas financiera, fiscal, presupuestaria, monetaria, cambiaria y de competencia, también debe ser congruente en términos técnicos. En este nivel se establecen las condiciones para mantener un entorno económico, político y jurídico estables (Messner, 1996; Esser, *et al.*, 1994 y FUNDES, 2001).

Es de considerarse que el nivel meso es el más importante para la empresa, dado que aquí se ubican las instituciones y las políticas que definen su entorno empresarial. En este nivel también se interrelacionan las empresas e instituciones que generan capacidad de innovación en el ámbito científico, desarrollo tecnológico, y de producción. En este espacio se encuentra el Estado, las empresas privadas, y las instituciones intermedias, articulándose y generando ventajas competitivas tanto institucionales como organizativas (Esser, *et al.*, 1994; Messner, 1996 y FUNDES, 2001).

Por último, en el nivel micro los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben efectuarse a nivel de empresa. Por lo tanto, de acuerdo con el enfoque sistémico, las empresas se convertirán en competitivas a través de dos requisitos: 1) encontrarse en un entorno de presión de competencia que las obligue a mantener esfuerzos sostenidos para mejorar sus productos y su eficiencia productiva y, 2) insertarse en redes articuladas apoyadas por servicios eficientes del gobierno y de las instituciones (Messner, 1996).

Los factores que inciden en cada uno de los niveles se muestran en la Figura 1, a continuación:

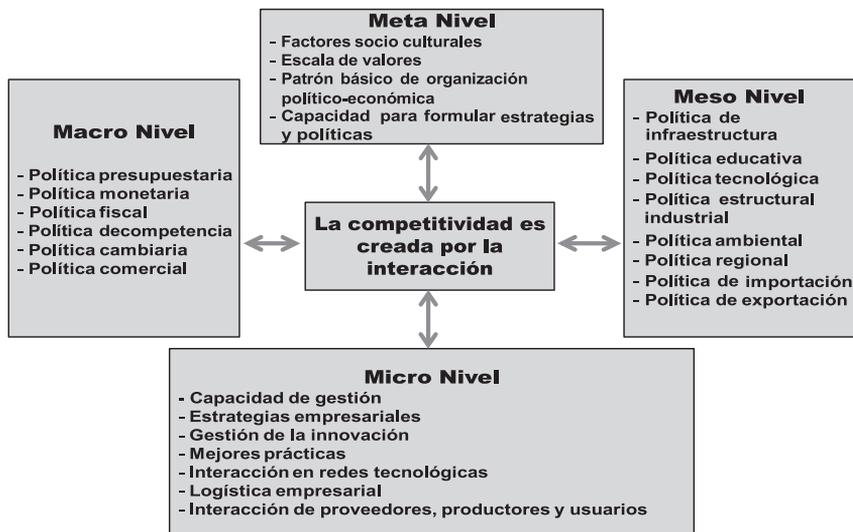


Figura 1. Factores en los niveles analíticos de competitividad sistémica

Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996).

Es la interacción entre los cuatro niveles lo que genera competitividad para la empresa, por lo tanto, el análisis exclusivamente a nivel microeconómico es insuficiente para comprender las condiciones y los retos de la competitividad, al igual que una perspectiva exclusivamente enfocada en la estabilidad y en el control macroeconómico. Como se había mencionado, destaca el nivel meso, donde se generan las ventajas competitivas institucionales y organizativas, los patrones específicos de organización y gestión, y los perfiles nacionales que sustentan la ventaja competitiva, y que son difíciles de imitar por los competidores (Dussel y Wältring, 2003).

## Competitividad empresarial

Diversas definiciones coinciden y sostienen que la competitividad empresarial viene a ser la capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor, o para actuar favorablemente ante la competencia con otra empresa, obteniendo beneficios y consolidando su presencia en los mercados (Rubio y Aragón, 2002, 2005 y López, Méndez y Dones, 2009).

Porter (2009) señala que una empresa alcanza el éxito si mantiene una ventaja competitiva sostenible en costos inferiores o diferenciación. Se obtienen menores costos cuando la empresa es capaz de diseñar, fabricar y comercializar un producto o servicio comparable más eficientemente que sus competidores. La diferenciación es la capacidad de ofrecer al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa. En términos de enfoque sistémico se puede decir que la competitividad empresarial depende de la interacción entre los elementos del nivel micro con aquellos del nivel meso, macro y meta, es decir con su entorno. Asimismo, se requiere que las empresas alcancen un alto nivel de productividad, calidad, flexibilidad y agilidad, que les permita sostener una ventaja competitiva estratégica y generar redes empresariales para acelerar los procesos de aprendizaje colectivo.

### Variables en el nivel micro

La competitividad puede lograrse a través de un manejo eficiente de las diversas áreas de la empresa, que conforman factores clave impulsores de la competitividad, y se encuentran en: la planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, y sistemas de información. Sin embargo, estos factores determinantes no poseen el mismo potencial para generar ventajas competitivas sostenibles:

- Planeación estratégica, que determina un curso de acción estableciendo objetivos, políticas y metas que habrán de orientarla en un largo período de tiempo, y la asignación de los recursos necesarios para su realización. Asimismo, debe ser flexible, y facilitar el proceso de retroalimentación. (Mintzberg y Quinn, 1993; Martínez y Álvarez, 2006; Estrada, 2010 y Ortega 2011).
- Producción y operaciones, que es un proceso donde mediante la utilización de determinados recursos materiales y humanos, y aplicando

una cierta tecnología se obtienen bienes y servicios. Cuando los bienes se materializan en forma tangible se denomina producción industrial, y si el resultado es una prestación o información es la producción de un servicio (Anaya, 1998; Martínez y Álvarez, 2006).

- Aseguramiento de la calidad, como sostiene Deming (1982) que una mejora de la calidad implica una reducción de costos y una mejora de la productividad, que permiten a la empresa una mayor cuota de mercado. Implementar programas de calidad en la empresa significa mantener una mejora continua y la certificación mejora la confianza del cliente (Martínez y Álvarez, 2006).
- Comercialización, que consiste en darle a un producto o servicio condiciones y vías de distribución para su venta. En la pyme esta labor es fundamental debido a que establece las relaciones comerciales con el cliente, pero en muchas ocasiones no tiene poder de negociación sobre los precios, debido a la falta de calidad en los productos o servicios (Martínez y Álvarez, 2006).
- Contabilidad y finanzas, esta área se encarga de proporcionar la información contable y financiera para que el directivo pueda tomar decisiones, con respecto a los resultados obtenidos por la empresa sobre la situación económica y financiera (Martínez y Álvarez, 2006, Saavedra 2007 *et al.*).
- Recursos humanos, esta área en una Mipyme es una fuente de competitividad debido al mejor clima laboral que existe por la alta flexibilidad y motivación laboral, y por los canales de comunicación más fluidos (Rubio y Aragón, 2005; Martínez y Álvarez, 2006 y Estrada, 2010).
- Gestión ambiental, donde los factores ambientales cubren el desempeño en la relación de los flujos de entrada (materiales, energía, agua) y de salida (emisiones, vertidos, residuos). Además, incluyen el desempeño en relación con la biodiversidad y el cumplimiento legal ambiental (Martínez y Álvarez, 2006).
- Sistemas de información, pues la sistematización de la información proporciona al empresario valiosos datos para tomar decisiones en forma oportuna. Implementar un software administrativo ayudará a dirigir y controlar la empresa, y conocer las necesidades de sus clientes (Katz y Hilbert, 2003; RICYT, 2009; Martínez y Álvarez, 2006).

## Análisis de la información

Se realizó una prueba piloto con 19 empresas, utilizando un cuestionario único y un diseño general para micros, pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con el resultado, y considerando que la problemática de la Mipyme difiere, tanto por su tamaño como por el sector donde se desarrolla, se aplicaron tres cuestionarios del Mapa de Competitividad del BID, ajustados y adaptados por Saavedra (2014).

Con la información obtenida se construyó una base de datos que fue procesada en una primera medición por el software del Mapa de Competitividad del BID en forma individual para cada empresa; es decir, obteniendo el resultado de competitividad global, por áreas y sub-áreas. Posteriormente, se integraron los resultados del mapa de competitividad en matrices segmentadas por tamaño de empresa y por sectores en el programa SPSS.

El resultado de la prueba de confiabilidad *Alfa de Cronbach* por sectores en la industria es de 0.992, comercio de 0.989, y servicios 0.988, por lo tanto, son de alta confiabilidad.

La muestra estuvo conformada por 168 empresas, donde 94% son micro empresas, 5.4% pequeñas, y 0.6% medianas. Estas empresas emplearon al 83.7%, 11.3%, y 5.0% de los trabajadores respectivamente. En cuanto a la conformación sectorial de la muestra se tiene que comercio corresponde a 50% de los negocios, el 40.5% a servicios, y 9.5% a la industria. También, el comercio es el principal generador de empleo con 44.8%, seguido, muy de cerca, por los servicios obteniendo 38.6%, y la industria sólo aportó 16.6%. Los resultados obtenidos confirman la importancia económica y social de la Mipyme en Querétaro, por su gran aporte de negocios y empleo.

En el sector industria más del 70% de los negocios está dirigido por hombres que tienen instrucción superior de licenciatura (pregrado) y algunos de posgrado, por lo tanto, es mano de obra calificada. Sin embargo, el sector comercio alberga cerca del 80% de empresarios de género femenino, que han cursado principalmente, educación básica y preparatoria. Asimismo, el sector servicios mantiene ambos géneros en similar proporción, pero los hombres tienen mayor nivel educativo (licenciatura / pregrado y posgrado) que las mujeres. Más del 50% de los empresarios en Querétaro son mujeres con educación máxima de licenciatura (ver Tabla 2).

Tabla 2  
Características del empresario por sector económico

Sexo y educación		Sector económico			Total
		Industria	Comercio	Servicio	
Femenino	Básica	11,1%	28,0%	19,1%	22,6%
	Preparatoria	11,1%	36,6%	25,0%	29,2%
	Licenciatura	5,6%	14,6%	7,4%	10,7%
		27,8%	79,3%	51,5%	62,5%
Masculino	Básica		3,7%	13,2%	7,1%
	Preparatoria	16,7%	12,2%	19,1%	15,5%
	Licenciatura	50,0%	4,9%	14,7%	13,7%
	Posgrado	5,6%	0,0%	1,5%	1,2%
		72,2%	20,7%	48,5%	37,5%
Total	Básica	11,1%	31,7%	32,4%	29,8%
	Preparatoria	27,8%	48,8%	44,1%	44,6%
	Licenciatura	55,6%	19,5%	22,1%	24,4%
	Posgrado	5,6%	0,0%	1,5%	1,2%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaboración propia.

Se encontró que en el sector industria existen empresas consolidadas en una etapa de crecimiento (4 a 10 años) dirigidas por empresarios con experiencia, donde cerca del 80% tienen experiencia en gestión empresarial. El sector comercio muestra empresas más vulnerables en etapa de nacimiento (1-3 años), cerca del 60% administrada por empresarios jóvenes con poca experiencia. Las empresas del sector servicio se encuentran en etapa de crecimiento (4 a 10 años) principalmente, y su administración recae en jóvenes y empresarios con experiencia (Ver Tabla 3).

Tabla 3  
*Antigüedad de la empresa y edad del empresario por sector*

Antigüedad de la empresa y edad del empresario		Sector económico			Total
		Industria	Comercio	Servicio	
Nacimiento	Jóven 18-30		31,7%	22,1%	24,4%
	Con experiencia 31-50	16,7%	12,2%	8,8%	11,3%
	Maduro 51 a más	0,0%	1,2%	1,5%	1,2%
	Total	16,7%	45,1%	32,4%	36,9%
Crecimiento	Jóven 18-30	5,6%	22,0%	19,1%	19,0%
	Con experiencia 31-50	33,3%	17,1%	26,5%	22,6%
	Maduro 51 a más	5,6%	2,4%	5,9%	4,2%
	Total	44,4%	41,5%	51,5%	45,8%
Madurez	Jóven 18-30	16,7%	6,1%	1,5%	5,4%
	Con experiencia 31-50	16,7%	4,9%	7,4%	7,1%
	Maduro 51 a más	5,6%	2,4%	7,4%	4,8%
	Total	38,9%	13,4%	16,2%	17,3%
Total	Jóven 18-30	22,2%	59,8%	42,6%	48,8%
	Con experiencia 31-50	66,7%	34,1%	42,6%	41,1%
	Maduro 51 a más	11,1%	6,1%	14,7%	10,1%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaboración propia.

La estructura jurídica de los negocios en Querétaro está conformada por personas morales (o jurídicas es decir sociedad mercantil) y físicas (o naturales). En el sector industria más del 55% son personas físicas y en los sectores comercio y servicios son 95.1% y 83.8% respectivamente. Con respecto a la micro empresa el 85.7% son persona física, mientras que en la pequeña y mediana empresa casi no existe la figura de persona física, porque las empresas son personas morales (ver Tabla 4). Es un problema importante que afecta a la Mipyme constituirse como persona física, pues le impide acceder a financiamiento, programas de apoyo de gobierno, beneficios sociales que aseguren el futuro de su familia.

Tabla 4  
*Personalidad jurídica por sector y tamaño de empresa*

Tamaño de empresa y persona jurídica		Sector económico			Total
		Industria	Comercio	Servicio	
Micro	Física	55,6%	93,9%	83,8%	85,7%
	Moral	16,7%	2,4%	13,2%	8,3%
	Total	72,2%	96,3%	97,1%	94,0%
Pequeña	Física		1,2%		0,6%
	Moral	22,2%	2,4%	2,9%	4,8%
	Total	22,2%	3,7%	2,9%	5,4%
Mediana	Física				
	Moral	5,6%			0,6%
	Total	5,6%	0,0%	0,0%	0,6%
Total	Física	55,6%	95,1%	83,8%	86,3%
	Moral	44,4%	4,9%	16,2%	13,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elaboración propia.

De acuerdo con la medición del software del Mapa de Competitividad del BID se obtuvieron los siguientes resultados de la muestra: La competitividad de las empresas en Querétaro, en general refleja que en el 79.8% es baja; en un 13.7% se ubican en un nivel mediano; en un 5.4% en un nivel alto, y sólo 1.2% son de muy alta competitividad (ver Tabla 5). Existiendo un reto pendiente con el desarrollo de las empresas por parte de los gobiernos federal, estatal y municipal.

Tabla 5  
*Competitividad de la Mipyme en Querétaro*

Rango de competitividad	Total de empresas encuestadas	Porcentaje
Muy alta 81 - 100	2	1.2%
Alta 61 - 80	9	5.4%
Mediana 41 - 60	23	13.7%
Baja 21 - 40	134	79.8%
Muy baja 0 - 20	0	0.0
Total	168	100.0%

Elaboración propia.

Otro hallazgo es la competitividad medida por el tamaño de empresas, que concluye que el 84.8% de la microempresa no es competitiva; mientras que el 88.9% de la pequeña empresa es altamente competitiva, y el 100% de la mediana empresa es de muy alta competitividad (ver Tabla 6). Esto se debería a que la problemática de la Mipyme, de acuerdo con su tamaño es diversa, y cada estrato requiere de políticas públicas específicas para su desarrollo.

Tabla 6  
*Competitividad por tamaño de empresa en Querétaro*

Rango de competitividad	Tamaño		
	Micro	Pequeña	Mediana
Muy alta 81 - 100		11.1%	100.0%
Alta 61 - 80	1.3%	77.8%	
Mediana 41 - 60	13.9%	11.1%	
Baja 21 - 40	84.8%		
Muy baja 0 - 20			
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Elaboración propia.

Un tercer elemento es la competitividad medida por sectores; se encontró que el 37.6% de las empresas del sector industrial son de alta competitividad, mientras que en el comercio el 86.9%, y en los servicios el 79.4% no son competitivas (ver Tabla 7). El sector industrial en Querétaro es muy dinámico, la presencia de grandes empresas automotrices y la producción de autopartes han impulsado el desarrollo de subsectores manufactureros como el metal mecánico, de plásticos, y electrónico; además, la conformación de redes de subcontratación integrando micros, pequeñas y medianas empresas competitivas (Santos y De Gortari, 2010). Sin embargo, estos tres sectores requieren políticas públicas sectoriales que permitan elevar su nivel competitivo.

Tabla 7  
Competitividad por sector empresarial en Querétaro

Rango de competitividad	Sectores		
	Industria	Comercio	Servicio
Muy alta 81 - 100	6.3%	1.2%	
Alta 61 - 80	31.3%	1.2%	4.4%
Mediana 41 - 60	18.8%	10.7%	16.2%
Baja 21 - 40	43.8%	86.9%	79.4%
Muy baja 0 - 20			
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Elaboración propia.

El sector industria tiene como objetivo generar e impulsar la competitividad del Estado para fomentar mayor inversión, derrama económica, y generación de más y mejores empleos (SEDESU, 2009).

Analizando los principales subsectores de la industria, el 38.5% de la Mipyme se dedica a la fabricación de productos metálicos, el 15.4% se ubica en la industria metálica básica, el 15.4% pertenece a la industria alimentaria, el 7.7% a la industria química, el 7.7% a la industria del plástico y el hule, el 7.7% a la fabricación de maquinaria, y el 7.7% a la fabricación de accesorios eléctricos.

El análisis de competitividad clasificado por los subsectores que establece el SCIAN<sup>7</sup> indica que las empresas de la industria química, de plástico y hule, y metálica básica son muy eficientes. No obstante, la industria de productos metálicos se encuentra fragmentada como eficiente, y algunas presentan deficiencias. Mientras que las empresas que fabrican accesorios eléctricos requieren mejoras. Asimismo, las empresas que fabrican maquinaria para panadería y la industria alimentaria sufren importantes rezagos en su competitividad.

<sup>7</sup> SCIAN es el sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, lo comparten Estados Unidos, Canadá y México. Clasifican las actividades económicas, y son comparables con la Clasificación Industrial Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU Rev.3), de las Naciones Unidas. El SCIAN en México es la base para la generación, presentación y difusión de todas las estadísticas económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Tabla 8  
*Competitividad de la Mipyme industrial según clasificación SCIAN (porcentajes)*

Rango de competitividad	311 Industria alimentaria	325 Industria química	326 Ind. plástico hule	331 Ind. Metálicas básicas	332 Ind. Productos metálicos	333 Fábrica máquina	335 Fáb. Accesorios eléctricos
Muy alta 81 - 100				50%			
Alta 61 - 80		100%	100%	50%	40%		
Mediana 41 - 60					40%		100%
Baja 21 - 40	50%				20%	100%	
Muy baja 0 - 20	50%						
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Elaboración propia.

La ciudad de Querétaro es el principal centro de consumo y distribución de bienes y servicios del Estado, con una importante influencia a nivel regional; los habitantes pueden adquirir mercancías diversas para satisfacer las necesidades de alimentación, vestido, educación, servicios de salud, recreación, entre otras (Presidencia Municipal, 2010).

El subsector más numeroso es el de comercio al por menor: tanto de productos textiles, accesorios de vestir y calzado con el 50%; de abarrotes, alimentos y bebidas con el 15.5%; de artículos de salud con el 10.7%; productos de papelería con el 8.3%; ferretería y tlapalería<sup>8</sup> con el 6%; de enseres domésticos con el 4.8%; en el comercio al por mayor se encuentran productos agropecuarios con el 2.4%; productos eléctricos y, maquinaria y equipo con el 2.4%. Esta fuerte centralización en el comercio de ropa y calzado se produce por la capacidad adquisitiva que posee el trabajador queretano.

Analizando la competitividad de los subsectores comercio según el SCIAN, la comercialización al por mayor de productos eléctricos y de maquinaria es eficiente. Sin embargo, el comercio al por menor de abarrotes, de ropa y calzado, artículos de salud, papelería, enseres domésticos y ferretería no son competitivas.

<sup>8</sup> Tienda donde se venden pinturas, artículos de ferretería, albañilería y materiales eléctricos.

Tabla 9  
Competitividad de la Mipyme comercial según clasificación SCIAN (porcentajes)

Rango de competitividad	434 Com. mayor producto agro	435 Com. mayor maquina equipo	461 Com. menor abarrotes	463 Com. menor ropa calzado	464 Com. menor articulos salud	465 Com. menor papelería	466 Com. menor enseres doméstico	467 Com. menor ferreteria
Muy alta 81 - 100		50%						
Alta 61 - 80	50%							
Mediana 41 - 60		50%		9.5%			25%	
Baja 21 - 40	50%		100%	90.5%	100%	100%	75%	100%
Muy baja 0 - 20								
Total	100%	100%	100%	100.0%	100%	100%	100%	100%

Elaboración propia.

El sector servicios en Querétaro se encuentra conformado, por un lado, por empresas desarrolladoras de alta tecnología que prestan servicios especializados a las grandes empresas de aeronáutica, automotriz, autopartes, alimentos, entre otros, y por otro lado, los que proporcionan servicios básicos a la comunidad.

El grueso de los empresarios Mipyme se dedica a proveer servicios personales con el 38.2% conformado por peluquerías, lavanderías y tintorerías, playas de estacionamiento, internet, entre otros. Por otro lado, los servicios de reparación y mantenimiento de vehículos con el 14.7%, apoyo a los negocios con el 14.7%, profesionales y técnicos con el 11.8%, restaurantes con el 11.8%, médicos con el 2.9%, educativos con el 1.5%, alquiler de inmuebles con el 1.5%, inmobiliarios con el 1.5% y edición de periódicos con el 1.5%.

De acuerdo con la clasificación SCIAN los servicios competitivos se encuentran en la edición de periódicos y la educación. Los servicios profesionales y técnicos muestran un grupo de alta competitividad, y otro que requiere de mayor eficiencia. Predomina la baja competitividad en los servicios de alquiler de inmuebles y muebles, apoyo de negocios (fotocopiado), servicios médicos, restaurantes, reparación de vehículos y servicios personales.

Tabla 10

*Competitividad de la Mipyme comercial según clasificación SCIAN (porcentajes)*

Rango de competitividad	511 Edición periódico	531 Alquiler inmueble	532 Alquiler bienes	541 Serv. profesional técnico	561 Serv. Apoyo negocios	611 Servicio educativo	621 Servicio médicos	722 Restaurantes	811 Serv. Reparac. vehículos	812 Servicio personal
Muy alta 81 – 100										
Alta 61 – 80	100%			12.5%		100%				
Mediana 41 – 60				25.0%				75%	10%	7.7%
Baja 21 – 40		100%	100%	62.5%	100%		100%	25%	90%	92.3%
Muy baja 0 – 20										
Total	100%	100%	100%	100.0%	100%	100%	100%	100%	100%	100.0%

Elaboración propia.

Esta falta de competitividad en la microempresa de los sectores industria, comercio, y servicios se produce por diversas fallas de mercado, donde no tienen la posibilidad de informarse acerca de los servicios de capacitación en gestión empresarial, innovación, tecnología, exportaciones, cuidado del

medio ambiente, oportunidades de negocios, acceso a consultorías y múltiples programas de apoyo que presta el gobierno, y que no los difunde adecuadamente. Además, dado su tamaño no disponen de capital suficiente para convertirse en una sociedad mercantil (persona moral), y su capacidad de negociación con los proveedores y clientes es mínima, representando un obstáculo significativo para convertirse en empresas competitivas.

Como consecuencia, se encuentran deficiencias en los aspectos internos de las empresas en la carencia de una planeación estratégica, la falta de planificación en las compras, y el control de inventarios, escasa participación en programas de calidad, mínima vinculación con centros de investigación y universidades, escasa capacidad administrativa del empresario, falta de un plan de mercado, desconocimiento de la importancia de la información contable y financiera, poca participación en asociaciones empresariales, reducida capacitación del capital humano, uso mínimo de sistemas de información, falta de políticas ambientales en la empresa, entre otros.

Estos factores están relacionados con la falta de políticas públicas integrales a nivel federal, estatal y municipal; tanto sectoriales y por tamaño de empresa que permitan mejorar su entorno de negocio y elevar su competitividad.

Cerca del 80% de las empresas en Querétaro son de baja competitividad, mientras que sólo el 7% es de alta competitividad, existiendo un reto pendiente de los gobiernos federal, estatal y municipal. Con respecto al tamaño de empresa, sólo 1.3% de la micro empresa es competitiva, mientras que en la pequeña empresa es de cerca del 90%, y en la mediana empresa lo es el 100%, confirmando que la problemática de la Mipyme, de acuerdo a su tamaño, es diversa y cada estrato requiere de políticas públicas específicas para su desarrollo.

La medición de la competitividad por sectores indica que el 37.6% de los negocios del sector industrial son de alta competitividad, mientras que en el comercio y los servicios el 86.9% y 79.4% respectivamente no son competitivas. Por lo tanto, requieren políticas públicas sectoriales que permitan elevar su nivel competitivo. Estos resultados se deben a diversos factores:

La educación del empresario: se encontró que en el sector industria está calificado con estudios de licenciatura (pregrado) y posgrado, en los sectores comercio y servicios la educación que predomina es básica y preparatoria. Se hace necesario elevar el nivel educativo del empresario tanto del sector comercio y como del sector servicios. La preparación incide en la capacidad de gestión del empresario; por ello, el empresario micro requiere asesoría y capacitación.

La antigüedad de la empresa y la experiencia del empresario: es importante ante la problemática de la alta mortalidad de la Mipyme. El sector industria es el más fortalecido con negocios más antiguos y empresarios con mayor experiencia. El sector comercio es el más vulnerable con empresas entre 1 y 3 años, y empresarios jóvenes con escasa experiencia. El sector servicio está en una etapa de crecimiento, y más de la mitad de los empresarios tiene experiencia en el negocio.

Según el ILD (2006) más del 90% de los negocios en México son personas físicas que no tienen la oportunidad de asegurar el futuro de su familia con un fondo de pensiones, no participan de programas de apoyo del gobierno, no reciben financiamiento, están excluidas por no ser empresas constituidas como persona moral. Está problemática también se encuentra en Querétaro, donde 55% de la industria es persona física; en el comercio rebasa el 95%, y en los servicios es más del 80%. Esto se debe a políticas públicas restrictivas que no facilitan la apertura de una empresa como sociedad mercantil, por los excesivos trámites y los altos costos que esto implica.

En el sector industria la medición de competitividad por subsectores establece que son más competitivas las empresas de la industria química, de plástico y hule, y metálica básica; mientras que las menos competitivas son las empresas que fabrican maquinaria para panadería y la industria alimentaria. El análisis interno de las empresas industriales concluye que las empresas no realizan una planeación estratégica óptima; apenas una de cada tres empresas lleva a cabo un proceso de producción eficiente; más de la mitad no planifica su proceso productivo; tampoco realizan programas de mantenimiento preventivo para su maquinaria, y no controlan los inventarios; no implementan programas de investigación y desarrollo; además, más del 40% no dispone de una ubicación estratégica adecuada. Dada la relevancia del área de calidad en este sector, más del 60% no aplica calidad en su proceso productivo. Una gran debilidad de las empresas es el área de comercialización, donde necesitan mejorar sus estrategias y su fuerza de ventas.

En el área contable los negocios necesitan consultoría, capacitación e información en aspectos contables, legales y financieros, además los empresarios no participan en cámaras o asociaciones empresariales. Con respecto al área de recursos humanos, requieren nuevas estrategias, capacitarse y mejorar su capital humano. Dado que cerca del 50% no capacita formalmente a su personal, y no disponen de políticas y manuales de procedimientos escritos. Asimismo, los empresarios no llevan a cabo programas sobre gestión ambiental, desconocen las políticas ambientales de su sector, y no establecen estrategias para proteger el medioambiente; además, el 50%

administra en forma deficiente los desperdicios que genera. Por último, el área de sistemas de información, donde más del 60% de las empresas no usan los mismos; sin embargo, el empresario desconoce la utilidad de la información que genera para la gerencia, y no realiza copias de respaldo.

El sector comercio mantiene como subsectores más competitivos la comercialización al por mayor de productos eléctricos y de maquinaria. Los menos competitivos son el comercio al por menor de abarrotes, ropa, calzado, artículos de salud, papelería, enseres domésticos y ferretería. El análisis interno determina que los pequeños negocios no planifican. El área de compras es fundamental para generar utilidades, sin embargo, más del 50% tiene deficiencias por la falta de planificación, no considerar prioritario la calidad de los productos y no controlar los inventarios. No obstante, más del 60% se encuentra ubicada estratégicamente para tener una cercanía con el cliente. No utilizan herramientas para mejoras en la calidad y tienen deficiencias en el área contable, por la falta de información contable, financiera, de costos y desconocimiento de aspectos legales y tributarios. En el área de recursos humanos carece de una estructura administrativa eficiente, por la falta de habilidades administrativas de los pequeños empresarios, así también cerca del 80% del personal no recibe capacitación. Existe un desconocimiento general sobre política para proteger el medioambiente. Además, más del 80% no emplea sistemas de información en su negocio y no realiza copias de respaldo de su información.

En el sector servicios los subsectores más competitivos se encuentran en la edición de periódicos y la educación. Los menos competitivos son el alquiler de inmuebles y muebles, apoyo de negocios (fotocopiado), servicios médicos, restaurantes, reparación de vehículos y servicios personales. El análisis interno establece que las empresas no realizan una planeación estratégica. El área de compras no es relevante, y presenta bajos índices de competitividad por la falta de planeación y de abastecimiento flexible. Sin embargo, más del 70% considera importante la ubicación del negocio. Carecen de un área de calidad, y tienen deficiencias en el área de comercialización por la falta de objetivos y estrategias, y porque no disponen de sistemas de investigación de mercado. También, los empresarios no disponen de información contable y financiera, y desconocen los aspectos legales y tributarios. Con respecto al área de recursos humanos no es eficiente, y no cuentan con manuales de procedimientos escritos, más del 70% no capacita a su personal formalmente, y carece de una cultura organizacional. Más del 90% no manejan programas ambientales. Asimismo, no disponen de sistemas de información y no llevan a cabo copias de respaldo de la información.

## Conclusiones

La competitividad de las Mipyme, aplicando el modelo sistémico de competitividad en el nivel micro permite saber que cerca del 80% de las empresas en Querétaro no son competitivas, el 7% son de alta competitividad, esto medido en forma global; si se desglosa el resultado por tamaño de empresa se encuentra que más del 85% de la microempresa no es competitiva, mientras que la pequeña y mediana son de alta competitividad, mostrando con esto que la competitividad se relaciona con el tamaño; si se desglosa por sectores se encuentra que cerca del 40% de las empresas del sector industria son de alta competitividad; por otra parte, las Mipyme de los sectores comercio y servicios (80%) no son competitivas, debido a las carencias en los procesos de planeación, calidad y sistemas de información, principalmente.

Por una parte, resulta coherente el hecho de que cuando más pequeña es la empresa, menos posibilidades tiene de alcanzar un nivel elevado de competitividad, esto debido a los pocos recursos que posee; por otra parte, al medir por sectores resulta consistente encontrar que el sector industria alcanza alta competitividad, pues es un sector donde la exigencia por la productividad y calidad son fundamentales para su sobrevivencia, sin embargo este porcentaje de empresas es sólo del 40%, esto se debería a que la Mipyme industrial utiliza procesos artesanales y mano de obra poco calificada, lo que no le permite alcanzar los estándares internacionales.

En esta investigación se demostró que el modelo Mapa de Competitividad del BID es capaz de determinar qué factores inciden en la competitividad en el nivel micro, de acuerdo con el tamaño, sector y subsector al que pertenecen las empresas, e incluso es capaz de identificar las variables de cada factor, y su incidencia en la competitividad; permitiendo así a los empresarios tomar acciones específicas con el fin de elevar la competitividad de sus empresas. La baja competitividad que muestra la Mipyme en Querétaro representa un llamado de atención tanto para los empresarios como para las entidades de gobierno locales y federales, que tienen en sus manos las políticas de apoyo a este sector empresarial. Así como un desafío para la academia, es decir investigadores y estudiosos en el tema, quienes a través de la investigación aplicada pueden realizar un diagnóstico de la Mipyme, y conocer con precisión su situación actual, realizando con base en ello proyectos de intervención que permitan al empresario contar con las herramientas administrativas para gestionar de mejor manera sus empresas, haciéndolas así competitivas.

## Referencias

- Anaya, J. (1998). *La gestión operativa de la empresa. Un enfoque de logística integral*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Chauca, P. y Quintana, M. (2009). *Micro y pequeña empresa entorno externo, ambiente interno y estudio de casos*. Ciudad de México, México: Facultad de Economía Vasco de Quiroga. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- COFEMER. (2008). *Proceso para el fortalecimiento del marco regulatorio para la competitividad: mecanismo alternativo al de los fedatarios públicos para la constitución de nuevas sociedades mercantiles en México*. México, Ciudad de México: Secretaría de Economía. Comisión Federal de Mejora Regulatoria.
- Deming, E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Boston, United States: MA, MIT Center for advanced Engineering, Cambridge.
- DOF. (2009). *Estratificación de micro, pequeña y mediana empresa*. México: Secretaría de Economía, publicado el 30/06/2009, Diario Oficial de la Federación.
- Dussel, E. y Wältring, F. (2003). *Condiciones y retos de las Mipyme en Centroamérica, propuesta de políticas*, Capítulo II. En Hernández, R. (coordinador), *Competitividad de las Mipyme en Centroamérica. Políticas de fomento y mejores prácticas* (pp.31-76). Ciudad de México, México: CEPAL.
- Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín, Alemania: Instituto de Desarrollo Alemán.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). *Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica en la Pyme: evidencia empírica de empresas mexicanas*. Cantabria, España: Universidad de Cantabria.
- Fajnzylber, F. (1988). *Competitividad internacional, evolución y lecciones*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Flores, T. (2008). *El papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo de la competitividad en México. El caso de la industria del tequila en Jalisco (1998-2005)* Tesis Doctoral. Ciudad de México, México: Universidad Nacional Autónoma de México.

- FOMIN. (2001). *Programa regional de capacitación gerencial MIF AT 103 ATN/MH 5418 RG*. Fondo Multilateral de inversiones.
- Franco, M. (2007). *Factores determinantes del éxito de las Pymes en Colombia*. Tesis doctoral. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- FUNDES. (2001). *Hacia una "Política de Estado" para la competitividad de las empresas en México*. Ciudad de México, México: FUNDES. Fundación para el desarrollo sostenible.
- García, C. (2014). *La competitividad de la PYME en Nuevo León*. En Saavedra, M. (coord.) *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. Ciudad de México, México: FCA Publishing, UNAM, (pp.217-255).
- ILD. (Institute for Liberty and Democracy). (2006). *Evaluación preliminar de la economía extralegal en 12 países de Latinoamérica y el Caribe: reporte de la investigación en México*. Lima, Perú: BID.
- INEGI. (2010). *Censo Económico 2009*. Ciudad de México, México: INEGI, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Katz, J. y Hilbert, M. (2003). *Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- León, E. y León, M. (2014). *La competitividad de la PYME en Quintana Roo*. En Saavedra, M. (coord.) *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. Ciudad de México, México: FCA Publishing, UNAM, (pp.257-298).
- López, A., Méndez, J. y Dones, M. (2009). *Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles*. Madrid, España: Aspectos Territoriales del Desarrollo Presente y Futuro ICE, mayo-junio, N° 848.
- Lozano, J. (2011). *Reforma Laboral*. Ciudad de México, México: Secretaría de Trabajo y Previsión social. Presentación.
- Martínez, J. y Álvarez, C. (2006). *Mapa de competitividad para el diagnóstico de Pymes*. En las memorias XI foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática. Ciudad de México, México.
- Messner, D. (1996). *Latinoamérica hacia la economía mundial: condiciones para el desarrollo de la competitividad sistémica*. Alemania, Berlin: Instituto de Paz y Desarrollo de Duisburg.

- Meyer Stamer, J. & Wältring, F. (2000). *Behind the Myth of the Mittelstand Economy. The Institutional Environment Supporting Small and Medium-Sized Enterprises in Germany*. Duisburg: INEF (Report 46).
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. Ciudad de México, México: Editorial, Prentice Hall.
- Moreno, H., Hernández, G., Montiel, A., Navarrete, D., González, M. Vargas, T. y Hernández, J. (2014). *La competitividad de la PYME en Hidalgo*. En Saavedra, M. (coord.) *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. Ciudad de México, México: FCA Publishing, UNAM, (pp.145- 180).
- Muñoz, J., Marín, A., Gil, A., Buchelli, G., Franco, P. y Salazar, G. (2014). *La competitividad de la PYME en Pereira*. En Saavedra, M. (coord.) *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. (pp.417-455). Ciudad de México, México: FCA Publishing, UNAM.
- OCDE. (1996). *Benchmarking business environments in the global economy*. Paris, Francia: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- OCDE. (2007). *SMEs in México. Issues and policies*. Paris, Francia: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- OEA. (2010). *Políticas públicas para promover la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Ciudad de México, México.
- Ojeda, R., Mul, J. y López, L. (2014). *La competitividad de la PYME en Yucatán*. En Saavedra, M. (coord.) *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. (pp.107-144). Ciudad de México, México: FCA Publishing, UNAM.
- ONUDI. (2007). *Competitividad industrial del Ecuador*. Quito, Ecuador: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
- Ortega, M. (2011). *Estrategia emergente en la Pyme de México en ambientes de incertidumbre. Un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz*. En las memorias del XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, en Veracruz, México, del 17 al 20 de mayo de 2011.
- Peña, A., Vilorio, N., Casal, R. y Altuve, J. (2014). *La competitividad de la PYME en Venezuela*. En Saavedra, M. (coord.) *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. (pp.459-501). Ciudad de México, México: FCA Publishing, UNAM.

- Perea, J. (2014). *La competitividad de la PYME en Veracruz*. En Saavedra, M. (coord.) *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. (pp.181-215). Ciudad de México, México: FCA Publishing, UNAM.
- Porter, M. (1990). *The competitiveness advantage of nations*. Nueva York, United States: The Free Press.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Ciudad de México, México: Editorial Patria.
- Presidencia Municipal. (2010). *Anuario Económico Municipal 2010*. Ciudad de México, México: Municipio de Querétaro.
- RICYT. (2009). *Manual de Lisboa 2009*. Lisboa, Portugal: Red Iberoamericana de indicadores de Ciencia y Tecnología.
- Rochín, F., González, L., Camargo, A., Heredia, J., Aguilar, P., Sainz, N. Meza, A. y Rascón, A. (2014). *La competitividad de la PYME en Sonora*. En Saavedra, M. (coord.) *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. (pp.339-377). Ciudad de México, México: FCA Publishing, UNAM.
- Rubalcaba, V., Ayup, J. y Hernández, F. (2014). *La competitividad de la PYME en Tamaulipas*. En Saavedra, M. (coord.) *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. (pp.299-338). Ciudad de México, México: FCA Publishing, UNAM.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la Pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1)49-63.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del Estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216, 35-69.
- Saavedra, M., Hernández M.; Hernández, Y.; Mendoza, J.; Vázquez, A.; Jiménez, M. y Navarrete, D. (2007). *Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas del Estado de Hidalgo*. Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Saavedra, M. (Coord.) (2014). *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. Ciudad de México, México: FCA Publishing, UNAM.
- Saavedra, M., Tapia, B., Milla, S., Mancilla, E.; Hernández, C. y Pérez, M. (2014). *La Competitividad de la PYME en el Distrito Federal*. En Saavedra, M. (coord.) *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. (pp.55-105). Ciudad de México, México: FCA Publishing, UNAM.

- Santos, M. y De Gortari, R. (2010). *Los molderos de Querétaro un oficio regionalmente enriquecido*. Ciudad de México, México: SINNCO.
- SEDESU. (2009). *Anuario Económico 2009*. Querétano, México: Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. Secretaría de Desarrollo Sustentable.
- SELA. (2010). *La situación de las PYMES en América Latina, enfoque y aporte de CEPAL*. XXI Reunión de Directores de Cooperación Internacional de América Latina y el Caribe Paramaribo, Suriname 29 y 30 de julio de 2010, SP/XXI-RDCIALC/Di N° 9-10.
- Varela, R. y Jiménez, J. (2002). *La red Pyme: una experiencia de interacción universidad – gran empresa y empresas Pyme*. Memorias XV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Bogotá, Colombia: Universidad ICESI.
- Vera, M., Melgarejo, Z., Mora, E., Franco, I., Quintanilla, D. y Rodríguez, O. (2014). *La competitividad de la PYME en Bogotá*. En Saavedra, M. (coord.) *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. (pp.381-415). Ciudad de México, México: FCA Publishing, UNAM.
- WEF. (2015). *The Global Competitiveness Report*. The World Economic Forum.

### **Para citar este artículo:**

- Saavedra, M. y Milla, S. (2017). La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: El caso de Querétaro, México. *En-Contexto*, 5(7), 175-203.

