



DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA  
EMPRESA PANADERA LOCAL Y SU IMPACTO EN LA  
COMPETITIVIDAD”**

**T E S I S**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

**DELIA YANAHAIRA VELAZQUEZ VEGA**

Director:

Dr. Gil Arturo Quijano Vega

Hermosillo Sonora, México

28 Septiembre 2022



Instituto Tecnológico de Hermosillo  
División de Estudios de Posgrado e Investigación

SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.  
No. OFICIO: DEPI/139/22  
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN  
DE TESIS.


28 de junio de 2022


**C. DELIA YANAHAIRA VELAZQUEZ VEGA  
P R E S E N T E**

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre **"IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA PANADERA LOCAL Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD"**; que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE

  
DR. GIL ARTURO QUIDANO VEGA  
DIRECTOR

  
M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN  
SECRETARÍA

  
M.A. FRANCISCO ALBERTO MARTÍNEZ VILLA  
VOCAL

  
DR. GERMÁN ALONSO RUIZ DOMÍNGUEZ  
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

GARD/famv\*



## CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de Hermosillo Sonora a el día 08 de Agosto del año 2022 "la" que suscribe C. "DELIA YANAHAIRA VELAZQUEZ VEGA", alumna de la maestría en "ADMINISTRACIÓN" adscrito a la División de Estudios de Posgrado e Investigación, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis titulado "IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA PANADERA LOCAL Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD" bajo la dirección de GIL ARTURO QUIJANO VEGA y ceden los derechos del mismo al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Hermosillo, para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben de reproducir el contenido textual, graficas, tablas o datos contenidos sin el permiso expreso del autor y del director del trabajo. Este puede ser obtenido a la dirección de correo electrónico siguiente: "[dyanahaira.vgz@gmail.com](mailto:dyanahaira.vgz@gmail.com)". Una vez otorgado el permiso se deberá expresar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

### ATENTAMENTE



Delia Yanahaira Velazquez Vega



## **Agradecimientos**

A Salvador, Beatriz y Ricardo, familia que me ha visto crecer siempre al pie del cañón para apoyar cada uno de mis objetivos.

A Jose Rafael, mi esposo y equipo de vida, quien siempre se ha mostrado orgulloso de mi desarrollo.

A mi misma, porque se que nadie mas que yo, sabe lo que cuesta cada paso.

Y a mis maestros quienes al inicio y el final confían en mi capacidad.

## **RESUMEN**

En la actualidad, es más sencillo el tema del emprendimiento en cuanto a la decisión propia de incursionar en el ámbito.

Sin embargo, la metodología con la que se procede, no en todos los casos está regida a través de la implementación de conceptos teóricos que den un soporte al abrirse paso en el mercado.

Ser competitivo para una microempresa, panadera, familiar y local es un factor importante para mantenerse rentables en un mercado donde las medianas y grandes empresas utilizan la planeación estratégica como una forma de asegurar su rentabilidad.

Competitividad y planeación estratégica son un requerimiento básico para entender el estado actual y en cuyas áreas de oportunidad deben entenderse y atacarse para mantenerse al nivel de los competidores y sobrevivir en el mercado.

### **Palabras Claves:**

Competitividad, Planeación Estratégica, Microempresa.

## **ABSTRACT**

Currently, the issue of entrepreneurship is simpler in terms of the decision to enter the field.

However, the methodology with which it proceeds is not in all cases governed by the implementation of theoretical concepts that provide support when making its way into the market.

Being competitive for a micro, bakery, family and local company is an important factor to stabilize profitability in a market where medium and large companies use strategic planning as a way to ensure their profitability.

Competitiveness and strategic planning are a basic requirement to understand the current state and in which areas of opportunity must be understood and attacked to stabilize at the level of competitors and survive in the mark

### **Keywords:**

Competitiveness, Strategic Planning, Microenterprise.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. Planteamiento de la Investigación	2
1.1 Antecedentes de la Investigación	2
1.2 Definición del Problema	4
1.3 Objetivos de la Investigación	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Hipótesis de la Investigación	6
1.5 Justificación de la Investigación	7
1.6 Alcances y Delimitaciones de la Investigación	8
Capítulo 2. Fundamentos Conceptuales y Marco Teórico	11
2.1 Competitividad	11
2.1.1 Conceptos Básicos de Competitividad	11
2.1.2 Enfoques de Competitividad	11
2.1.3 Modelos de Competitividad	12
2.1.3.1 Las cinco fuerzas de Porter	12
2.1.3.2 Modelo de Álvarez y los 10 principios de la competitividad	19
2.1.3.3 Mapa de la Competitividad BID	33
2.1.3.4 Modelo Nacional para la Competitividad (MNC)	37
2.1.4 Competitividad en Pymes	44
2.2 Planeación Estratégica	46

2.2.1	Conceptos Básicos de Planeación Estratégica	46
2.2.2	Modelos de Planeación Estratégica	49
2.2.2.1	Modelo de Ackoff	49
2.2.2.2	Modelo integral de la Planeación Estratégica David R. Fred	52
2.2.2.3	Modelo de Tom Lambert	54
2.2.2.4	Balanced Scorecard Kaplan y Norton	56
2.2.2.4.1	Implementación del Balanced Scorecard	63
2.2.3	Planeación Estratégica en Pymes	75
Capítulo 3. Metodología y Materiales		77
3.1	Modelo de la Investigación	77
3.1.1	Estudio de Caso	77
3.2	Procedimiento de Investigación	79
3.2.1	Investigación Teórica	79
3.2.2	Diseño del Instrumento	79
3.3	Validación de la Hipótesis	80
3.4	Población y Muestra	81
3.5	Diseño de la estructura metodológica	81
3.6	Diseño y validación del instrumento metodológico	82
Capítulo 4. Resultados		90
4.1	Mapa de Competitividad de BID (perspectiva directiva)	90
4.2	Modelo de Álvarez y los 10 principios de la Competitividad	94
4.3	Comparativo de ambos modelos	96



Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	99
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter.	12
Figura 2. Los Diez Principios de la Competitividad.	21
Figura 3. Etapas de la Competitividad	30
Figura 4. Modelo Nacional para MiPyMEs Competitivas	41
Figura 5. Elementos de la planeación estratégica	48
Figura 6. Modelo de Ackoff	50
Figura 7. Modelo de Freud David	53
Figura 8. Modelo de Tom Lambert	56
Figura 9. Modelo de Kaplan y Norton	64
Figura 10. Relación Causa y Efecto 4 perspectivas de Kaplan y Norton	65
Figura 11. Comparación resultados BID vs Álvarez para Integralísimo	97
Figura 12. Relación Dimensiones BID vs Álvarez con mayor oportunidad	98

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuestionario Para Evaluación de la Competitividad	28
Tabla 2. Escala para evaluación del Nivel de Competitividad	28
Tabla 3. Nivel de Competitividad vs Porcentaje de Cumplimiento	29
Tabla 4. Resultados Obtenidos en Cada Etapa de la Competitividad	32
Tabla 5. Personal Involucrado en Cada Etapa de Competitividad	33
Tabla 6. Mapa de la competitividad de BID	37
Tabla 7. Ejemplos de Indicadores financieros	67
Tabla 8. Ejemplos de Indicadores de clientes	68
Tabla 9. Ejemplos de Indicadores internos	68
Tabla 10. Ejemplos de Indicadores Aprendizaje y crecimiento	69
Tabla 11. Cuadro de valoración con las 4 perspectivas de Kaplan y Norton	69
Tabla 12. Cuadro de valoración con las 4 perspectivas de Kaplan y Norton	72
Tabla 13. Calificación para evaluación en cuestionario del BID	84
Tabla 14. Calificación potencial máxima utilizando instrumento de BID	84
Tabla 15. Niveles de competitividad según el BID	85
Tabla 16. Vaciado de resultados en base al instrumento de BID.	85
Tabla 17. Cuestionario de Álvarez.	87
Tabla 18. Escala para evaluación del Nivel de Competitividad.	87
Tabla 19. Nivel de Competitividad vs Porcentaje de Cumplimiento	88
Tabla 20. Resultados de Aplicación del BID a Directivos de Integralísimo	90
Tabla 21. Resultado Global Aplicación del BID a Directivos de Integralísimo	90
Tabla 22. Orden de prioridad basado en porcentaje a través del cuestionario	94
Tabla 23. Resultados aplicación de Instrumento 10 principios de Álvarez	95

Tabla 24. Resultado Global aplicación Instrumento 10 principios de Álvarez 96

Tabla 25. Plan de Acción mejora indicadores Competitividad Integralísimo 101

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la formación de microempresas es un tema que ha sido objeto de estudio de forma repetitiva, esto a su vez se ha analizado de distintas perspectivas como la parte socioeconómica, política y cultural.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) en México existen 4.7 millones de negocios, estas empresas brindan empleo a 26,561,457 personas: 37.8% trabajan en micronegocios (0 a 15 personas ocupadas), 14.7% en negocios pequeños (16 a 100 personas), 15.9% en medianos (101 a 250 personas) y 31.6% en las unidades económicas grandes (251 y más personas).

En base a un estudio efectuado por Robles, Martínez, Alviter y Ortega (2016), en las organizaciones familiares predomina el conocimiento tácito operativo-gerencial, las prácticas empíricas de gestión, la improvisación, la carencia de estructuras, la informalidad de forma consciente, el aprecio por el trabajo en equipo, la educación formal y la persistencia de la formación empírica tanto en gerentes como en colaboradores, que llegan a manifestaciones de rechazo hacia la capacitación, lo que realmente obstaculiza el desarrollo de una cultura de calidad y remitir a la parte oscura en la analogía del modelo de hoyo negro.

En este documento, se plantea la situación actual de una empresa panadera local, la cual carece de una planeación estratégica definida, donde la toma de decisiones se da en el día a día y al mismo tiempo sus competidores se encuentran trabajando constantemente para mantenerse en el mercado como las primeras opciones para un consumidor.

Se proyecta que la implementación de una planeación estratégica servirá como un factor a favor para que la competitividad de esta empresa crezca.

# 1. Planteamiento de la Investigación

## 1.1 Antecedentes de la Investigación

Uno de los negocios más populares en el México moderno es la panadería. Se calcula que de todas las panaderías que se encuentran registradas ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), el 97% son micro, pequeñas y medianas empresas y que, gracias a ellas, más de un millón de mexicanos cuentan con un empleo. Se estima 460,000 empleos formales de esta industria de los cuales el 81.9% laboran en panaderías artesanales. (CANAINPA, 2015).

Según la Secretaría de Economía (SE) y alineados con la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (CANAINPA), se estima que siete entidades de la República concentran poco más de la mitad de las unidades económicas dedicadas a la industria panificadora donde Sonora es una de ellas, el resto por enunciarlas: Estado de México, Veracruz, Puebla, Oaxaca, Ciudad de México y Michoacán. (CANAINPA, 2015).

La industria panificadora mexicana y su cadena productiva alcanzan un valor de mercado estimado en 120,000 millones de pesos y dentro de esta industria se generan 1,600,000 puestos de trabajo, directos e indirectos (esto en el año 2018), lo que lo convierte en uno de los segmentos más relevantes del sector alimenticio en México.<sup>1</sup>

Anselmo Gracia, se ha dedicado por más de 15 años al negocio de la manufactura del pan con un enfoque casero. Este proyecto además de ser su trabajo, es el sustento familiar que fue emprendido junto con su esposa y socia donde decidieron innovar introduciendo una amplia gama de productos integrales.

---

<sup>1</sup> Conoce más sobre la industria panificadora en México. Secretaría de Economía. Recuperado de: <https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-mas-sobre-la-industria-panificadora-en-mexico?idiom=es#:~:text=Siete%20entidades%20de%20la%20Rep%C3%ABlica,de%20M%C3%A9xico%20Sonora%20y%20Michoac%C3%A1n>. [fecha de consulta: 22 de Enero del 2021]

Hoy en día, *Integralísimo* cuenta con dos sucursales en Hermosillo, Sonora: la matriz ubicada en la colonia Jesús García, la cual hornea todo lo relacionado a la gama integral, y una segunda sucursal que inició operaciones el 10 de agosto del 2020 en la colonia Villas del Real trabaja la parte casera del menú; cabe resaltar que los productos horneados en cada sucursal se transportan para ambas sucursales con el fin de tener todas las opciones disponibles en cada uno de sus dos puntos de venta.

Considerando la importancia de la industria panadera no solo en el país sino también en el estado de Sonora, es notorio que la frecuente disputa por permanecer a la vanguardia, y en la mente del consumidor como primera opción, es uno de los objetivos más importantes para cualquiera de las empresas de este sector, lo que las obliga a mantenerse constantemente combinando distintos factores de forma óptima y que sean reflejados en indicadores de competitividad.

Bañuls (2009) menciona que al pasar los años hay que alimentar la competitividad para enfrentar los nuevos retos que se crean cada día, considerando los factores innovación, tecnología, flexibilidad productiva y calidad; puesto que descuidar estos conlleva a desmejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa, originando un bajo nivel de competitividad en el mercado. Esto se traduce a que es una obligación mantenerse en constante adaptación con las nuevas estrategias, metodologías de trabajo y al mismo tiempo los cambios en el entorno externo, incrementando la capacidad de las empresas en dominar las nuevas condiciones en las que deben desarrollarse como un resultado de la adaptación para la supervivencia.

Por otro lado, Flores y Bringas (2018) concluyen en su estudio que la competitividad es un elemento determinante para el desarrollo de una empresa y, como lo evidencian los trabajos realizados sobre la misma, es resultado de la interacción de diversos factores, tanto externos como internos, que a su vez inciden en las actividades y dinámica propia de cada empresa. En el caso de empresas familiares, el elemento familia es un factor interno de la mayor relevancia.

Para Ibáñez y Caro (2001) la competitividad es un concepto relativo que por sí solo no dice mucho: "...la competitividad dice en relación con la interacción de dos o más agentes... es la capacidad que tiene una firma de satisfacer una necesidad, revelada en el mercado por parte de los consumidores, de una forma más eficiente en comparación con otra firma que también posee capacidad de satisfacer la misma necesidad". Esto significa que la industria panadera mexicana tiene el objetivo constante de permanecer en niveles competitivos óptimos para acaparar a sus consumidores como clientes leales a su marca, dicho de otra manera, en una microempresa local, encontrar la combinación óptima de los factores que resultan en una competitividad a niveles de medianas y grandes empresas que se dedican al mismo giro de negocio es un desafío puesto que los recursos disponibles no son similares.

Los factores a combinar, forzosamente tienen que encontrarse orquestados por una planeación estratégica previa, que sea funcional y efectiva. En un estudio realizado por Montoya, Torres, y Moreno, (2015) concluyeron que existe una nula o incipiente aplicación de las herramientas de planeación estratégica, que en si puede corroborarse que la administración se realiza en el día a día con una visión de corto plazo lo que la define más bien como administración táctica. Estos hallazgos muestran un ejercicio primitivo de la administración que hace de estas empresas entes vulnerables ante la posible llegada de competidores más grandes y con una administración profesional.

## **1.2 Definición del Problema**

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) informó que en los últimos 17 meses han registrado el cierre de más de un millón de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes). Según datos del Censo Económico 2019, de los 4.9 millones de MiPymes registradas, solo han sobrevivido 3.9 millones (79.19%).



*Integralísimo* es una microempresa panificadora familiar, donde el manejo de la misma está guiado de una forma empírica por sus dueños, el negocio está expandiéndose en cantidad de sucursales e incrementando su demanda y esto a su vez, exige que la competitividad siga esta misma línea de crecimiento.

Según datos del INEGI localizados en la plataforma DENUE, en el año 2020 Hermosillo tiene un registro de 347 establecimientos dedicados a la elaboración del pan de todo tipo, de estos negocios, 290 se encuentran bajo la división de micro, que incluyen a su vez por su composición a cadenas reconocidas como Suspiros, Pastello, panificadora San Francisco entre otras más, las cuales tienen recursos mayores al negocio objeto de la investigación, por lo que los alcances de estas cadenas panaderas en la búsqueda del acaparamiento del mercado tienen mayor potencial de penetración.

Actualmente, la empresa no posee una estructura de trabajo a seguir que cree un precedente y de igual manera un camino de trabajo estratégico hacia el futuro, dicho de otra forma, no tiene un plan definido donde se integren los pasos que conduzcan a la empresa al crecimiento y desarrollo sólido de la misma, por esta razón, se desconocen los medibles que indiquen si la empresa se localiza en un estado satisfactorio que la ubiquen objetivamente en los estándares necesarios para ser suficientemente competitiva.

Con el fundamento anterior, se formula la pregunta de Investigación:

**¿Cuál es el impacto en la competitividad de una empresa panadera local a partir de la implementación de una planeación estratégica?**

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

El objetivo de esta investigación es determinar la relación que existe entre los niveles de competitividad y la planeación estratégica de una empresa panadera local.

#### **1.3.2 Objetivo Específico**

- Realizar un diagnóstico que permita identificar los niveles de competitividad con los que actualmente la empresa panadera local objeto de esta investigación se encuentra funcionando.
- Establecer el modelo para el cálculo de la competitividad.
- Analizar la relación entre la planeación estratégica y la competitividad de la panadera local objeto de este estudio.
- Identificar las variables de competitividad que impactarían al diseñar una planeación estratégica.
- Proponer mejoras a partir de los resultados de competitividad para estructurar una buena planeación estratégica.

### **1.4 Hipótesis de la Investigación**

Considerando el objetivo, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

Ejecutar una planeación estratégica estructurada, tiene un impacto en la competitividad de una empresa panadera local.

## 1.5 Justificación de la Investigación

El dinamismo de la economía actual, obliga a los empresarios de cualquier escala a mantenerse actualizados en todos los aspectos de las instituciones lucrativas a quienes se deben. Las empresas, emplean sus recursos para subsistir en la elección del consumidor como el punto donde desean adquirir un producto lo que significa que deben ser competitivos en todos los sentidos.

*Integralísimo* es una empresa que está creciendo, cumple con la generación de ingresos para abastecer salarios de los empleados y de la familia, sin embargo, carece de un plan estratégico definido que proporcione los lineamientos de la empresa, y también lo guíe en la toma de decisiones efectivas lo cual significa que el estado actual del negocio se debe a una elevada combinación de decisiones y procedimientos con el factor empírico actuando sobre estas decisiones.

Dado el escenario actual donde el negocio se encuentra operando, es necesario poner orden y definición a la estrategia a ejecutar, con el fin de colocarse a la par de sus competidores.

La razón que sustenta este estudio, es que la expansión de la empresa panadera local objeto de nuestro estudio, exige que su competitividad crezca también para hacer frente a cadenas comerciales dedicadas a la industria del pan y para que esto suceda, se necesita atacar la principal área de oportunidad con el que se desarrolla actualmente: la falta de definición a un plan estratégico en su operación.

Estudios realizados en Bogotá por Mora-Riapira, Vera-Colina, y Melgarejo-Molina (2015), concluyen que la implementación de herramientas de la planificación estratégica y el control de gestión pueden contribuir a mejorar el desempeño de las diferentes funciones empresariales e impactar en la consolidación y crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad que les permitan enfrentar el ingreso de empresas extranjeras, en el estudio aplicaron una herramienta que medía distintos rubros en medianas empresas entre ellos los niveles de planeación estratégica

adoptados y los índices de competitividad con los que se desempeñaba la empresa frente a sus competidores, posterior a esto correlacionaron los resultados obtenidos.

### **1.6 Alcance y Delimitaciones de la Investigación**

La investigación será ejecutada en ambas sucursales de la empresa panificadora: la matriz y con mayor antigüedad en su punto de venta ubicada en la colonia Ley 57 estructurada por la parte laboral con 9 empleados de los cuales 2 de ellos son los hijos de los dueños. La segunda sucursal, con reciente apertura (mediados del 2020), se encuentra en Villas del Real cuenta con una plantilla laboral 6 empleados activos, donde desempeñan sus labores también los esposos y dueños del negocio.

El periodo de tiempo en el que este estudio será desarrollado comprende de noviembre del 2020 hasta abril del 2022.

Es importante mencionar que, por dedicarse a los alimentos, es catalogado como negocio de categoría esencial y con la situación mundial que estamos atravesando desde el 2020 por la pandemia por COVID-19, ambas sucursales se encuentran operando con normalidad y apegándose a los lineamientos que otorga el gobierno.

Los dueños del negocio han indicado que el acceso a la información requerida para esta investigación podrá ser obtenida a través de ellos.

## **2. Fundamentos Conceptuales y Marco Teórico**

### **2.1 Competitividad**

#### **2.1.1 Conceptos Básicos de Competitividad**

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) en su última edición del 2020, define a la competitividad como rivalidad para consecución de un fin.

La palabra competir etimológicamente viene del latín cum=con y petere=atacar (desear ardientemente, pedir). La capacidad para atacar requiere de una preparación para hacer frente a los embates de la competencia, y a las acciones que realizan las empresas rivales que intervienen en el ámbito competitivo o el mercado. Por lo que la competitividad se puede describir como la medición comparativa del rendimiento que tiene una persona u organización en relación con otras personas u organizaciones que realizan esfuerzos semejantes (Chávez y Rivas, 2005).

Porter (1993), señala que la competitividad es la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse; dicho de otra forma, la competitividad es imponerse por encima de los adversarios satisfaciendo requerimientos del mercado al que pertenece introduciéndose de tal manera que sus cimientos sean suficientes para desarrollar un crecimiento sostenido en su entorno.

Michael Porter, indica también, que la competitividad es la producción de bienes y servicios con mayor calidad y un precio menor al de sus competidores tanto domésticos como internacionales, lo cual se manifiesta en beneficios crecientes para los habitantes de alguna nación al mantener y aumentar los ingresos reales de la misma (Porter, 1993).

Ferraz, Kupjer y Looty (2004), mencionan que una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado

sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera. Las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada, es decir, se define sobre la base de las empresas.

Monterroso (2016), explica que la competitividad es un término que indicaría la posición de una empresa en comparativa con otras, asociándose entonces a permanecer dentro del mercado y además también, en la generación de valor para el cliente. El valor que no necesariamente se mide en términos de precio y costo, sino que puede incluir una alta cantidad de variables, tales como la disponibilidad de un artículo, su calidad, su facilidad de uso, su vida útil, su confiabilidad, sus atributos simbólicos, como así también el trato que recibe el cliente de los prestatarios de un servicio, la velocidad de respuesta ante un pedido o la capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios del mercado, entre otras.

Donawa, y Morales (2018), argumentan que las empresas compiten para ganarse la preferencia de los consumidores, proveedores y clientes. En tal sentido, para ser competitivas, necesitan tener un desempeño mayor que otras, pues se disputan los mismos clientes y concluyen que una organización es competitiva cuando tiene alguna ventaja sobre sus competidores.

El concepto de competitividad evoluciona e incorpora nuevos elementos tales como cambios tecnológicos, productivos y organizacionales (Rojas, 1999). Por este motivo, es complicado definir a la competitividad con las mismas palabras y bajo los mismos parámetros a través del tiempo dado que su contexto es cambiante y dinámico.

### 2.1.2 Enfoques de Competitividad

Díaz-Bautista (2006), menciona dos elementos que determinan realmente la competitividad, uno es el nivel microeconómico que incluye la capacidad de la empresa para captar el mercado, la actitud de vender aquello que es producido y la capacidad para mantener o incrementar de forma sostenida su cuota en el mercado; y la segunda es el nivel macroeconómico el cual incluye la capacidad de un país para participar en los mercados, la actitud del país para enfrentar la competencia, para alcanzar los objetivos centrales de la política económica e incrementar el producto con alta productividad. Esto alineado con Rojas (1999), mencionando que un enfoque sistémico de la competitividad hace alusión a diferentes niveles de análisis: un nivel “macro”, un nivel “meso” y un nivel “micro”.

Rectificando lo anterior, Rivas (2005) comenta que los modelos de competitividad macroeconómicos están pensados para medir el concepto de manera global en distintos sectores industriales, o inclusive a todo un país y los que tienen un enfoque microeconómico se limitan a evaluar un solo sector industrial o una empresa.

La definición operativa de competitividad dependerá siempre del punto de referencia tomado –nación, sector, firma–, del tipo de producto analizado –bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción– y del objetivo de la indagación –corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, entre otros (Piñeiro et al., 1993).

Para Cabrera, López y Ramírez (2011) la tipificación de la competitividad deberá verse desde un punto de vista forzosamente sistemático, esto con el fin de comprender la estructura objetada y definir cada segmento, no sin olvidar que, aunque esto suceda es inevitable abarcar parte de otros segmentos.

## 2.1.3 Modelos de Competitividad

### 2.1.3.1 Las cinco fuerzas de Porter

Then, Pimentel, Olivero, Soto, Luna, Cruz, Peguero, Jáquez, y Lluberés (2014), en un estudio desarrollado en Santo Domingo para el rubro inmobiliario, argumentaron que las cinco fuerzas del modelo clásico de Porter son: competidores potenciales, productos sustitutos, rivalidad en el mercado, poder del comprador y poder del proveedor descrito en la figura 1. En el artículo se tomó en cuenta la llamada sexta fuerza, los “complementarios”, en este caso se contemplaron como complementarios: la banca y el gobierno.

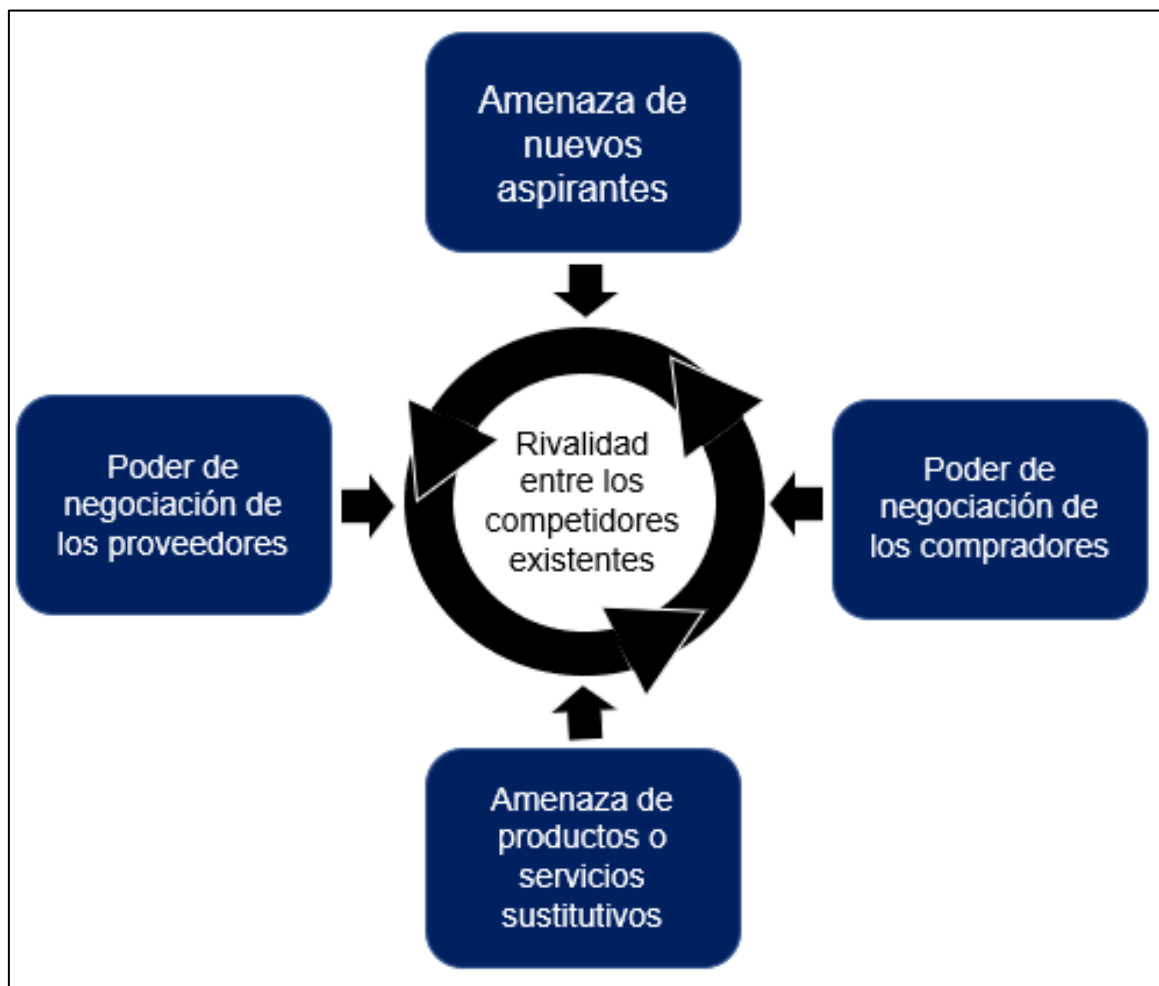


Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter.

Fuente: Michael Porter (2006) Ser competitivo.



### a. Primera Fuerza: Amenaza de Entrada

Porter (2008), indicó que los competidores de nuevo ingreso en un sector determinado, introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de dos factores: altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos.

Hoyos (2018), menciona que por barreras de entrada podemos entender como aquellos factores que dificultan que una empresa acceda por primera vez en un sector, ya que la colocan en una posición de desventaja con respecto a las empresas que operan ya en él. A mayor número de barreras de entrada menor será la probabilidad de entrada de nuevos competidores en el sector, es decir, si las barreras de entrada son altas y las reacciones esperadas son agresivas, la amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector va a ser baja, Porter (2014) menciona siete barreras de entrada importantes:

1. Economías de escala por el lado de la oferta. Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores. Las economías de escala por el lado de la oferta desalientan la entrada al obligar al posible entrante a ingresar al sector en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos, o aceptar una desventaja de costos.
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda. Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa. Los compradores posiblemente confíen más en empresas más grandes cuando compran

productos esenciales. Los beneficios de escala por el lado de la demanda desalientan la entrada al limitar la disposición de los clientes para comprarle a un recién llegado, y al reducir el precio que el recién llegado puede exigir hasta que genere una gran base de clientes.

3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor. Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor, debe, por ejemplo, cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información. Mientras más altos los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un recién llegado adquirir clientes.
4. Requisitos de capital. La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo.
5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño. Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas se deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber ocupado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marcas establecidas, o la experiencia acumulada que significa que los actores establecidos han aprendido cómo producir más eficazmente.
6. Acceso desigual a los canales de distribución. El nuevo entrante debe, por cierto, asegurar la distribución de su producto o servicio. Un nuevo producto alimenticio, por ejemplo, debe desplazar a otros de la góndola del supermercado mediante descuentos, promociones, programas intensos de ventas, o cualquier otro medio.

7. Políticas gubernamentales restrictivas. Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada.

Evidentemente, un análisis de las barreras de entrada y de las represalias esperadas desde la perspectiva de Porter (2008), es clave para cualquier empresa que está considerando entrar en un nuevo sector. El desafío es hallar formas de superar las barreras de entrada sin anular, mediante una pesada inversión, la rentabilidad de participar en el sector. Arrieta y Villalba (2018) en un estudio al sector logístico portuario de Cartagena, reflejaron un análisis a las barreras principalmente por los estándares que se deben cumplir y la inversión en capital, confirmando que las empresas a ingresar a este sector deben desarrollar un conjunto de estrategias que generen valor agregado para retener el poder de negociación con el fin de consolidarse.

Pinzón (2020), simplifica la Primer Fuerza establecida por Porter sintetizando que, si el ingreso de un nuevo competidor es fácil, es mayor la amenaza.

#### b. Segunda Fuerza: El poder de los proveedores

Se entiende por proveedores aquellas organizaciones que suministran bienes a otra compañía para que ésta sea capaz de desarrollar sus objetivos establecidos (Hoyos, 2018).

Porter (2008) menciona que los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo aquellos proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende.
- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados o patentados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

Hoyos (2020) concluye que el poder negociación de los proveedores resulta mayor cuando se den las condiciones citadas anteriormente.

#### c. Tercer Fuerza: El poder de los compradores

Porter (2008) argumentó que los clientes influyentes —la otra cara de los proveedores influyentes— pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costos) y enfrentando en general, a los distintos participantes en una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. Por otra parte, Then et. al (2014), simplificaba el poder de un comprador aterrizándolo en la fuerza que representa su poder adquisitivo, y esto se debe principalmente, al poder económico que representa para un sector, porque, obviamente, no existiría un sector si no fuera por un cliente como es típico en todos los sectores de producción.

Al igual que en los proveedores, los compradores, agrega Porter (2008), tienen ciertas características que los llevan a tener un poder de negociación enunciadas a continuación:

- Existen pocos compradores, o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor.

- Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que siempre pueden encontrar un producto equivalente, entonces tienden a comparar y a enfrentar a los distintos vendedores.
- Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor.
- Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables.

Al mismo tiempo, Porter (2008), estableció que los compradores podrían tener sensibilidad a los precios bajo los siguientes factores:

- El producto que compra de la industria representa un porcentaje importante de su estructura de costes o su presupuesto para abastecimiento.
- El grupo de compradores obtiene escasos beneficios, carece de liquidez o está bajo presión para recortar sus costes de compra.
- La calidad de los productos o servicios de los compradores se ve poco afectada por el producto de la industria.
- El producto de la industria surte poco efecto en el resto de costes del comprador

#### d. Cuarta Fuerza: La amenaza de los sustitutos

Porter (2006), indica que un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera, agrega que tenemos a un sustitutivo cuando se puede prescindir de ese producto, cuando se prefiere comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo o cuando lo fabrica el consumidor.

El ingreso de los productos sustitutos para Arrieta y Villalba (2018), está sustentado en aspectos de precios, diferenciación de productos y calidad, hacer un estudio de esto, permite a una compañía determinar estrategias que minimicen la pérdida de la participación de los productos en un mercado definido. Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello.

Los productos o servicios sustitutivos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios

Los productos sustitutivos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una industria puede capitalizar en los buenos tiempos. Naturalmente, la amenaza de sustitución también puede jugar a favor de una industria y redundar en su futura rentabilidad y potencial de crecimiento, (Porter, 1990).

La amenaza de un sustituto en estudios de Hill y Jones (2009), se encuentra reflejada en productos de distintos negocios que pueden saciar la necesidad semejante entre los clientes y Porter (2006) la califica elevada si:

- Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria.
- Para el comprador, el coste de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo.

Donawa y Morales (2018) argumentan, que la fuerza competitiva de un producto catalogado como sustituto se mide mejor por la participación que este tiene en el mercado y también, por los planes que generan las empresas quienes los fabrican para elevar la capacidad y penetración que tienen en el mercado.

e. Quinta Fuerza: La rivalidad entre los competidores existentes.

La rivalidad entre competidores existentes desde la perspectiva de Porter (2008), pueden integrar: descuentos en precio, mejoras en el producto y servicio, campañas de publicidad, etc. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria, esto puede depender de dos factores: la intensidad con la que las empresas compiten y la base sobre la que están compitiendo.

La competencia sostenida en el precio del producto produce que el cliente deje de considerar las características y el servicio del producto por priorizar el precio del mismo y se produce si:

- Los productos o los servicios de los rivales son casi idénticos y apenas hay fluctuación de costes para los compradores. Ello alienta a los competidores a recortar precios y a ganar nuevos clientes.
- Los costes fijos son elevados y los costes marginales son bajos.
- Se debe ampliar la capacidad de forma significativa con el fin de lograr la eficiencia.
- El producto es perecedero. Este factor crea una tentación irresistible a recortar precios y a vender un producto mientras conserva su valor.

Para Castro, Ramírez, Rodríguez, Sierra, Torres y Torres (2016) la lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas, y servicio y apoyo después de las ventas. Una rivalidad más intensa implica precios más bajos y mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad (Hill y Jones, 2009).

#### 2.1.3.2 Modelo de Álvarez y los 10 principios de la competitividad<sup>2</sup>

Para Álvarez (1999) la palabra competitividad es definida como aquella capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado. Independientemente de su giro y de los fines que tenga la organización, es constante el hecho de la necesidad en búsqueda de la mejora continua. Considerando lo anterior, se estima que, si la preparación de la empresa o el organismo es mayor, la probabilidad de triunfo y permanencia aumenta.

La competitividad requiere permanecer activa, ya que es probable que, al permanecer estática, pierda competitividad frente a sus competidores, con esto, se

---

<sup>2</sup> Álvarez, M (2021). Desarrollo Humano | Cómo incrementar el nivel de competitividad. Información recuperada de: <https://www.grupoalbe.com/>

identifica al término competitividad como un término relativo, ya que el ser competitivo hoy, no asegura seguir siéndolo en un futuro, o viceversa (Álvarez, 1999).

Álvarez (1999) argumenta que la competitividad tiene como punto central el progreso propio y continuo de una organización, y no con el competidor externo, además considera que ser competitivo o tener competencia en alguna situación de forma externa es tener la capacidad para atraer más clientes, para ser más eficiente, para mantener un ritmo constante de innovación; y de forma interna es el nivel de madurez y evolución de la organización motivando y desarrollando a su personal.

a. Los 10 Principios de la Competitividad.

Álvarez (1999) en su estudio indica que el desarrollo de la competitividad, se inició con la aplicación de los Diez Principios de la Competitividad los cuales se centran a enriquecer una organización y propiciar a la competencia en los mercados en que participa: incrementando, consolidando y manteniendo su presencia.

Cada uno de los principios de Álvarez (1999) eleva la competitividad y en la medida que la organización los adopta y hace uso de cada uno de ellos, su efectividad se hace mayor. La interpretación general de dicha implementación es que si se obtienen niveles altos de competitividad es porque existe dominio en los principios planteados.

Los 10 Principios de la Competitividad de Álvarez (1999), ilustrados en la pirámide correspondiente a la figura 2, ayudan a una organización a cumplir con su misión de negocio, ya que, si no hay misión definida, no existe rumbo o dirección de los esfuerzos de la organización, lo que significa que ir a la deriva es un fuerte impedimento para lograr la competitividad.



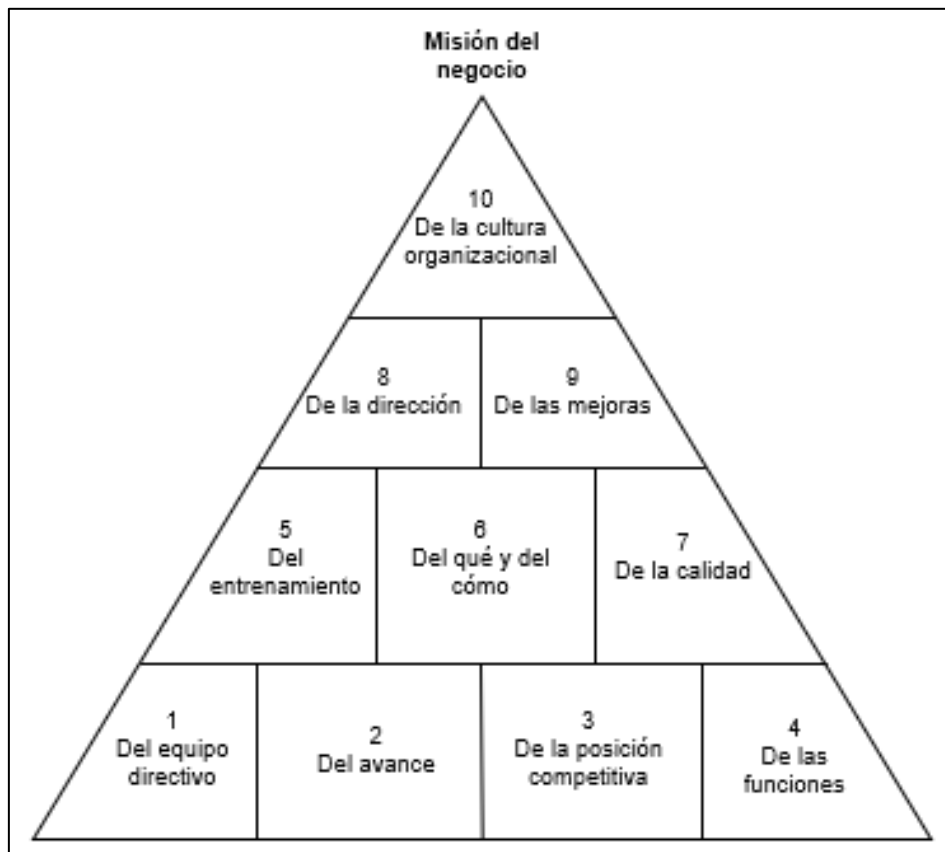


Figura 2. Los Diez Principios de la Competitividad.  
Fuente: Álvarez (1999)

La misión de una organización en palabras de Álvarez (1999) es la justificación real por la cual existe la organización. Cabe aclarar que la misión de negocio, por sí sola, no hará que una organización sea competitiva, pero sí será el primer paso en la búsqueda de su competitividad. Es necesario resaltar que la misión debe ser una motivación para que cada uno de los colaboradores sienta el deseo de ser competitivos logrando que en conjunto la organización lo sea en el mercado en el que se desenvuelve.

Álvarez (1999) estableció una numeración y secuencia a cada principio que se encuentran ligados al orden en que estos deben implementarse en la organización, los cuatro primeros funcionan como base y se consideran vitales para asegurar la implementación del resto de los demás niveles y principios.

### Principio 1. Equipo Directivo

Refiere a como la estrategia se fortalece para mejorar el crecimiento económico y el desarrollo organizacional. Los humanos tienen un vínculo natural con esto, conforman la sociedad en la que se desarrollan, para ser competitivos, se requiere tener un equipo de trabajo sólido, que se dirija con decisiones y la implementación de estrategias para lograr el alcance de la misión establecida, con un desenlace en la mejora y optimización de sus niveles de competitividad.

### Principio 2. Avance

Identifica el cómo la organización diseña e implementa su proceso de planeación permitiéndole cumplir con sus objetivos, indicadores, metas y proyectos estratégicos.

Para evaluar el nivel de competitividad actual se requieren datos duros y objetivos, el método de medición con el que se visualice el crecimiento y desarrollo de la organización con el paso del tiempo. Es importante, conocer los indicadores y variables importantes para la organización, buscando identificar los puntos críticos para la organización que concentre esfuerzos y recursos en mantenerlos fortalecidos.

La finalidad de este punto es conocer la evolución y tendencia de estos indicadores permitiendo evaluar la situación real del desempeño de la organización y recolectando evidencia para la toma de decisiones futuras.

### Principio 3. La Posición Competitiva

Con el factor globalización en el comportamiento de la competitividad, no se puede ocultar la existencia de otros competidores que tienen la capacidad de ser mejores o peores que la propia organización (en algunos aspectos específicos).

Como organización, tener una buena posición competitiva, implica mantener abiertos los cinco sentidos para saber por qué algunos clientes nos prefieren a nosotros y por qué otros clientes prefieren a la competencia.

#### Principio 4. Funciones

En Independencia con la diversidad de conocimientos y experiencia de las personas que trabajan en una organización, es importante la delimitación de las funciones del puesto que describa claramente y por escrito sus principales tareas.

En la medida que las personas tengan definidos sus puestos de trabajo, con sus correspondientes responsabilidades, se irá clarificando la estructura (organigrama) con la cual esta organización enfrenta a su mercado.

#### Principio 5. Competencias

Álvarez (1999), define el entrenamiento como el conjunto de conocimientos y habilidades que requiere una persona dentro de una organización para ser efectiva y eficiente en las funciones que desempeña. Al tener un mayor entrenamiento y mayores oportunidades, mayor será la aportación de la persona al desarrollo dentro de la organización.

El entrenamiento, para que sea efectivo, requiere tomarse e impartirse en una dosis basada en cuatro estrategias, el autor lo denomina modelo ECAI, y cada una de estas estrategias proporciona a las personas y a la organización, un conocimiento o habilidad diferente y complementaria entre sí.

- a) Educación. Es la cantidad de información y conocimientos que tiene el colaborador acerca de la organización donde labora. Este punto se enfoca a mejorar las actitudes del personal, dándole a conocer por qué se hacen las cosas dentro de esta organización.

- b) Capacitación. Es el conjunto de conocimientos generales que se le proporcionan al colaborador, para ayudarlo a tener contexto de las situaciones y a reforzar su sentido común, permitiéndole así realizar mejor su trabajo.

La capacitación se orienta a que la persona tenga conocimientos de su puesto, aprenda a conocer el impacto de sus decisiones en el resto de la organización y aprenda a reconocer que la organización es un organismo vivo.

- c) Adiestramiento. Es el desarrollo de las habilidades y destrezas de los colaboradores que garantizan que cada uno de ellos sea un experto en su correspondiente puesto de trabajo.
- d) Instrucción. Es el desarrollo de la capacidad del colaborador para realizar adecuadamente su trabajo a través de definir, comunicar y recibir claramente los requisitos de la tareas y trabajos que asigna o le son asignados.

#### Principio 6. Políticas y Procedimientos

Este principio incluye dos aspectos muy importantes que una organización requiere contestar:

- ¿Qué quiero hacer? Políticas. Una política es un lineamiento que debe seguir el personal para situaciones similares, facilitando la toma de decisiones en aspectos rutinarios.
- ¿Cómo lo voy a lograr? Procedimientos. Todas las formas en cómo una organización quiere alcanzar sus propósitos se convierten en procedimientos. Un procedimiento es una guía detallada que muestra paso a paso cómo interactúan dos o más personas para hacer algo.

La organización que desea llegar a una meta específica y ha encontrado rutas rápidas y seguras, indicará por escrito a sus colaboradores las políticas y procedimientos que le ayudarán a cumplir estos propósitos.

Para definir el qué (las políticas) y el cómo (los procedimientos), la organización requiere ponerse a pensar en qué cosas le dan realmente valor en este momento a su

negocio. La validez de la políticas y procedimientos radica en que cada uno, tiene un propósito bien definido y en la medida que este propósito se cumple, se justifica su uso.

#### Principio 7. Calidad

El sinónimo de calidad es satisfacción, por lo que se da por entendido que independientemente del tipo de producto o servicio del que se trate, si esto es de calidad crea satisfacción en la persona que lo adquiere.

Cuando una organización logra sensibilizar a todo su personal en la importancia de satisfacer plenamente a sus clientes, ha dado un gran paso en el camino hacia la competitividad porque todos los colaboradores participan directa o indirectamente en la satisfacción del cliente, independientemente del puesto que desempeñen.

El tener calidad no necesariamente hace que la organización gane clientes, pero el no tenerla, si hace que los pierda; con todo esto, la calidad por sí sola no es suficiente ingrediente para que la organización sea exitosa, sin embargo, la calidad forma parte de la competitividad.

#### Principio 8. Dirección

La dirección de una organización consiste en definir:

- La misión del negocio
- Los objetivos de negocio
- Los factores clave de éxito

Cuando una organización ya ha definido su misión de negocio tiene la mitad del camino recorrido, porque todas sus decisiones, esfuerzos y recursos se concentrarán en alcanzarla; la otra mitad del camino se tiene al aplicar los *Diez principios de competitividad*.

Los objetivos de negocio, son aquellos con los que año con año la organización medirá su avance competitivo. Definir objetivos realistas y comprometer a todo el personal en su cumplimiento es una habilidad que debe desarrollar el equipo directivo de la organización.

Factores clave de éxito, son el conjunto de todos aquellos aspectos que harán que la organización se distinga del resto de sus competidores y permitirá atraer y retener a sus clientes.

#### Principio 9. Mejoras

El principio de las mejoras enfatiza el adelanto, aumento o perfeccionamiento que tiene una organización respecto a si misma a través del tiempo. Pone atención en el valor *per-se* de las mejoras más que en el valor obtenido por la mejora misma.

Las organizaciones que fomentan el hábito de las mejoras, descubren que mejorar continuamente hace que se mantengan en forma y al día dentro de un mundo cada vez más competido.

#### Principio 10. La Cultura Organizacional

El principio de la cultura enfatiza la importancia de que todos los niveles jerárquicos de la organización deben ser como una sola persona, al compartir principios, valores y creencias que le permitan tener una personalidad propia y diferente dentro del mercado en que participa. Además de ello, es necesario que abran su pensamiento a cambios requeridos para mejorar, ya que en algunas ocasiones la costumbre de vivir en una cultura monótona no permite abrir caminos para crecer como organización.

La cultura organizacional está en función de dos grandes variables.

1. La información usada por la organización
2. Por lo que ha demostrado ser de utilidad dentro de la organización

La renovación de la cultura organizacional además de que es un proceso lento y difícil, debe hacerse cuidadosamente para preservar lo que, si funciona, para mejorar lo que medio funciona, y para incorporar las técnicas y conceptos que hagan falta para reforzarla.

La cultura se puede modificar si se modifican los valores y creencias de la organización a través de nuevos paradigmas, nueva información, nuevos conocimientos y nuevas experiencias.

Todo nuevo progreso requiere de un esfuerzo adicional, sin embargo, el ver resultados inmediatos hace que ese esfuerzo valga la pena y motive al equipo a seguir adelante. Por ello es muy importante monitorear de cerca los resultados de la aplicación de esos principios de competitividad, pues se requiere retroalimentar a la organización con evidencia cuantitativa y cualitativa acerca de las mejoras obtenidas.

#### b. Metodología para la Evaluación de Competitividad propuesta por Álvarez

Laborín (2011), explica que la evaluación es inicial es la base para obtener la percepción real del estado competitivo de la organización, pues es en los primeros resultados donde se detecta un punto de partida para identificar el estado de cada uno de los principios de la competitividad señalados y con esto comenzar a trabajar para mejorarlos.

La metodología propuesta por Álvarez (1999) está definida en una sencilla encuesta de 10 preguntas, cuyo propósito es ubicar el nivel de competitividad de una organización. Cada una de las preguntas refiere a cada uno de los principios de la competitividad para integrar la evaluación expuestos en la tabla 1.

Tabla 1 Cuestionario Para Evaluación de la Competitividad

No.	Pregunta	Calificación puntos	Ponderación	Total
		A	B	A x B
1	¿El equipo directivo de la organización dirige y concentra los esfuerzos de mejora?		4	
2	¿La organización monitorea sus principales indicadores y resultados de desempeño?		4	
3	¿La organización evalúa periódicamente su posición competitiva contra el resto de sus competidores?		4	
4	¿Cada uno de los colaboradores conoce y cumple adecuadamente con sus funciones dentro de la organización?		4	
5	¿Todo el personal es entrenado y desarrollado continuamente?		5	
6	¿Los manuales, las políticas y los procedimientos son funcionales y facilitan la toma de decisiones?		5	
7	¿La calidad del producto/servicio cumple los requisitos del cliente y se tiene un sistema de calidad documentado?		5	
8	¿La organización trabaja con base en objetivos y estrategias de negocios planeadas anualmente?		6	
9	¿La organización implanta planes y proyectos de mejora?		6	
10	¿La organización rediseña regularmente su cultura organizacional?		8	
Gran total				

Fuente: Álvarez (1999)

La escala a emplear apreciada en la Tabla 2 especifica que la respuesta de cada pregunta es un dato numérico que va de 0 a 3, donde el 3 es el valor más alto y satisfactorio.

Tabla 2. Escala para evaluación del Nivel de Competitividad.

Escala	Significado
0	No
1	Incipiente
2	Adecuadamente
3	Satisfactoriamente

Fuente: Álvarez (1999)

Al finalizar la toma de muestras de la encuesta, se efectúa una sumatoria en cada reactivo donde el número obtenido es multiplicado por una ponderación definida automáticamente para cada pregunta con base en la importancia relativa de cada principio dentro de la pirámide de la competitividad, los números que jerarquizan el nivel de importancia en cada reactivo son visualizados en el modelo de la encuesta de la Tabla 1 en la columna denominada “ponderación”.



Una vez conseguidos los resultados posteriores a la multiplicación por la ponderación, estos son sumados para obtener el gran total, el cual es sustituido en la fórmula del porcentaje de cumplimiento (misma que se ve a continuación), y con ello es posible ubicar el grado de competitividad actual, las características presentes al grado alcanzado.

$$\text{Porcentaje de cumplimiento} = \frac{\text{Gran total}}{n * 153} \times 100 = \text{_____}\%$$

Como se mencionó anteriormente, al obtener el porcentaje de cumplimiento, es necesario posicionar el resultado en uno de los niveles de la competitividad establecidos por el modelo visualizado en la Tabla 3, la incorporación y efectividad de cada uno de los principios de competitividad que tengan evaluación inferior contribuirá a que una organización incremente su nivel y con el paso del tiempo, las evaluaciones sean superiores una con otra.

Tabla 3. Nivel de Competitividad vs Porcentaje de Cumplimiento

% de cumplimiento	Etapas
Menor a 25%	1. Incipiente Bajo nivel de competitividad
De 25.01% a 50%	2. Aceptable. Regular nivel de competitividad
De 50.01% a 75%	3. Superior. Buen nivel de competitividad
De 75.01% a 100%	4. Sobresaliente. Muy alto nivel de competitividad

Fuente: Álvarez (1999)

Cada una de las etapas mencionadas en la obtención de resultados de la encuesta utilizada tiene características distintas, como pueden distinguirse en la figura 3, por lo que es necesario profundizar un poco en cada una de ellas para así, entender la etapa en la que se encuentra la organización e ir trabajando sobre ello para mejorar a futuro.

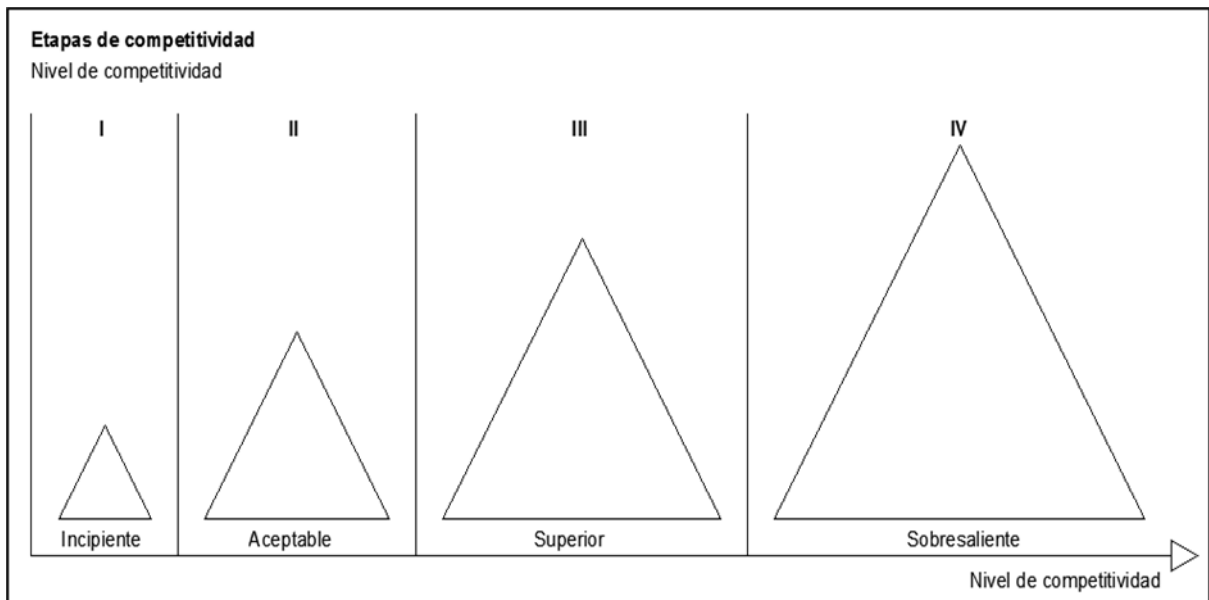


Figura 3. Etapas de la Competitividad  
Fuente: Álvarez (1999)

**Incipiente.** Una organización en esta etapa tiene un muy bajo nivel de competitividad y es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente. Debido a que funciona de manera auto diseñada es como un bote a la deriva que va de un lado a otro según las presiones del mercado. En esta etapa, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula.

La organización actúa poco sobre el control de su destino y reacciona más bien por intuición a los cambios del entorno, lo que origina que en ocasiones la organización se desoriente y se desconcierte con lo que pasa adentro y afuera de las cuatro paredes de las instalaciones.

**Aceptable.** Una organización en esta etapa tiene un regular nivel de competitividad puede detectarse que ha subsanado sus principales puntos de vulnerabilidad y cuenta con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos de los clientes y los competidores.

En esta etapa, la aplicación de los principios de competitividad es aceptable. Aun cuando no los domina totalmente, si tiene claro que para seguir compitiendo

requiere fortalecerlos. La gran ventaja en esta etapa es que el equipo directivo se ha hecho responsable del futuro de su organización y está dirigiendo su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene.

**Superior.** Una organización en esta etapa tiene un buen nivel de competitividad ya que empieza a ocupar posiciones de liderazgo y se destaca por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. En esta etapa, la organización ya domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona inmediatamente a cualquier cambio del medio ambiente.

Actúa sobre los *Diez principios de competitividad*, dando principal énfasis sobre el de cultura organizacional pues requiere homogeneizar la forma de pensar, sentir y hacer en todo su personal.

**Sobresaliente.** Una organización en esta etapa tiene un alto nivel de competitividad. Es considerada visionaria porque genera tecnología directiva a un ritmo acelerado. Sirve de *benchmarking* al resto de toda la industria y más allá de adaptarse a los cambios ella los va generando.

En esta etapa, la aplicación de los principios de competitividad es altamente eficiente, y todos los colaboradores los viven de manera natural. Incluso, están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras organizaciones, sean o no de la industria en la que compite. La misión del negocio le ha servido como su principal punto de referencia en todo el proceso de competitividad en el que se ha inmerso.

En la siguiente tabla 4, se muestra la relación que existe en cada etapa con cada uno de los principios de la competitividad en específico.

Tabla 4 Resultados Obtenidos en Cada Etapa de la Competitividad

No.	Principio	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
1	Del equipo directive	Hay reuniones esporádicas y directrices confusas	Hay reuniones directivas periódicas y control del negocio	Hay difusión de información e involucramiento de todos los niveles	Hay una sana y creciente implantación de propuestas de mejora
2	Del avance	Poco monitoreo de los resultados del negocio y pocas acciones de mejora	Medición de los indicadores de desempeño más importantes	Control de indicadores en cada una de las áreas de la organización	Implantación de un sistema efectivo de información
3	De la posición competitive	Muy baja posición competitiva	Regular posición competitiva	Hay liderazgo en el mercado y buena posición competitiva	Muy buena posición competitiva para determinar las reglas del juego
4	De las funciones	Autodefinidas las funciones de todo el personal	Hay disciplina y orden laboral	Hay automotivación del personal	Se tiene las bases para una cultura organizacional sana
5	Del entrenamiento	Poco a nulo entrenamiento	Entrenamiento generalizado a todos los niveles	Desarrollo de habilidades específicas en todo el personal	Desarrollo generación continuo de conocimiento
6	Del que y del como	Autodefinidas las políticas y los procedimientos	Hay directrices y metodologías claras y congruentes con la misión del negocio	Hay requerimientos de los manuales de políticas y procedimientos	Generación de tecnología directiva administrativa y operativa
7	De la calidad	Calidad autodefinida según la importancia del cliente	Hay un sistema de calidad documentado	Mejora la calidad del producto/servicio	Interactúa adecuadamente con los demás sistemas de la organización
8	De la dirección	Hay planes soñadores y/o poco realistas	Hay definición de objetivos y estrategias de negocio	Hay crecimiento sostenido de la organización	Consolida una cultura de innovación y desarrollo organizacional
9	De las mejoras	Mejoras autodefinidas cuando hay inspiración	Hay planes y resultados concretos en áreas prioritarias	Hay mejoras constantes en todas las áreas	Consolida una cultura de mejora continua acelerada
10	De la cultura organizacional	Cultura autodefinida según las costumbres y tradiciones de la organización	Se descubren los nuevos valores de la organización y se formaliza la nueva cultura	Se viven de manera natural en todos los niveles la cultura organizacional altamente orientada a la competitividad	Hay nulo desperdicio organizacional y alta efectividad directiva, administrativa y operativa

Fuente: Álvarez (1999)

En la medida en que la organización va aumentando su nivel competitivo, irá fortaleciendo sus niveles gerenciales, desarrollando sus brazos derechos y, sobre todo, involucrando a todos sus colaboradores de acuerdo a los cada vez más demandantes requerimientos de la organización.

Ilustrando lo anterior, la siguiente tabla 5, expone el grado de involucramiento que tiene el personal en cada una de las etapas de la competitividad a lo largo de los principios que la fundamentan.

Tabla 5. Personal Involucrado en Cada Etapa de Competitividad.

No	Principio	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
1	Del equipo directive	Gerente general y encargados de área	Gerente general y gerentes de área	Responsables de área	Responsables de área
2	Del avance	Gerente general y encargados de área	Gerente general y gerentes de área	Responsables de área	Todo el personal
3	De la posición competitiva	No definido	Gerente general y gerentes de área	Responsables de área	Responsables de área
4	De las funciones	Gerente general	Gerente general y gerentes de área	Todo el personal	Todo el personal
5	Del entrenamiento	No definido	Gerente general y gerentes de área	Responsables de área	Todo el personal
6	Del que y del como	No definido	Gerente general y gerentes de área	Todo el personal	Todo el personal
7	De la calidad	No definido	Gerente general y gerentes de área	Todo el personal	Todo el personal
8	De la dirección	No definido	Gerente general y gerentes de área	Responsables de área	Todo el personal
9	De las mejoras	No definido	Gerente general y gerentes de área	Responsables de área	Todo el personal
10	De la cultura organizacional	No definido	Gerente general y gerentes de área	Responsables de área	Todo el personal

Fuente: Álvarez (1999)

Teniendo los resultados de la evaluación, el conocimiento de la etapa actual, así como su interpretación referente a cada uno de *Los Principios de la Competitividad*, es momento de tomar acciones con ayuda del personal involucrado para lograr mejorías futuras a partir de la adopción de los Principios a través de cada uno de sus procedimientos.

### 2.1.3.3 Mapa de la Competitividad BID

Fundado en 1959, el Banco Interamericano de Desarrollo tiene el propósito de ser fuente de financiación para América Latina y el Caribe, buscando crear impacto en el desarrollo de la región de manera sostenible, uno de sus objetivos es el decremento de factores como pobreza y desigualdad. Actualmente, tiene suscritos 48 países miembros, a estos países, les da soporte con la estructuración de proyectos con asistencia financiera, técnica y servicios de conocimiento que permitan tomar decisiones con el propósito de incrementar la efectividad en el desarrollo (BID, 2015).

El mapa de la competitividad que desarrolló el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ha sido empleado para dar un diagnóstico organizacional de diversas PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas), en este aspecto le es posible visualizar a la organización como un sistema integrado con ocho áreas que se encuentran interconectadas entre si con el fin de mejorar el desempeño de la organización

Martínez y Álvarez (2006), indican que el Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la pyme; visualiza a la organización como un sistema integrado por ocho áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización; estas áreas son:

1. Planeación estratégica.

Permite entablar el camino de las actividades a futuro para las empresas, se encuentra relacionada al rol y la función de trabajo de altos directivos. Este proceso es de carácter continuo en cuanto al análisis de objetivos y resultados, además de la adopción continua de las medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades con la perspectiva hacia el interior del organismo, así como las amenazas y oportunidades alrededor (Martínez y Álvarez, 2006)

2. Producción y Operaciones.

Se define como producción la creación de bienes o servicios, al mismo tiempo que la administración de las operaciones es el grupo de actividades que crean un valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados (Martínez y Álvarez, 2006).

3. Aseguramiento de la calidad.

Estimado en aquellas actividades que se ejecutan con la finalidad de brindar un producto o servicio que se encuentre libre de defectos y que al mismo tiempo

genere satisfacción en las necesidades del consumidor o cliente. (Martínez y Álvarez, 2006).

#### 4. Comercialización.

Martínez y Álvarez (2006), sustentan que es un proceso que se realiza con la finalidad de que un determinado producto o servicio arriben al consumidor final, con el principal objetivo de aumentar la participación de este en el mercado.

#### 5. Contabilidad y Finanzas.

Posibilitar el originar información que nos ayude a tomar decisiones, se considera como una herramienta valiosa cuando es empleada para visualizar el futuro de la organización a través de las proyecciones financieras (Martínez y Álvarez, 2006).

#### 6. Recursos humanos.

La optimización del recurso humano puede consolidarse como una estrategia empresarial la cual muestra el grado de importancia de la parte individual y su relación con la colectiva, considerando los gestores, directivos y los trabajadores; propiciando una participación de forma activa en todo el grupo de empleados dentro de la empresa (Martínez y Álvarez, 2006).

#### 7. Gestión ambiental.

Martínez y Álvarez (2006) mencionan que la calidad de la imagen positiva de una empresa ante la sociedad, se encuentra relacionada a la responsabilidad social que la misma empresa ejerza respecto al cuidado del medio ambiente.

#### 8. Sistemas de Información.

El soporte que proporcionan las tecnologías de información para la mejora de las funciones operativas en una organización es considerado parte importante para el

desarrollo de una estructura de calidad competitiva del negocio (Martínez y Álvarez, 2006).

Saavedra (2012), concluye que el mapa de la competitividad, posee en su estructura aspectos que provienen de la parte interna de una organización, por ende, son el control de la misma organización, y por ellos se determina que el nivel competitivo de una empresa, es dependiente de los factores mencionados.

Alineado a la conclusión de Saavedra (2012), para los aspectos internos de la competitividad empresarial, usando la metodología del mapa del BID, tenemos integrada para cada una de las ocho variables los indicadores con los que estaríamos midiéndola expresadas en la tabla 6.



Tabla 6. Mapa de la competitividad de BID

Variables	Indicadores
<b>Planeación Estratégica</b>	Proceso de planeación estratégica
	Implementación de estrategias
<b>Producción y Operaciones</b>	Planificación y proceso de producción
	Capacidad de producción
	Mantenimiento
	Investigación y Desarrollo
	Aprovisionamiento
	Manejo de inventarios
	Ubicación e infraestructura
<b>Aseguramiento de la Calidad</b>	Aspectos generales de la calidad
	Sistema de calidad
	Mercadeo nacional: mercadeo y ventas
	Mercadeo nacional: servicios
	Mercadeo nacional: distribución
	Mercadeo exportación: plan exportador
	Mercadeo exportación: producto
	Mercadeo exportación: competencia y mercadeo
	Mercadeo exportación: distribución física internacional
	Mercadeo exportación: aspectos de negociación
Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias	
<b>Contabilidad y finanzas</b>	Monitoreo de costos y contabilidad
	Administración financiera
	Normas legales y tributarias
<b>Recursos humanos</b>	Aspectos generales
	Capacitación y promoción del personal
	Cultura organizacional
	Salud y seguridad industrial
<b>Gestión ambiental</b>	Política ambiental de la empresa
	Estrategia para proteger el medio ambiente
	Concientización y capacitación del personal en temas ambientales
	Administración de desperdicio
<b>Sistema de información</b>	Planeación de sistemas
	Entradas
	Procesos
	Salidas

Fuente: Martínez y Álvarez (2006)

Con esto, Saavedra (2012), especifica que, del resultado de este análisis propuesto por el Mapa de Competitividad de BID, podríamos mapear tres gráficos.

- Mapa de la empresa. Basado en la calificación que obtenida por la empresa en cada variable y de acuerdo al cálculo de índole interna que desplegaría la herramienta, sería posible determinar el nivel de la competitividad que tiene la organización.
- Mapa por áreas, El mapa muestra la evaluación en cada una de las áreas, adicional, cada punto que debidamente es necesario tratar, ya que, en la

herramienta para evaluar, un determinado grupo de preguntas se encarga de evaluar cada uno de los puntos fundamentales enfocado en el área específica.

- Componente gráfico. Para finalizar, muestra los resultados de forma visualmente gráfica y los divide mostrándolos por una parte de forma global y por otra más aplicado en cada una de las ocho áreas.

El mapa de la Competitividad del BID, al ser acuñado por Saavedra (2012), ha tenido diversas modificaciones que permiten diagnosticar a una organización determinando su estado competitivo desde el interior, con el objetivo de conocer la situación actual para posteriormente tomar acciones para la mejora continua de esos indicadores.

#### 2.1.3.4 Modelo Nacional para la Competitividad (MNC)<sup>3</sup>

Con el fin de apoyar a empresas en su propio manejo de forma efectiva, el Instituto para el Fomento de la Calidad Total (IFC) generó una herramienta de carácter directiva, cuyo objetivo invita a un análisis al Modelo de Negocio que sugiera la implementación y desarrollo de las competencias de la misma organización y con ellas el crear ventajas competitivas, en las empresas mayormente micro y pequeñas que lo aplican.

La creación del Modelo Nacional para la Competitividad, busca dar soporte a empresas con las premisas que indican que el éxito de una estrategia determinada viene de la parte interna de la organización, la administración del recurso de cualquier tipo: humano, material, conocimiento o financiero, y a su vez la creación de ventajas

---

<sup>3</sup> Modelo Nacional para MiPyMEs Competitivas.  
<http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/archivos/metodologias/modelomipymes/modelonacional2010.pdf>

competitivas que respalden el crecimiento y robustecimiento de dichas actividades enunciadas como claves.

La Secretaría de Economía (SE) (2015), a través del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Instituto para el Fomento a la Calidad Total (IFC), argumenta que el Modelo Nacional para la Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas ha sido estructurado como una herramienta que permite la integración de modelos de negocio que tengan como principal característica la innovación, todo esto iniciando con preguntas que lleven a la reflexión profunda y la conducción de los emprendedores y empresarios a la descripción de una propuesta de valor excepcional y compleja para la réplica, con el fin de satisfacer una necesidad o resolver una problemática de un segmento del mercado definido.

#### a. Principios del Modelo Nacional para la Competitividad

El modelo Nacional para la Competitividad en Micro y Pequeñas Empresas, que se encuentra relacionado directamente al Modelo Nacional para la Competitividad, plantea 7 principios.

##### 1. Liderazgo estratégico.

La parte frontal de la organización competitiva integrada por el líder o el grupo de ellos, debe ser caracterizada por su integridad y la facultad para visualizar las oportunidades que se le pudiesen presentar, comprender los desafíos que se identifican en el entorno y definir las estrategias y propuestas de valor para integrar la ventaja competitiva que sea complicada en el momento que el resto la busque replicar.

##### 2. Logro de Resultados.

La dirección en la estrategia de las organizaciones que son competitivas se alcanza a través de la ejecución respaldada en el alto desempeño y la obtención de los resultados con un balance mantenido.

### 3. Enfoque al Cliente.

Las organizaciones competitivas también, tienen la característica de mantener una relación óptima con sus clientes, conocen y se anticipan a las necesidades de ellos y al mismo tiempo generan valor con productos, servicios y con procesos que sean innovadores para ellos.

### 4. Calidad de la Operación

El manejo de organizaciones competitivas, se encuentra basada en procesos con la calidad adecuada, estructurados y confiables que permiten el gestionar decisiones con sustento en los hechos y con esto impulsar el alcance de las estrategias definidas por la misma organización.

### 5. Responsabilidad por la Gente

El factor humano que pertenece a las organizaciones competitivas es reconocido y su desempeño está sustentado en la adquisición de conocimiento continuo, el respeto y el facultamiento, lo que concluye con el logro de objetivos personales de una forma sencilla, motiva al alto desempeño y con esto la sustentabilidad de la organización.

### 6. Impulso a la innovación

Una organización competitiva se encuentra a favor de una cultura con el enfoque en la innovación que, a su vez, se ve reflejada en los modelos de negocios, los procesos, las alianzas, así como en los servicios y productos que ofrecen, esto les permite distinguirse de los mercados y obtener la sustentabilidad en aspectos económicos, ecológicos y sociales.

### 7. Construcción de Alianzas

El desarrollo y mantenimiento de alianzas estratégicas con los clientes, proveedores, la sociedad, instituciones gubernamentales y de gobierno son iuna

implementación ventajosa por las organizaciones competitivas. Este vínculo permite la contribución y el desarrollo de capacidades únicas que buscan el aseguramiento del crecimiento y la sustentabilidad de él.

## 8. Corresponsabilidad Social

El desempeño de las organizaciones competitivas está respaldado en conductas éticas y bajo regímenes legales que reflejan el sólido compromiso y con carácter proactivo con la sustentabilidad social económica y ecológica.

### b. Dimensiones del Modelo Nacional para la Competitividad

La secretaria de Economía, a través del Instituto Nacional del Emprendedor y con la administración del Instituto para el Fomento a la Calidad Total, proponen las siguientes dimensiones para implementar el Modelo Nacional para la Competitividad y que a su vez se encuentran graficadas en la figura 4.

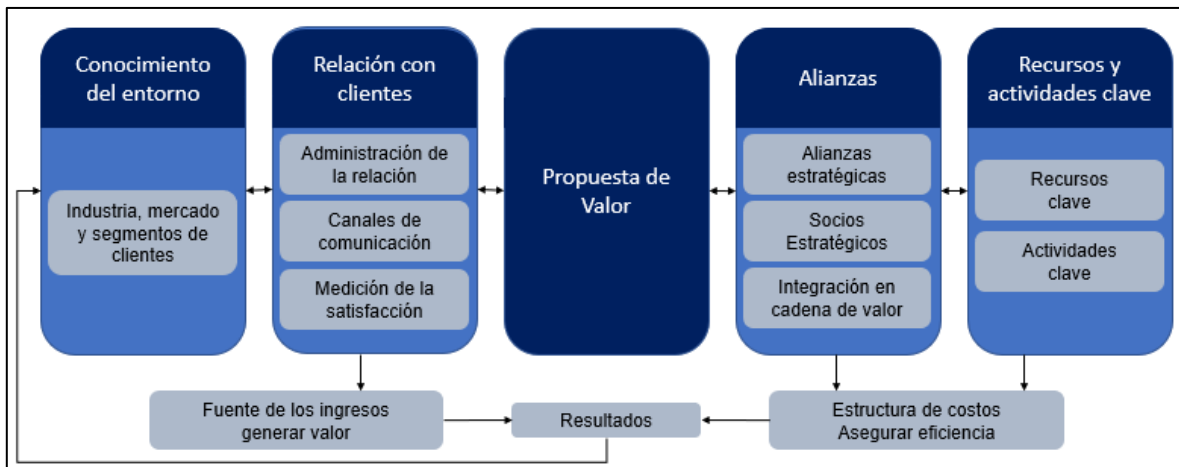


Figura 4. Modelo Nacional para MiPyMEs Competitivas  
Fuente: Modelo Nacional para MiPyMEs Competitivas

### 1. Conocimiento del Entorno.

La integración de un modelo de negocio, necesita del conocimiento profundo de la industria o sector, el mercado y la estratificación de los clientes que serían el objetivo a servir. Estos factores brindan el contexto en el que la organización desarrolla sus operaciones y facilitan el entendimiento de los retos a los que darán cara y la mejor manera de responder a ellos.

Un elemento clave en el modelo es el nivel de conocimiento que la organización tiene de sus clientes, que deben ser agrupados en segmentos, lo cual da oportunidad a la definición clara de los clientes que se atenderían y la necesidad específica de cada uno de ellos.

### 2. Relación con los Clientes

Detalla la relación que una organización mantiene con sus clientes, así como los canales de comunicación que empleará para ello y la forma en que las relaciones miden la efectividad de las mismas.

Los procedimientos establecidos para relacionarse con los clientes intentan: retenerlos, adquirir clientes nuevos o incrementar en número la población.

### 3. Fuente de ingresos

El flujo de efectivo que se genera por ventas dentro del negocio es lo que definimos como la fuente de ingresos. Es primordial para que el negocio permanezca sustentable, analizar e identificar los productos o servicios de valor por los que el cliente se encuentra con disposición a pagar. Una vez recopilada esa información se podrán identificar adecuadamente los productos o servicios que brindan rentabilidad al negocio.

#### 4. Propuesta de valor.

La descripción de las características de un producto o servicio en una empresa que crean beneficios de forma tangible a los distintos segmentos de clientes es lo que la estrategia llama propuesta de valor.

La propuesta de valor tiene la facultad de distinguir a una empresa de sus adversarios al ofrecer un grupo de productos o servicios con la característica de ser innovadores y complejos de replicar. Esta es la causa por la que los clientes se muestran inclinados a dicha empresa por encima del resto de opciones de compra.

#### 5. Alianzas

Una alianza es considerada clave para el modelo de negocio, esto da apertura a una empresa para optimizar su desempeño, aumentar la capacidad de gestionar, así como reducir el riesgo y adquirir recursos que impulse en desarrollo y la sustentabilidad.

#### 6. Recursos y actividades clave.

Los recursos y actividades catalogados como clave, detallan los activos intangibles y tangibles, tales como el talento humano, el cual se considera el factor más importante para llevar a cabo la ejecución del modelo de negocio. Los recursos y la base donde los mostramos para que nuestra propuesta de valor llegue hasta donde se encuentran los clientes y se traduzca en ingresos generadores de resultados para la organización, con esto el asegurar el crecimiento y la rentabilidad.

#### 7. Estructura de costos

La estructura de costos enlista los costos a los que incurrimos en el desarrollo de la oferta de valor que se propone a la cartera de clientes, la preservación de las relaciones con cada uno de ellos y también, la inversión en recursos y actividades cruciales.

El manejo de los costos debe centrarse en el aseguramiento de la eficiencia de la operación sin el deterioro de la oferta de valor para la sustentabilidad del negocio.

Sagástegui y Saldaña (2016) resumen la aplicación del modelo para la Competitividad Nacional indicando que los resultados de la implementación responden a la necesidad de preservar la visión integral de indicadores claves del negocio con el fin de asegurar la ejecución de la estrategia y propuesta de valor, diagnosticando el estado de su desempeño y capitalizando los conocimientos adquiridos en la toma de decisiones para la eficiencia y el crecimiento de la organización.

#### 2.1.4 Competitividad en Pymes

González (2013) sustenta que las pequeñas y medianas empresas son las organizaciones dominantes en todos los países de América, con una representación mayor al 95% de los negocios existentes en el mundo, indica que estas organizaciones tienen ventajas competitivas con respecto a las grandes empresas, debido a su menor tamaño y facilidad para adaptarse a los cambios en la economía y patrones de la demanda.

Además de ser dominantes las pequeñas empresas, son parte fundamental en la creación de empleo en todos los países, ya que gran parte del empleo generado es por causa de estos organismos lucrativos, así como la aportación que mantienen al crecimiento económico (Vázquez y Arredondo, 2014).

En el nivel de competitividad a nivel micro o empresarial Ibarra, González y Demuner (2017) distinguen ocho dimensiones, las cuales de manera combinada determinan qué tan competitiva es una empresa, así como el grado de éxito que esta presenta respecto al resto del mercado.

1. Planeación estratégica
2. Producción y operaciones



3. Aseguramiento de la calidad
4. Comercialización
5. Contabilidad y Finanzas
6. Recursos humanos
7. Gestión ambiental
8. Sistemas de Información

Vizcaíno, Robles y Jiménez (2016) señalan que el desarrollo de una organización es dependiente del aprovechamiento que se les dé a distintos factores que juegan un papel de intervención directa en la organización para ser competitivos, argumentan también que se ha demostrado que los cambios productivos, tecnológicos y financiero son desventajas que para otros empresarios pueden ser tomados como oportunidad para crecer.

Las MIPYMES por sus características específicas enfrentan diversas problemáticas, por un lado, las internas como la organización, las ventas, la producción, la distribución, la colocación, la capacitación y la publicidad; por otro lado, las del entorno externo donde interviene el mercado, la demanda, la inflación, los programas de financiamiento, las políticas públicas entre otras (Vizcaíno, Robles y Jiménez, 2016).

Ibarra, González y Demuner (2017) mencionan en su estudio que para el caso particular de los niveles de competitividad a nivel micro o empresarial, el diagnóstico de esto, permite tener un conocimiento específico de las actividades que desarrolla la empresa en diversas áreas. La competitividad en microempresas puede considerarse como el más importante debido a que es la misma empresa la que tiene el control directo sobre las variables que le permiten desarrollarse y afianzarse en el mercado, fortaleciendo lo establecido por Ramírez y Ampudia (2018) quienes argumentan que las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas.

## **2.2 Planeación Estratégica**

### **2.2.1 Conceptos Básicos de Planeación Estratégica**

Para Chiavenato y Sapiro (2017), definen la planeación como función inicial administrativa que se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional” (p. 17), lo que permite entender que antes de realizar cualquier actividad en la empresa, es necesario crear un plan que oriente el camino que lleve a la meta propuesta.

Dussan y Serna (2017) llaman estrategia al proceso mediante el cual una organización, a partir de identificar oportunidades, amenazas en su entorno, fortalezas y debilidades internas, delimita un conjunto de objetivos a largo plazo, los cuales convierte en planes de acción, y asigna recursos humanos, operacionales y económicos que aseguren su ejecución, la cual se mide mediante indicadores de gestión. Por tanto, estrategia es definir dónde quiere estar una organización, en un horizonte temporal determinado. Este proceso de proyección estratégico debe concretar con claridad lo que una organización define como el corte de su negocio, pero también debe incluir dónde la empresa no quiere estar.

Chiavenato y Sapiro (2017) integran el concepto de la planeación estratégica como el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Al mismo tiempo plantea que el proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto significa, que una planeación estratégica es un recurso primordial para darle secuencia a las acciones que una organización debe tomar con el objetivo de situarla en una situación óptima en el entorno donde se desarrolla.

Por otro lado Gaxiola (2013), expresa que la planeación estratégica para la organización es el plan maestro, en el cual, la dirección recoge las decisiones

estratégicas que ha adoptado “hoy” respecto a lo que hará en los próximos años (3 a 5 años es un período de planeación recomendado para una empresa), y que todos los trabajadores deben conocer y seguir para lograr ser lo suficientemente competitivos y satisfacer los objetivos y metas estratégicas marcadas relativas a, crecimiento y rentabilidad, o simplemente lograr la supervivencia o la consolidación de la empresa.

Desde el punto de vista Calle, Gurumendi y Calle (2020) mencionan que el plan estratégico es un camino muy singular y primordial a través del cual una organización evalúa su situación actual, revisa y analiza la razón de ser de la misma, define su visión de futuro y cuáles deben ser sus objetivos principales, por tal razón se convierte en un marco muy referencial para la toma de decisiones y la ejecución de planes y actividades, De forma similar Ramírez (2017), plantea que la planeación estratégica permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos.

Galindo (2008) menciona que la planeación estratégica integra una serie de elementos que son plasmados en el plan estratégico, también llamado Plan de Negocios (*Business Plan*). Éstos se definen en la alta dirección y sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales. A grandes rasgos los elementos que son incluidos son: filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, políticas, programa y presupuesto, pueden ser observados en la figura 5.

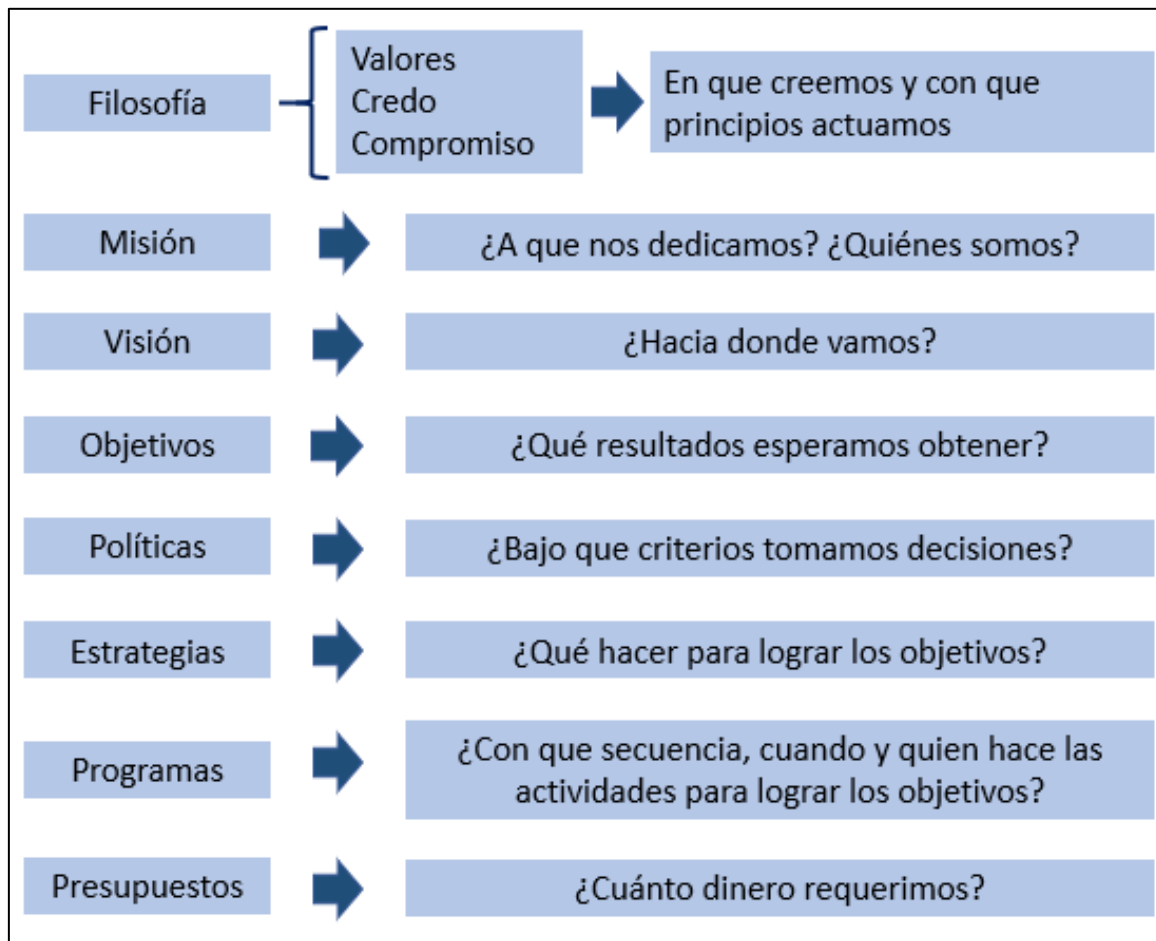


Figura 5. Elementos de la planeación estratégica  
Fuente: Galindo (2008)

Ramírez (2017) argumenta que el proceso para desarrollar la planeación estratégica de una organización, puede variar en cuanto al número de etapas, sin embargo, concuerda con Galindo (2008) al mencionar que de manera sintética normalmente considera, entre otros, los siguientes elementos: la identificación de la visión y misión, el análisis de las condiciones internas y externas, la formulación de estrategias su implantación y control.

## 2.2.2 Modelos de Planeación Estratégica

### 2.2.2.1 Ackoff

Ackoff (1983) resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de cada época acuña el lema de planear o ser planeado. Ackoff apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son

**PRINCIPIO PARTICIPATIVO:** Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.

**PRINCIPIO DE CONTINUIDAD:** Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.

**PRINCIPIOS HOLÍSTICO:** El principio de coordinación e integración, relacionadas se planean simultánea e interdependientemente para conseguir mejores resultados.

Ackoff propone el su modelo de planeación estratégica en el diagrama de la figura 6, donde la implementación de ellas no se considera consecuente ya que se encuentran unidad de forma sinérgica. Se considera que cada fase integra un proceso sistemático donde cada una alimenta y es alimentada por el resto; los resultados de cualquier fase, pueden originar ajustes en las demás, no tienen un orden para empezar y terminar

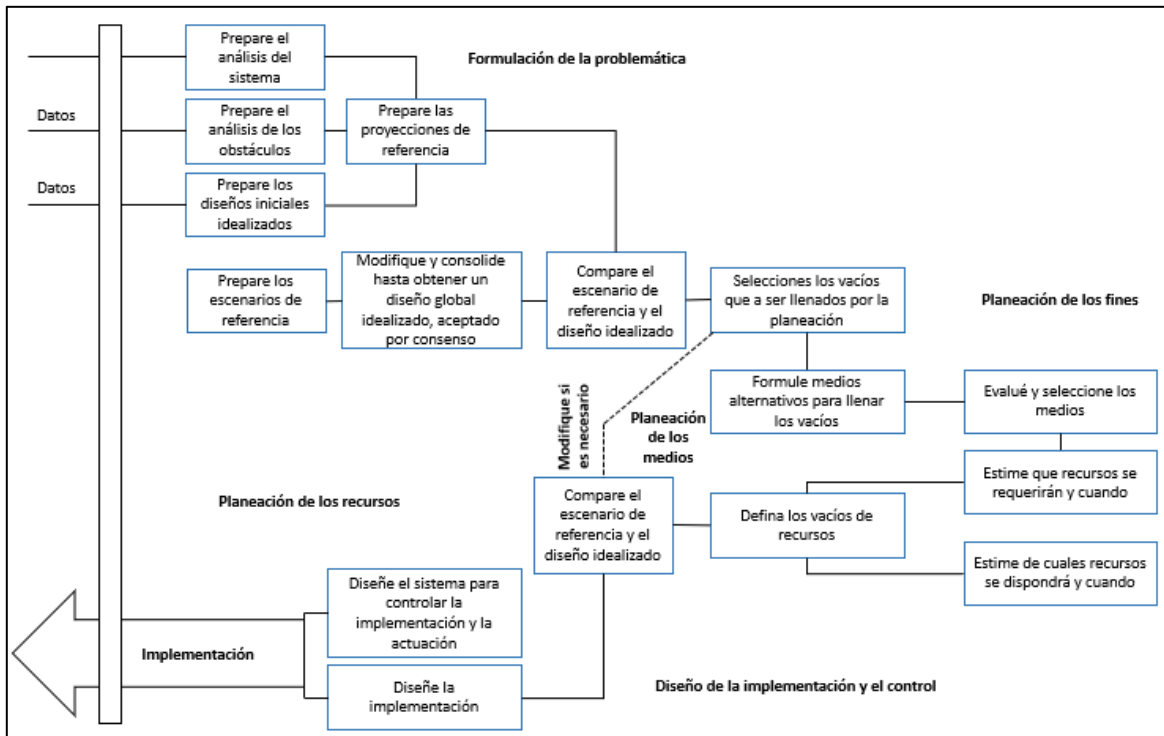


Figura 6. Modelo de Ackoff  
Fuente: Ackoff (1983)

1. Formulación de la problemática: Conjunto de amenazas y oportunidades que enfrenta la organización si continuara comportándose como hasta ahora y si su medio ambiente no cambia su dirección de un modo significativo, entonces se requiere de los siguientes análisis:

a. Análisis de Sistemas: Descripción detallada del estado en que se encuentra la empresa y cómo influye o es influida por su medio ambiente.

- ¿Cómo se definirá el sistema para el que se va a planear?
- ¿En qué ramo se encuentra la empresa?
- ¿Cómo está organizada la empresa?
- ¿Cómo opera realmente la empresa?
- ¿Cuáles políticas, practicas, estrategias y tácticas se encuentran en vigor actualmente?
- ¿Cuáles son las preferencias de la administración en cuanto al estilo?

- ¿Cómo se ha desempeñado la empresa en el pasado y como se ha desempeñado en la actualidad?
- ¿Quiénes son los participantes de la empresa?

b. Análisis de Obstrucciones: Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, para eso se practica listar las debilidades de la organización y que pueden ser a causa de discrepancias internas relacionadas con los fines, y los recursos disponibles.

c. Preparación de proyecciones de referencia: extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro, empleándose suposiciones críticas sobre las que se basan las expectativas de la empresa y proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos, con esta información se prepara el escenario idealizando el futuro, para revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa.

2. Planeación de los fines: En esta etapa de la planeación es cuando se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos, por medio de un diseño idealizado del sistema que se opera o se propone operará. Los pasos que intervienen en este diseño son:

- a. Selección de la misión.
- b. Especificación de las propiedades deseadas del diseño.
- c. Diseño del sistema.

3. Planeación de los medios: En esta etapa de la planeación en la que piensan los medios para aproximarse al futuro deseado, comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas. En el extremo más lejano de la brecha, si en un principio ésta no se puede cubrir, se encuentra el ideal; en caso de que se logre cubrir, lo que se encuentra al otro lado es el objetivo o la meta. Si se cumple, se trata de una meta.

4. Planeación de los recursos. ¿Cuáles recursos se requerirán y como se obtendrán?

5. Diseño de la Implementación y el Control: Es necesaria para obtener una retroalimentación permanente a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente, decidiendo quien va a ser que, cuando, donde y como se va a controlar la implementación y sus consecuencias.

Al final, modificar si es necesario ya que la eficiencia del proceso depende de lo bien que se conciben las relaciones entre lo que se hace y lo que se desea. El futuro de cualquier organización depende más de lo que hace ahora, de lo que hizo en el pasado.

#### 2.2.2.2 Modelo integral de la Planeación Estratégica David R. Fred

Según David (2019), para el proceso de planeación estratégica se requiere aplicar el modelo de forma integral. este modelo se desarrolla en tres diferentes etapas: la formulación de la estratégica, la implementación de esta y la evaluación posterior de dicha estrategia.

De una forma más detallada, David (2019), expone cada una de las etapas de la planeación estratégica desde su perspectiva de la siguiente forma y que son apreciados en la figura 7:

a. La formulación de la estrategia: Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una institución, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de la estrategia específica a seguir.



b. La implementación de la estrategia: requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implementación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

c. La evaluación de la estrategia: es la etapa final de la dirección estratégica. Existen tres actividades fundamentales en la valuación en la estrategia:

- I. La revisión de los factores externos e internos que son la base de las estrategias presentes.
- II. La medición de desempeño.
- III. Aplicación de medidas correctivas.

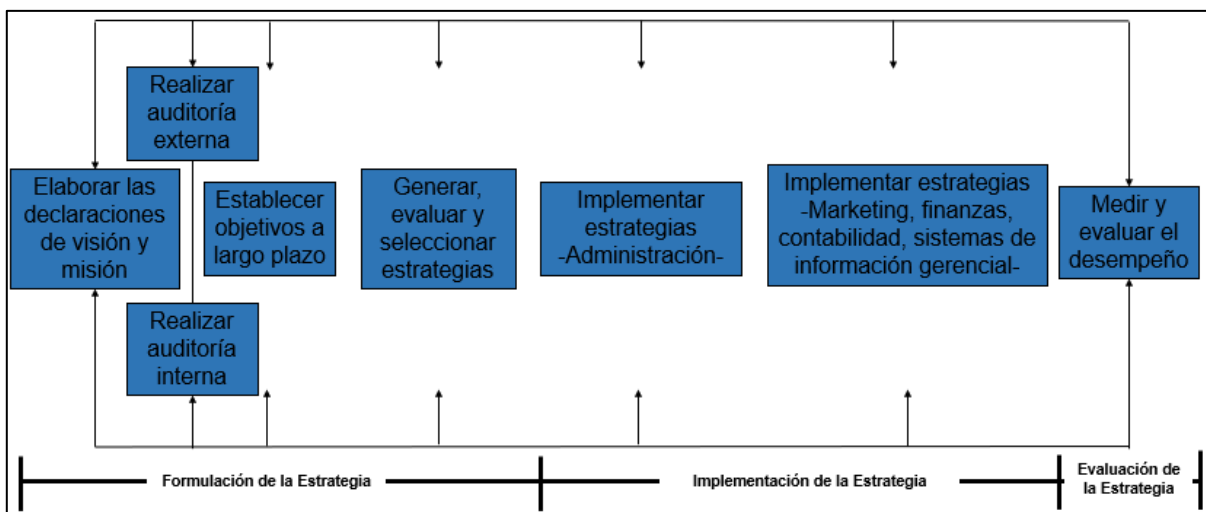


Figura 7. Modelo de Freud David  
Fuente: David (2019)

En lo que se refiere al principio sistémico, Fuentes, y Cardozo (2011), indican que este modelo especifica la interacción de los componentes de la organización

respecto a sí misma, a través de las tres (3) fases que lo componen: formulación, implantación y evaluación de la estrategia; establece una interacción entre los distintos niveles jerárquicos y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. De esta manera, la toma de decisiones no se presenta como responsabilidad única del nivel directivo, y establece la participación del personal como factor clave para el compromiso ante los cambios necesarios. El modelo genera una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones. El principio de retroalimentación se hace evidente en este modelo ya que el mismo especifica que el proceso de planificación estratégica nunca termina, la retroalimentación es aplicada al obtener los resultados en la fase de evaluación y ser comparados con dicho plan. La brecha entre los resultados planificados y logrados constituye la causa para el nuevo inicio del ciclo, reformulando la estrategia, de modo que los resultados se aproximen cada vez más al plan estratégico planteado.

#### 2.2.2.3 Modelo Tom Lambert

Cano y Olivera (2008) explican que el autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica:

1. Establecer la Visión
2. Definir la situación actual
3. Acordar su Misión
4. Desarrollar sus Objetivos
5. Generar Alternativas
6. Seleccionar Estrategias
7. Convenir Tácticas
8. Elaborar el Plan Táctico

Gómez, Paredones y Flores (2012) sustentan basados en la metodología de Lambert que, contemplando el modelo sobre el papel, se desplaza del presente, que se representa como el aquí y ahora situado en la parte inferior izquierda, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección que se simboliza en la parte superior derecha de la página y puede ser considerado como cualquier futuro ideal que se quiera diseñar.

Guanoluisa (2017) indica que conducen al pensamiento estratégico para que se dirija de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente; especifica que el modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro.

Flores y Gómez (2008) explican que el proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea. Así mismo, plantean que, si se parte de la elaboración del primer borrador de un plan estratégico, es conveniente que, en la parte medular del desarrollo de estrategias, se contemplen varias alternativas argumentando también que el modelo este modelo es uno de los más completos referidos al proceso de planeación estratégica observado en la figura 8.

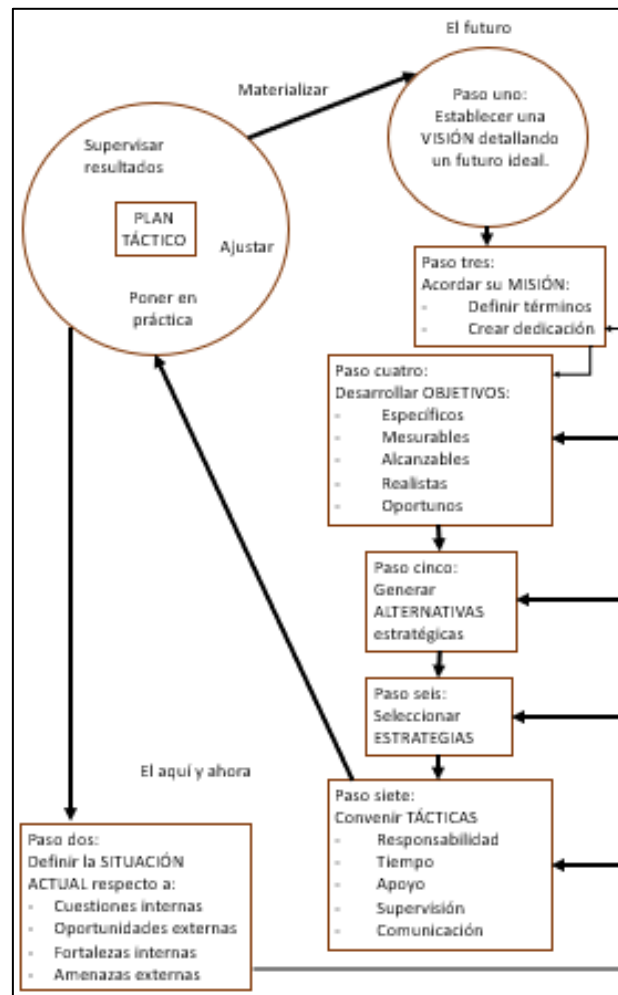


Figura 8. Modelo de Tom Lambert  
Fuente: Cano y Olivera (2008).

#### 2.2.2.4 Balanced Scorecard Kaplan y Norton

Kaplan y Norton (2004) consideran la estrategia como un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto, e incorporan el conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, resaltando en posteriores publicaciones la importancia de su desarrollo: el mapa estratégico, una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, es tan revelador para los ejecutivos como el Balanced Scorecard.

Rueda (2014) indica que Kaplan y Norton despliegan un modelo de una forma en la que su gestión es integral, lo denominan de esta manera ya que fusiona la estrategia y la operación. A grandes rasgos, incluye diversos aspectos como el Balanced Scorecard, los mapas estratégicos que se basan en temas distintos, así como los cinco principios y prácticas de la organización localizada en la estrategia a seguir.

Kaplan y Norton (2004) indican que el Balanced Scorecard ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor. Este marco tiene distintos elementos importantes:

- **Desempeño Financiero.** Como indicador de resultado, proporciona la máxima definición de éxito de una organización. La estrategia describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.
- **Elegir la propuesta de valor para el cliente es elemento central de la estrategia.** Se requiere medir los indicadores de resultados de éxito obtenido con los clientes, satisfacción retención y crecimiento, la perspectiva del cliente define la 'propuesta de valor para segmentos determinados de clientes.

A partir de las aportaciones de Kaplan y Norton (2004) se puede afirmar que el Balanced Scorecard permite controlar, mediante indicadores, el cumplimiento de objetivos y estrategias y de esta forma tomar decisiones con respecto a los resultados obtenidos.

Kaplan y Norton (2008), plantean que las herramientas que desarrollaron, dan un soporte a cualquier organización donde además de planificar y ejecutar, también tocan aspectos como el controlar, aprender, probar y adaptar las hipótesis y las prácticas estratégicas para alcanzar un éxito que permanezca.

El método que se ha definido, afirma que este modelo de carácter gerencial, permite a la organización la alineación de los recursos y las capacidades: las buenas

prácticas en la empresa, así como las unidades organizacionales con su estrategia corporativa con el objetivo de optimizar el valor de la organización en el mercado, a través de la integración de los grupos de planeación, gestión y control (Osorio, 2013).

Osorio (2013) enfatiza en la importancia de mencionar que el modelo se orienta en la alineación de toda la empresa, a través del cascadeo de la misma con todos los miembros de la organización. Sin embargo, Edvinson (1997) argumenta también que existe el potencial de caer en el error de solo ver la parte del capital financiero, el cual representa la cuarta parte del capital de una organización ya que el resto forma parte del capital de carácter intelectual.

Alineado a lo anterior y con la finalidad de generar el mayor valor para la empresa y todas las partes interesadas en esto, así como la necesidad de iniciar con un enfoque que fuera más allá de aquellos que tuviesen relación con la parte financiera, las primeras ideas del Sistema Gerencial Estratégico definido por Kaplan y Norton (1993) en su Balanced Scorecard, contemplaban la traducción de la estrategia de la organización en la generación de valor, mediante la interacción de cuatro perspectivas clave.

a. Perspectiva Financiera.

La alta gerencia indica cuales son los objetivos financieros, los cuales deben cumplir con la generación de valor para los accionistas de la organización. Para delimitar cuales son los objetivos financieros que se tomaran en cuenta es importante tener dos consideraciones: El primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio. Se pretende, a veces, aplicar el mismo tipo de métrica financiera a las distintas unidades de negocio, como puede ocurrir al señalar para todas ellas un determinado nivel de rentabilidad sobre el capital invertido o pretender que rindan uniformemente el mismo porcentaje de valor añadido, sin contar con que se les puede haber asignado estrategias diferentes. También ha de considerarse la situación del negocio dentro del ciclo de vida del

producto, el cual está sometido a una sucesión de fases entre las que tradicionalmente se consideran las siguientes:

Introducción > Desarrollo > Madurez > Declive

1. **Introducción.** La estrategia es aplicada con recursos relacionados a las ventas que se han obtenido, ya que, al encontrarse en un periodo de crecimiento intensivo, inician en niveles pequeños. El costo de la producción suele ser alto y no se encuentra garantizado el rendimiento.
2. **Desarrollo.** En esta parte, es importante tener considerada una gran inversión, fundamentalmente en la publicidad y logística de los productos ofrecidos, las ventas se incrementan constantemente generando más recursos a la organización, que es importante definir si estos serán empleados para reducir el precio o para incrementar la promoción de los productos.
3. **Madurez.** Al llegar a la madurez, se plantea que el mercado ha sido colonizado y con esto los costos pueden reducirse, aquí es donde el producto se ubica en la etapa más rentable.
4. **Declive.** Por diferentes circunstancias, un producto llega a su declive donde las ventas se reducen y los beneficios comienzan a limitarse.

Para cada una de estas fases, los objetivos económicos son diferentes, no solamente en lo que se refiere a la rentabilidad de la inversión, sino también en lo que concierne al flujo de efectivo, el capital circulante dedicado a la financiación de los stocks y la relación entre los recursos publicitarios y el incremento de las ventas.

b. Clientes.

Este punto se relaciona con la clarificación del mercado definido como el objetivo para atender. Se considera como vital ejecutar una segmentación del mercado esperando que sea de forma óptima, al igual que sea permitida la creación de una propuesta de valor adecuada cuyo objetivo sea mejorar la imagen y a su vez la reputación de la organización.

Es primordial conocer quiénes son los denominados clientes, dado que en cualquiera de los procesos es probable toparse con distintos entes denominados clientes. Una vez conocido al denominado cliente o clientes, interesa determinar cuáles son sus preferencias y necesidades y como pueden ser cumplimentadas a satisfacción. Es importante considerar, el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente. Una vez conocidos los requisitos que debe cumplir nuestro producto o servicio, determinaremos si hemos podido satisfacerlos con nuestra oferta comercial, considerando, no solamente la calidad y el precio de nuestro suministro, sino también si se ha logrado cumplimentar las distintas condiciones como plazos, embalaje, entrega, asesoramiento y atención al cliente, servicio técnico y complementos documentales. Posteriormente a la entrega, se deben continuar satisfaciendo condiciones que afectan a la satisfacción y a la responsabilidad, Pues bien, todas las condiciones descritas anteriormente forman parte de la idea de percepción de calidad experimentada por el cliente y cada una de ellas puede dar lugar a un objetivo, controlable mediante un indicador.

#### c. Procesos internos.

Indica la identificación de procesos denominados claves los cuales son aquellos que agregan mayor valor a la propuesta ofrecida, con el objetivo de buscar su mejora. La finalidad de esto es situarse en los mejores niveles de productividad que a su vez, impacten en resultados de aspecto financiero, y esto es posible mediante procesos de innovación que puedan satisfacer las necesidades constantes de los clientes, operaciones de rutina y el ofrecer servicios pos-venta donde permanezca la relación con los clientes.

Los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso. La calidad del proceso es un concepto ampliamente desarrollado por los modelos de calidad, pero que no siempre se entiende en toda su amplitud. La calidad del proceso implica la calidad del producto, es decir, la situación



que da lugar a una completa satisfacción del cliente. Una vez conseguida la calidad del producto, la única condición restante es la mayor economía del proceso. Por lo tanto: calidad del proceso significa la mayor calidad posible del producto y el menor coste del proceso

Calidad del producto significa plena satisfacción del cliente, por lo que, descontados los aspectos externos contenidos en la perspectiva anterior, hemos de considerar los que se refieren al cumplimiento exacto de los requisitos previamente establecidos, durante el proceso o procesos de fabricación o de prestación del servicio. Se consideran también conceptos a considerar en esta perspectiva investigación e innovación-

Los indicadores del Balanced Scorecard referentes a esta perspectiva deben mantenerse en continua revisión, a fin de aprovechar los perfeccionamientos obtenidos en los procesos propios de mejora continua y en los avances tecnológicos documentados en el exterior.

Aprendizaje y crecimiento. Esta perspectiva busca la integración de las tres dimensiones anteriores. A través de procedimientos de retroalimentación es importante hacer que el proceso se convierta en un circuito positivo y ventajoso en la generación de valor, formando una infraestructura que permita en el alcance de objetivos propuestos en la estrategia, que también sean sostenibles y que tengan un crecimiento a largo plazo.

En la consideración de esta cuarta perspectiva, ha de considerarse el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados y el crecimiento, que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales. El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. La instrucción de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos, al objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligados como

consecuencia de la variabilidad de los gustos y del mercado, obligarán a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

Kaplan y Norton señalan tres principios básicos para la integración de las cuatro perspectivas a fin de permitir que el BALANCED SCORECARD se oriente indefectiblemente hacia el éxito de la organización.

- Relaciones causa-efecto. basada en relaciones causa-efecto que establezcan una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener
- Inductores de actuación. Los inductores de actuación son indicadores más próximos que sirven de información avanzada sobre el cumplimiento de los resultados clave y proporcionan una información más temprana de la puesta en marcha de la estrategia.
- Vinculación con las finanzas. Dado que las empresas son organizaciones de tipo económico cuya razón de ser radica en la supervivencia y el desarrollo, todas las mejoras operativas que se alcancen deben estar relacionadas con los resultados económicos

Ya que se han delimitado los modelos de negocio, los indicadores de acción y los resultados esperados, Martínez et. al. (2014) sustentan que es posible implementar el Balanced Scorecard en dos formas:

1. Modelo de control y seguimiento. A partir de confirmar que la visión, las estrategias y los indicadores se encuentran definidos y bajo acuerdo, el Balanced Scorecard puede implementarse como una metodología tradicional por excepción. Se dé un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el Balanced Scorecard proporciona una cantidad de trabajo crucial a los directivos, al realizar este análisis por

excepción de aquellos procesos conocidos que eventualmente necesitan tiempo para su análisis, procedimiento que se da cuando no se han alcanzado los objetivos.

2. Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación. Este modelo se plantea cuando no hay un acuerdo definido de los factores mencionados en el punto anterior, cuando la organización se encuentra en crecimiento o cuando se desea explotar el potencial de los empleados para aprender y ser proactivos. A diferencia del modelo de control, este modelo, necesita constantemente analizar indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener los máximos beneficios.

#### 2.2.2.4.1 Implementación del Balanced Scorecard

Martínez, L.; Valdés, A.; Martell, A.; Martínez, T. y de la Cruz I. (2014), mencionan en su estudio que el Balanced Scorecard constituye una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en una estrategia lógica de indicadores tangibles. El reto principal es identificar los indicadores precisos que es conveniente mantener bajo el monitoreo con la estrategia, teniendo una comunicación con todos los niveles de la empresa para conocer si se están cumpliendo cada uno de los medibles que se han definido lograr con acciones específicas.

El proceso a grandes rasgos puede ser visualizado en la figura 9 iniciando con los análisis tanto internos como externos de la organización, y finalizando con una revisión y rediseño del Balanced Scorecard una vez implementado.

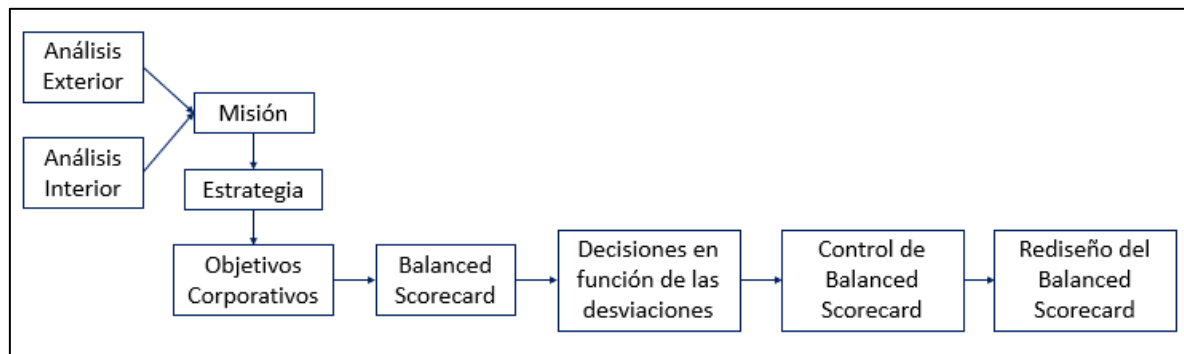


Figura 9. Modelo de Kaplan y Norton  
Fuente: Fernández Hatre (2000).

### I. Análisis interno y externo de la organización

El primer paso que se requiere acometer, es el estudio minucioso y pormenorizado de las circunstancias tanto internas como externas de la organización, la finalidad de esto es integrar el escenario a corto y a mediano plazo, en el que estaríamos desarrollando a la compañía. Como en toda puesta en marcha de un sistema o modelo de gestión que pretenda ser eficaz, desde el inicio debe plantearse el protagonismo, o al menos el respaldo, de la más alta dirección basado en el convencimiento de que la implantación del Balanced Scorecard no es un asunto ni técnico ni económico solamente sino preferentemente empresarial y de negocio.

Con relación al análisis interno habrá que incorporar los hechos referentes a los proyectos propios en marcha o de futuro, el estudio de los procesos y su capacidad de mejora, así como los informes procedentes de los sistemas de participación si los hubiera, las consideraciones referentes a la vinculación del personal con los pasados objetivos de la empresa, su grado de motivación, la capacidad de liderazgo de la dirección demostrada hasta el momento y la mayor o menor repercusión de las actividades de los agentes sindicales.

Una buena práctica consiste en la realización de un examen FODA de la organización considerando mediante reuniones de equipos creativos las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que puedan detectarse, cuyo análisis podrá

utilizarse para establecer las bases de una estrategia correctora o de aprovechamiento. El análisis externo debe realizar una síntesis de los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (análisis PEST) de la región o país, la existencia de organismos oficiales y privados que puedan prestar colaboración económica, administrativa, científica o técnica, las condiciones geográficas del entorno y las noticias sobre los avances profesionales y nuevas tecnologías relativas a la actividad desarrollada por la organización.

## II. La estrategia

La estrategia debe ser suficiente para asegurar la supervivencia y desarrollo de la organización. Es posible realizar declaraciones de misión, visión y valores de la empresa que intentan desarrollar la política de la empresa

Si el Balanced Scorecard ha sido definido como una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, la dirección debe estar bien preparada para establecer los principios del éxito económico, sin olvidar aquellos efectos laterales que contribuyen a alcanzarlo y que ya producen de por sí resultados beneficiosos a las partes interesadas. Se podría establecer un esquema de las relaciones de vinculación entre las cuatro perspectivas que desarrolla el principio de causa-efecto anteriormente descrito y viene a suponer el auténtico motor del modelo de negocio observadas en la figura 10.

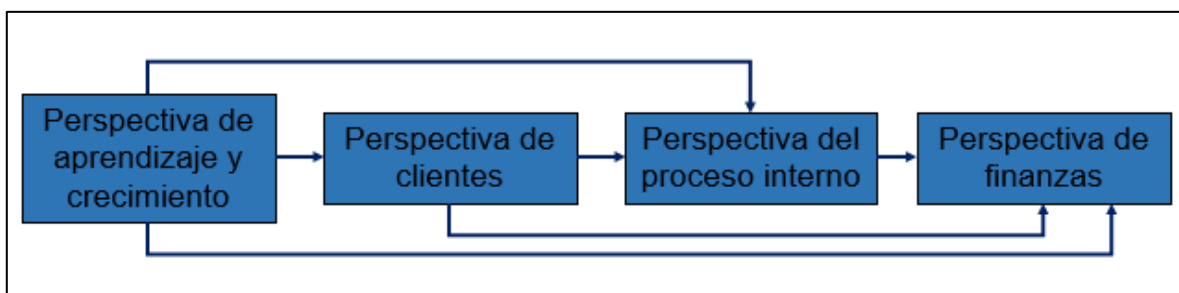


Figura 10. Relación Causa y Efecto de las 4 perspectivas de Kaplan y Norton  
Fuente: Cano y Olivera (2008).

Lo que significa que, situadas las perspectivas en la secuencia de izquierda a derecha descrita en la figura, cada una de ellas va favoreciendo el cumplimiento de las perspectivas que se encuentran más a su derecha, independientemente que el cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva ya produzca de por sí beneficios independientes. Esto puede verse considerando que el crecimiento humano de los empleados, considerado como un objetivo de la primera perspectiva, ya genera una considerable satisfacción en el personal, además de contribuir de forma importante a mejorar los resultados económicos. Esta es la razón de que todas las perspectivas, y no solamente las financieras, deban formar parte de la estrategia de la organización. Los indicadores no financieros suelen denominarse indicadores avanzados porque van por delante de la rentabilidad, o sea, que, si se obtiene en ellos una buena respuesta, es de esperar que se alcancen unos buenos resultados económicos.

No debe quedar duda alguna acerca del protagonismo que debe asumir la alta dirección en la definición de la estrategia, promoviendo y liberando equipos creativos de directivos en reuniones de tipo lluvia de ideas y determinando las líneas principales de progreso a corto plazo y en los tres horizontes de futuro a 2, 5 y 10 años vista. Por último, se valorará si el marco es estático o dinámico realizando los correspondientes y apropiados análisis de riesgo y contrastando las capacidades de la empresa con las oportunidades del entorno, a fin de comprobar si las primeras son suficientes o deben complementarse con nuevas incorporaciones o el desarrollo de una adecuada labor formativa.

### III. Determinación de indicadores

Naturalmente los indicadores se agrupan en diversas perspectivas de gestión, inicialmente deben identificar cantidades de estas. La literatura y su aplicación corriente por parte de empresas consultoras han acreditado las cuatro perspectivas de: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, pero, aunque son

las más comunes y aplicables a un gran número de empresas no suponen un modelo inalterable que haya de seguirse obligatoriamente.

El desglose de la estrategia puede dar lugar a los denominados objetivos corporativos que pueden considerarse como finalistas, en el sentido de que los esfuerzos para cumplirlos se realizan a través de los demás objetivos y son medidos por la totalidad de indicadores, los cuales serán un medio para alcanzar unos buenos resultados en la gestión.

Es posible la transformación de la estrategia en indicadores para llegar a los objetivos corporativos y que estos a su vez, den cabida a varios indicadores mediáticos para cada perspectiva. La definición de los indicadores habrá de tener en cuenta las relaciones causa-efecto y los inductores de actuación. Un Balanced Scorecard formado por numerosos indicadores, puede hacer confusa la estrategia y producir una dilución perjudicial de los esfuerzos. Se aconseja no superar los siete indicadores por cada una de las perspectivas y a la vez se considera correcto un número total aproximado de 25 indicadores, lo cual viene a dar un promedio de unos seis indicadores por perspectiva.

Indicadores financieros: La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas, algunos ejemplos de estos indicadores son visualizados en la tabla 7.

Tabla 7. Ejemplos de Indicadores financieros

Beneficio neto	Beneficio por empleado	Beneficio por acción
Dividendo por acción	PER	Rentabilidad del activo
Cash flow	ROE	Cotización de la acción
Dividendos	ROI	Ingresos / Productos nuevos
Calificación crediticia	Índice de solvencia	índice de liquidez
Facturación	Deuda a corto	Deuda total
Capital circulante	Inventario	Rotación de inventario

Fuente: Fernández Hatre (2000).

Indicadores de clientes: Son un reflejo de la situación de cada empresa frente al mercado y su competencia. Usualmente se emplean indicadores como los enlistados en la tabla 8.

Tabla 8. Ejemplos de Indicadores de clientes

Cantidad de clientes	Cuota de mercado	Precio con la competencia
Fidelización de clientes	Satisfacción de clientes	Cantidad de quejas y reclamaciones
Clientes perdidos	Coste garantías	Costo de asistencia técnica
Auditorías de producto	Pedidos / ofertas	Nuevos clientes
Ventas por cliente	Beneficio por cliente	Visitas por cliente
Contratos fijos	Cantidad de delegaciones	Cantidad de distribuidores
Productos nuevos / año	Ranking en el mercado	Clientes por papel

Fuente: Fernández Hatre (2000).

Indicadores de proceso interno: A través de estos indicadores, se medirá la transformación de la empresa y las expectativas que tienen nuestros clientes en productos terminados, algunos ejemplos de ellos en la tabla 9

Tabla 9. Ejemplos de Indicadores de procesos internos

Producción neta	Porcentaje de rechazos	Coste por producto
Índices de mantenimiento	Edad media de máquinas	Valor de stocks intermedios
Patentes por año	Cantidad de suministradores	Rechazos a proveedores
Sistema certificado	Productos certificados	Cumplimiento auditorías
Evaluación desperdicios	Coste de transporte	Colaboración universidad
Tiempos muertos	Índice de cambios útiles	Lote económico fabricación
Índices de frecuencia	Índice de gravedad	Auditorías medioambientales

Fuente: Fernández Hatre (2000).

Indicadores de aprendizaje y crecimiento: Las personas dentro de una organización son el mayor capital que tiene la organización, los indicadores enlistados en la tabla 10 son medibles para el liderazgo, la capacidad de participación y el crecimiento del personal en sus responsabilidades y las iniciativas a tomar.



Tabla 10. Ejemplos de Indicadores Aprendizaje y crecimiento

Coste de la formación	Índices calidad formación	Absentismo
Cantidad de círculos calidad	Sugerencias por empleado	Valoración de las mejoras
Mandos por empleado	índices de polividencia	índices de comunicación
Tasa de abandonos	Edad del personal	Satisfacción de los empleados
Premios de vinculación	Coste de las ayudas	Actividades extra-empresa
índice de huelgas	Expedientes laborales	Actas de inspección
Empleados accionistas	índice de incentivos	Horas extraordinarias

Fuente: Fernández Hatre (2000).

La delimitación final de los indicadores que formarán el Balanced Scorecard, puede ser soportado por el estudio crítico de los que se eligieron al inicio, de acuerdo con una evaluación que pueda someterse a los agentes interesados en esto. De esta forma y con fundamentos estadísticos de múltiples valoraciones individuales o grupales, puede llegarse a un acuerdo acerca de los indicadores escogidos por la organización. Un ejemplo para el cuadro de valoración es observado en la tabla 11.

Tabla 11. Cuadro de valoración con las 4 perspectivas de Kaplan y Norton

Indicadores	Importancia	Facilidad de medición	Comprensión por los agentes	Vinculación con la estrategia	Puntuación total
Perspectiva financiera					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					
Perspectiva de cliente					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					
Perspectiva de proceso interno					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					
Perspectiva de aprendizaje					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					

Fuente: Fernández Hatre (2000).

#### IV. Integración del Balanced Scorecard

La conexión de los indicadores seleccionados con los principios corporativos, debe ejecutarse con el máximo rigor con objeto de que la dirección adquiera el completo convencimiento de su adecuación para lograr el éxito y eficacia de las acciones que de dichos índices se derivan.

La gestión de calidad total suministra una herramienta precisa para este tipo de vinculaciones, como puede ser el QFD o Despliegue de la Función Calidad, que busca relacionar los “Qués” con los “Cómos” mediante una matriz que pueda ser analizada y valorada por los componentes de un grupo de trabajo, aquí particularmente, los “Qués” serían los principios corporativos que definen la estrategia y los “Cómos” los indicadores que forman parte del Balanced Scorecard.

En la tabla 12, podemos observar que se han señalado por puntos oscuros las correlaciones intensas entre los diversos indicadores y los objetivos o principios corporativos, con puntos grises las correlaciones medias y con puntos blancos las correlaciones débiles. Cuando no existe ninguna relación entre el indicador y el objetivo se deja la casilla en blanco. A la vista de las correlaciones existentes se puede observar que algunos principios corporativos se encuentran vinculados a varios indicadores, lo cual significa que este punto de la estrategia ha sido suficientemente atendido en el Balanced Scorecard.

A partir de este análisis, es posible verificar el estado de desarrollo en el que se encuentra la estrategia planteada en la organización y con esto hacer correcciones necesarias, con la finalidad, de que el Balanced Scorecard pueda representar el conjunto integrado y equilibrado de programas de acción para alcanzar la excelencia. Nuevamente y después de valorar y elegir los indicadores para el desarrollo de la estrategia es posible emplearse la matriz QFD para analizar la relación entre efectos de la mentalización de los empleados con el adecuado control de los efectos que el cumplimiento de los índices puede suponer para la ejecución de la estrategia.

La conformación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión no debe limitarse al establecimiento del cuadro de indicadores y a su publicidad entre los responsables de su cumplimentación, ya que más que una simple herramienta, el Balanced Scorecard supone un auténtico sistema de gestión que debe estar reflejado en el correspondiente Manual, el cual ha de contener la descripción detallada de las siguientes acciones:

- Métodos de medida de los indicadores
- Responsabilidad de la medición
- Plazos en que deben ser cumplimentados
- Responsabilidad de la actuación sobre los indicadores
- Asignación de los recursos necesarios
- Vinculación con los incentivos personales

La estrategia enunciada debe tener un alcance global en las actividades de la organización. Es recomendable el diseño para desplegar en cascada para las distintas unidades de negocio, de tal forma que sea posible que lleguen incluso a niveles de cada individuo. Se requiere la confección de una ficha por cada indicador en la que puedan quedar reflejados la perspectiva a la que pertenece, el o los responsables de la cumplimentación, una descripción detallada del objetivo, su fórmula de cálculo, las fuentes de los datos y su calidad, así como las acciones a desarrollar para conseguir la cumplimentación del índice en las mejores condiciones de eficiencia.

#### V. Comunicación a la organización

Debido a que el Balanced Scorecard encierra un auténtico sistema de gestión, con su despliegue de objetivos concretos, sus responsabilidades de actuación y control y su asignación adecuada de recursos obliga a que la presentación de este debe ser intensiva pero adaptada al lenguaje de quienes han de recibirla, considerando que en numerosas ocasiones los empleados de base los que más pueden hacer por el desarrollo de la estrategia. En las empresas de servicios se olvida con frecuencia que los clientes suelen estar atendidos por los empleados peor pagados, los de menor

formación y que se encuentran, además, muy alejados de los niveles directivos en donde se enuncian los principios estratégicos y los objetivos.

## VI. Presentación de los indicadores

Un indicador es una cifra representativa de una magnitud. Es el resultado de una medida expresada en términos matemáticos y es necesario que así sea. Un indicador no es garantía que sea significativo para todo el personal de la organización, por lo que es importante hacer una adecuación a cada uno de ellos relacionado a los agentes cuya actuación tiene influencia sobre el cumplimiento de este.

Los indicadores en la medida de lo posible deben ser enunciados mediante gráficos que tengan una interpretación sencilla, los cuales permitan reflejar no solo el valor de partida y su objetivo, sino la evolución histórica del índice y el desglose del avance en los diversos períodos de tiempo que componen el plazo final. La tabla 12 que a continuación se expresa, el cual representa el indicador de las ventas anuales de un producto determinado, representado numéricamente y con ayuda de un gráfico primero anual y posteriormente bimensual

Tabla 12. Cuadro de valoración con las 4 perspectivas de Kaplan y Norton

Indicadores	Principio Corporativo 1	Principio Corporativo 2	Principio Corporativo 3	Principio Corporativo 4
Perspectiva financiera				
Indicador 1	●		○	
Indicador 2		●		●
Indicador 3	●		●	○
Perspectiva de cliente				
Indicador 1		●	●	
Indicador 2	●		●	●
Indicador 3		○		
Perspectiva de proceso interno				
Indicador 1		●	○	●
Indicador 2	●	●	●	
Indicador 3				
Perspectiva de aprendizaje				
Indicador 1	○			●
Indicador 2		●	●	○
Indicador 3	●			

Fuente: Fernández Hatre (2000).

Un objetivo no se consigue sin una explicación fundamentada, cada indicador deberá complementarse con un plan de acción para obtenerlo, mediante la planificación de algunas actividades como las siguientes:

- Desarrollo de acciones preconcebidas
- Inversiones en estructuras o equipos
- Formación y mentalización del personal
- Implantación de grupos participativos para la mejora
- Rediseño de operaciones por grupos propios
- Asistencia técnica del exterior

Las acciones programadas deben desarrollarse de acuerdo a una secuencia adecuada y controlable en lo que se refiere al tiempo y a la utilización de recursos, para la realización de este control resulta conveniente la utilización de modelos habituales como pueden ser los diagramas del tipo PERT o cronogramas como el diagrama de Gantt.

## VII. Control y Cumplimiento del programa

El cumplimiento de las acciones necesarias para completar el desarrollo del Balanced Scorecard se manifiesta de dos vertientes bien diferenciadas. Una de ellas se refiere al cumplimiento de cada uno de los objetivos y la otra a la coordinación de todas las acciones y resultados alcanzados, no solamente en los indicadores de cada perspectiva, sino en las cuatro perspectivas con el fin de asegurar que se está progresando en el sentido de la estrategia seleccionada. Para la comprobación de las acciones que conducen a cada uno de los objetivos elegidos se puede recurrir a cualquiera de las herramientas de control utilizadas en la gestión como el cronograma.

La coordinación del cumplimiento de indicadores a fin de avanzar en el desarrollo de la estrategia señalada, debe hacerlo la más alta dirección o, al menos, alguien que esté supervisado por ella. Se tendrán en cuenta los objetivos corporativos y se intentará estimar el progreso hacia su consecución, programando acciones

correctoras adicionales cuando se detecte un apreciable desequilibrio entre las perspectivas estratégicas.

La estrategia es un concepto esencialmente empresarial y de negocio, por lo tanto, el Balanced Scorecard debe estar supervisado íntima y profundamente por la dirección. Cualquier tipo de delegación que obstruya esta proximidad no puede redundar más que en un equívoco el cual resultará difícil corregir posteriormente.

#### VIII. Aplicación continua del Balanced Scorecard

Un Balanced Scorecard no es una herramienta temporal ni desechable al cabo de un cierto tiempo, ya que sigue proporcionando ventajas permanentes a la gestión de la empresa incluso en el caso de que se adopte un modelo de gestión determinado o el vigente sea sustituido por otro más moderno o más completo.

El Balanced Scorecard está compuesto por indicadores y los indicadores han sido utilizados tradicionalmente al objeto de planificar y controlar la administración de las compañías de negocio, con independencia de los modelos o sistemas de gestión adoptados en las mismas. Esto es así porque el Balanced Scorecard no representa en sí mismo una metodología específica de gestión, sino que su base fundamental se encuentra en la clarificación y apreciación de la estrategia y su correcta traducción en un conjunto coherente de indicadores.

Si la empresa desarrolla un modelo normalizado del tipo ISO 9001 deberá establecer una estrategia y realizar una evaluación de sus procesos y de la satisfacción de los clientes. El Balanced Scorecard le obliga a planificar y controlar sus resultados económicos y sus procesos de aprendizaje y crecimiento y a considerar la Política.

La aplicación continua del Balanced Scorecard consigue su consolidación como herramienta aceptada por todos y esto redundará en su enriquecimiento al dar lugar a otros cuadros parciales en las distintas unidades de negocio, pudiendo extender la vinculación con la estrategia general de las políticas particulares de los departamentos e incluso de los objetivos personales de los empleados.

La utilización habitual del Balanced Scorecard constituye, además, la base de la planificación a largo plazo de la empresa, proporcionando datos fiables para su definición, aportando a la organización seguridad para enfrentar confiadamente las situaciones de futuro y aportando una experiencia inestimable al correcto planteamiento de las coyunturas venideras.

### 2.2.3 Planeación Estratégica en Pymes

La planeación estratégica se convierte en un elemento básico en las organizaciones hoy día, ya que permite visualizar el entorno de manera global, realizar constantemente una evaluación de la misión, visión, objetivos, metas, políticas, etc. de la organización, cuidando que sean acordes a la realidad en que está inmersa la empresa. El dinamismo de la actividad empresarial, obliga a que los dirigentes de las organizaciones permanezcan en constante actualización de sus procesos administrativos que les garanticen un ciclo de vida más largo en el mercado empresarial (Moreno, Moreno y Dávalos, 2015).

Para Leyva, Cavazo, y Espejel (2018) el valor de la estrategia en una competencia proviene del desarrollo de la habilidad gerencial para intervenir en un sistema complejo con solo cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema. Al contar con habilidades gerenciales será posible crear una planeación estratégica adecuada en las Pymes que ayude a la gerencia a determinar las acciones que deberá llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización, es decir, le dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades y poder llegar a lograr competitividad empresarial.

Ramírez y Ampudia (2018), recomiendan diseñar estrategias gerenciales con el objetivo de enriquecer los recursos técnicos y los procedimientos utilizados en el sector productivo, en la búsqueda de la promoción en la organización de actitudes que se encuentren en favor de la visión de carácter estratégico, que se dirijan a la

implementación de las mejores prácticas de la gestión humana, generando efectos positivos en el desempeño del talento humano.

En base a los señalamientos teóricos con los que realizaron su estudio, Maldonado y Erazo (2016). relacionado con la planificación estratégica en las Pymes se sintetizan como los factores fundamentales que diferencian el proceso de planificación estratégica en las Pymes: la falta de procedimientos formales de planeación estratégica como los prescripto por las escuelas tradicionales, la forma específica en que operan las Pymes en base a decisiones y proyectos específicos, sobre los cuales van definiendo una trayectoria de largo plazo que combina etapas de estabilidad y cambio y la calidad de los recursos humanos con que cuentan las Pymes en que puede existir un divorcio entre la formación y las necesidades del mercado laboral.



### **3. Metodología y Materiales**

Como se ha manejado en el capítulo previo, una vez revisados los modelos que analizan el factor competitividad, se estructuraría uno que se encuentre alineado al objetivo de esta investigación, lo que significaría que sería capaz de evaluar los niveles de competitividad presentes en Integralísimo, para ello, se confirma que el objetivo de la presente investigación es evaluar la competitividad para encontrar una estrategia que incremente estos indicadores.

En resumen, para el capítulo de metodología de investigación, se plantea el fundamentar el tipo de modelo que estaríamos empleando y las etapas por las que este atravesaría, adicional se comparte el diseño del instrumento que se aplicaría en la empresa en los cuales, los resultados serían presentados para el capítulo próximo.

#### **3.1 Modelo de Investigación**

##### **3.1.1 Estudio de Caso**

La metodología a emplear tiene lugar a una investigación científica con enfoque cualitativo, y para el diseño de la misma se utilizará la clasificación proporcionada por Hernández, et. al. (2010).

Con fundamento a la literatura de Hernández et. al. (2010) el alcance de la investigación tiene las siguientes vertientes:

Su enfoque es cualitativo ya que tiene el objetivo de describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes en la investigación, además en él, no se efectúa una medición numérica; por tanto, en lo esencial el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de quienes se encuentran participando.

Al mismo tiempo, la investigación es no experimental dado que las variables de estudio ya definidas no serán manipuladas sino observadas y analizadas, su diseño se ha definido dentro de lo transversal debido a que la recolección de datos para el análisis sería en un momento único y con esto será posible describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Derivado de la investigación no experimental, se establece que esta investigación recae en los siguientes enfoques:

- Exploratoria. Busca conocer las variables de estudio tanto por la parte de la competitividad, así como la planeación estratégica y lo que derive, así como los comportamientos dentro del contexto de forma inicial.
- Descriptivo. Teniendo como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población y proporcionar su descripción en el ámbito del negocio objeto de estudio (panadería). Se pretende especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis Hernández et. al. (2010) dentro del entorno de la panadería, el personal que ahí labora y el entorno en general donde se desarrolla la investigación. Dicho de otra manera, se requiere conocer la situación actual de la panadera local objeto de estudio considerando factores internos, así como también aquellos factores externos que mejor la identifiquen.
- Correlacional. Hernández et. al. (2010) mencionan que este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales En los diseños transeccionales correlacionales-causales, las causas y los efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dados y manifestados) o suceden durante el desarrollo del estudio, y quien investiga los observa y reporta. Al haber definido una variable dependiente y otra independiente, es de interés del estudio tener

conocimiento de la relación que existe entre ambas y el grado de influencia que tiene una sobre la otra.

## **3.2 Procedimiento de Investigación**

### **3.2.1 Investigación Teórica**

De forma inicial, se recolectó información sobre conceptos que se encontrarían relacionados al caso de estudio, esto con el objetivo de establecer un conocimiento inicial sobre los temas que participan en esta investigación. La información proviene de investigaciones representativas y referentes al tema de competitividad y planeación estratégica en microempresas, libros y tesis de autores expertos o quienes en su momento investigaron sobre el tema, todo esto con la finalidad de contar con información sobre los conceptos, análisis, instrumentos, conclusiones y descubrimientos ya determinados.

Para Quesada (2013), la dimensión productiva de la investigación teórica consiste básicamente en la generación de nuevo conocimiento, ya sea por medio de la deducción o exploración de hipótesis y consecuencias lógicas no antes contempladas o escasamente elaboradas en el contexto de un marco conceptual preestablecido, o bien por la formulación de nuevos conceptos y teorías.

### **3.2.2 Diseño del Instrumento**

Con los instrumentos estudiados en el marco teórico tales como: Las cinco fuerzas de Porter, Modelo de Álvarez y los 10 principios de la competitividad, el Mapa de la Competitividad BID, así como también el Modelo Nacional para la Competitividad (MNC), con ellos, se plantea diseñar el instrumento de medición para la evaluación de Integralísimo que a su vez trabajaríamos en diferentes etapas.

Etapa I. Diagnóstico inicial de la empresa: administrativo y operativo.

Los 10 principios de la competitividad de Álvarez, fungirán como instrumento para esclarecer la situación inicial de la empresa, desde las perspectivas sobre las que trabaja cada uno de los 10 principios revisado en el marco teórico (figura 3.1).

Como una herramienta adicional, y como parte del diagnóstico, se estructura un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en la empresa objeto de estudio.

Etapa II. Diagnóstico inicial de la competitividad en la empresa.

En base a los 10 Principios de Competitividad planteados por Álvarez, se plantea generar el indicador de Competitividad para Integralísimo, se utilizará el instrumento de medición por completo como herramienta para sustentar dicho diagnóstico, el entregable de esta etapa es el empleo del método una vez validada su utilización en el estudio, el análisis de los resultados y un reporte alineado a dicho análisis.

Etapa III. Planeación estratégica en base a los resultados de la medición en la Competitividad.

Una vez obtenidos los resultados al aplicar el instrumento que mida nuestro nivel de competitividad, se pretende definir un plan estratégico para Integralísimo.

### **3.3 Validación de la Hipótesis**

Como se refirió en el capítulo 1 de la presente investigación, se plantea que el ejecutar una planeación estratégica estructurada, tiene un impacto en la competitividad de una empresa panadera local, la cual se busca sea analizada y validada con los resultados mostrados en el capítulo siguiente.

VARIABLES PARA ANALIZAR EN LA INVESTIGACIÓN:

- Variable Independiente: Planeación Estratégica
- Variable Dependiente: Competitividad.

### **3.4 Población y Muestra**

La población objeto de la presente investigación se limita a los empleados de la panadería de Integralísimo en la ciudad de Hermosillo, Sonora. Esta empresa cuenta con dos ubicaciones, ambas están consideradas en la muestra de estudio, ya que al ser una microempresa cuenta con 15 empleados entre dueños y trabajadores directos, por lo que es factible contemplar al 100% de su plantilla de trabajadores y directivos.

### **3.5 Diseño de la estructura metodológica**

Como parte de una esquematización para darle forma al proceso que estamos siguiendo dentro de esta investigación, se comparte un esquema en la que con claridad es observable la estructura que sigue este proyecto; esta imagen se divide en 5 partes principales en las cuales cada una de ellos corresponde a un capítulo del documento, iniciamos con la descripción del proyecto de investigación, siguiendo con la parte teórica que lo sustenta, continuamos con la metodología a aplicar, para obtener resultados del análisis y finalizando con las conclusiones y recomendaciones a la empresa objeto de estudio (figura 11).

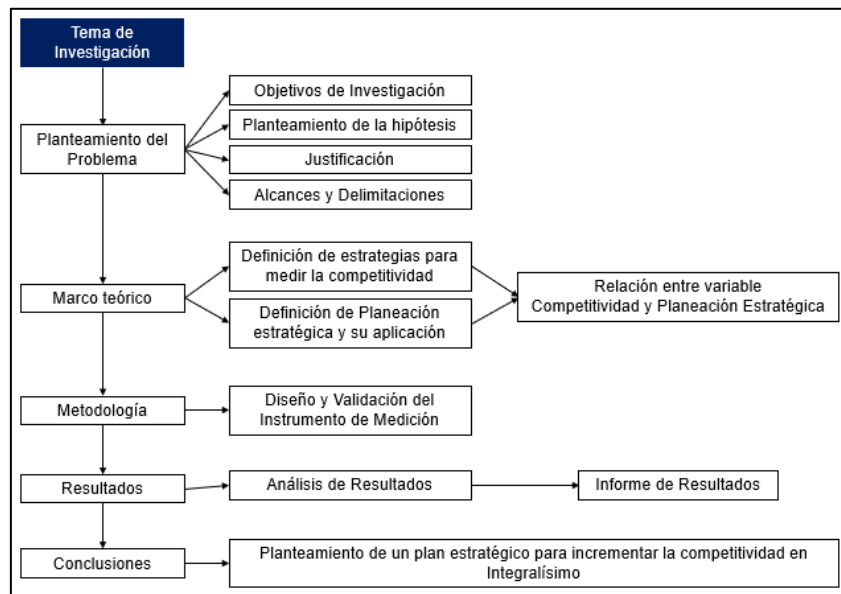


Figura 11. Diseño de la Estructura Metodológica.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mantener el objetivo planteado desde el inicio y durante toda la investigación, al aplicar la metodología en el estudio, las recomendaciones irán enfocadas a generar un plan estratégico que mantenga e incremente los niveles de competitividad.

### 3.6 Diseño y validación del instrumento metodológico

En la presente investigación, se utilizarán dos instrumentos de diagnóstico para la Competitividad.

La evaluación de Integralísimo referente a los niveles de competitividad cuyo instrumento será aplicado a los empleados sin considerar a los dueños es el presentado por Álvarez sobre los 10 principios de la Competitividad, en el, se brinda un estado inicial de la empresa a través de una encuesta sencilla que evalúa los 10 principios que Álvarez considera vitales para que una empresa sea altamente competitiva.

Por otro lado, el instrumento propuesto por el BID será aplicado a los dueños de Integralísimo para conocer la percepción que ellos tienen en los niveles de la competitividad.

Ambos instrumentos al ser empleados en diversas investigaciones tanto nacionales como internacionales y también en organismos gubernamentales, son instrumentos que ya tienen validez estadística

#### 1. Mapa de Competitividad de BID (perspectiva directiva).

Como se sustenta en el marco teórico, el mapa de la competitividad que propone BID, considera ocho dimensiones a evaluar para generar un diagnóstico de la empresa. Integralísimo, al ser una microempresa, para la aplicación de este método, se adaptará el instrumento para solo considerar aquellos reactivos que sean aplicables para las condiciones actuales del negocio.

El instrumento será aplicado para la parte administrativa de la empresa que es nuestro objeto de estudio. Adicional, importante mencionar también que solo será aplicado en Integralísimo por las limitaciones en el acceso a la información de las empresas que resultan ser la competencia.

El resultado de nuestro instrumento una vez depuradas las preguntas que no aplican para Integralísimo, son 72 reactivos, estos al ser respondidos utilizando la escala correspondiente a la tabla 13 generarán un resultado numérico que colocarán a la empresa en una posición competitiva según el BID. Este resultado servirá para que al ser analizadas las áreas de oportunidad se genere una propuesta que será aterrizada en un plan estratégico.

Tabla 13 Calificación para evaluación en cuestionario del BID

Calificación	Argumento
0	No Existe
1	Existe
2	En proceso de documentación
3	Documentado
4	Documentado y difundido
5	Documentado, Difundido y actualizado

Fuente: Elaboración propia

Se comparte el instrumento de medición de Competitividad para Integralísimo a fundamentado con el modelo de BID en el Anexo 1.

Considerando el diseño del instrumento de medición (Modelo BID), en la tabla 14 se observa el máximo puntaje por dimensión y el porcentaje que representa cada una de estas dimensiones en la evaluación global del diagnóstico.

Tabla 14 Calificación potencial máxima utilizando instrumento de BID

Dimensión	Reactivos	Máxima calificación Posible	Porcentaje de la Evaluación Global
Planeamiento estratégico	8	40	11%
Cadena de valor	20	100	28%
Aseguramiento de la calidad	5	25	7%
Mercado nacional	11	55	15%
Contabilidad y finanzas	7	35	10%
Talento humano	12	60	17%
Gestión ambiental	4	20	6%
Sistemas de información	5	25	7%

Fuente: Elaboración propia

Los niveles de competitividad según el BID son observados en la tabla 15 la cual indican en porcentajes a cuál de los 7 niveles corresponden los resultados de una empresa.



Tabla 15 Niveles de competitividad según el BID

Escala BID (%)	Nivel de Competitividad
0 - 14	Muy bajo
15 - 28	Bajo
29 - 43	Medio bajo
44 - 58	Medio
59 - 72	Medio alto
73 - 86	Alto
87 - 100	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

Una vez que el instrumento fue respondido por la administración de la empresa, se obtendrá el porcentaje del puntaje posible en cada una de las dimensiones y lo que representa en los niveles de competitividad del BID, como último cálculo respecto a este instrumento, se considerará la sumatoria de todas las dimensiones y el porcentaje del total posible de forma global para determinar el nivel de competitividad en Integralísimo desde la perspectiva de los directivos, esta información será vaciada en la tabla 16.

Tabla 16 Vaciado de resultados en base al instrumento de BID.

Dimensión	Calificación Obtenida	(%) del total posible	Nivel de Competitividad según el BID
Planeamiento estratégico			
Cadena de valor			
Aseguramiento de la calidad			
Mercado nacional			
Contabilidad y finanzas			
Talento humano			
Gestión ambiental			
Sistemas de información			
<b>Diagnóstico completo</b>			

Fuente: Elaboración propia

## 2. Modelo de Álvarez y los 10 principios de la Competitividad (perspectiva operativa)

Álvarez y los 10 principios que expone en su estrategia y que a su vez son detallados en el marco teórico de esta investigación, serán el medio a través del cual tendremos un diagnóstico de la empresa desde la perspectiva operativa de la misma.

Este instrumento que consta de una encuesta breve que aborda 10 puntos, será aplicado en los empleados operativos de Integralísimo. Al igual que el mapa del BID, este instrumento sólo será aplicado en la empresa objeto de estudio por cuestiones de confidencialidad en la competencia.

En el anexo 2, se muestra el cuestionario de Álvarez y sus 10 Principios adaptado para efectos prácticos de esta investigación, podemos observar que consta de 10 preguntas sencillas y directas

La ponderación que tiene cada pregunta y que no será mostrada a los encuestados para evitar sesgo en las respuestas es visible en la tabla 17 y será la base para hacer el cálculo con las encuestas completadas

Tabla 17. Cuestionario de Álvarez.

No.	Pregunta	Ponderación
1	¿El equipo directivo de la organización dirige y concentra los esfuerzos de mejora?	4
2	¿La organización monitorea sus principales indicadores y resultados de desempeño?	4
3	¿La organización evalúa periódicamente su posición competitiva contra el resto de sus competidores?	4
4	¿Cada uno de los colaboradores conoce y cumple adecuadamente con sus funciones dentro de la organización?	4
5	¿Todo el personal es entrenado y desarrollado continuamente?	5
6	¿Los manuales, las políticas y los procedimientos son funcionales y facilitan la toma de decisiones?	5
7	¿La calidad del producto/servicio cumple los requisitos del cliente y se tiene un sistema de calidad documentado?	5
8	¿La organización trabaja con base en objetivos y estrategias de negocios planeadas anualmente?	6
9	¿La organización implanta planes y proyectos de mejora?	6
10	¿La organización rediseña regularmente su cultura organizacional?	8

Fuente: Álvarez (1999)

La escala a emplear apreciada en la Tabla 18 especifica que la respuesta de cada pregunta es un dato numérico que va de 0 a 3, donde el 3 es el valor más alto y satisfactorio.

Tabla 18. Escala para evaluación del Nivel de Competitividad.

Escala	Significado
0	No
1	Incipiente
2	Adecuadamente
3	Satisfactoriamente

Fuente: Álvarez (1999)

Al finalizar la toma de muestras de la encuesta, se efectúa una sumatoria en cada reactivo donde el número obtenido es multiplicado por una ponderación definida automáticamente para cada pregunta con base en la importancia relativa de cada principio dentro de la pirámide de la competitividad, los números que jerarquizan el nivel de importancia en cada reactivo son visualizados en el modelo de la encuesta de la Tabla 1 en la columna denominada “ponderación”.

Una vez conseguidos los resultados posteriores a la multiplicación por la ponderación, estos son sumados para obtener el gran total, el cual es sustituido en la fórmula del porcentaje de cumplimiento (misma que se ve a continuación), y con ello es posible ubicar el grado de competitividad actual, las características presentes al grado alcanzado.

$$\text{Porcentaje de cumplimiento} = \frac{\text{Gran total}}{n * 153} x 100 = \text{_____}\%$$

Como se mencionó anteriormente, al obtener el porcentaje de cumplimiento, es necesario posicionar el resultado en uno de los niveles de la competitividad establecidos por el modelo visualizado en la Tabla 19, la incorporación y efectividad de cada uno de los principios de competitividad que tengan evaluación inferior contribuirá a que una organización incremente su nivel y con el paso del tiempo, las evaluaciones sean superiores una con otra.

Tabla 19. Nivel de Competitividad vs Porcentaje de Cumplimiento

% de cumplimiento	Etapas
Menor a 25%	1. Incipiente Bajo nivel de competitividad
De 25.01% a 50%	2. Aceptable. Regular nivel de competitividad
De 50.01% a 75%	3. Superior. Buen nivel de competitividad
De 75.01% a 100%	4. Sobresaliente. Muy alto nivel de competitividad

Fuente: Álvarez (1999)

Cada una de las etapas mencionadas en la obtención de resultados de la encuesta utilizada tiene características distintas, como pueden distinguirse en la figura 3, por lo que es necesario profundizar un poco en cada una de ellas para así, entender la etapa en la que se encuentra la organización e ir trabajando sobre ello para mejorar a futuro.

Aplicación del Modelo para desarrollar un plan estratégico a partir de la aplicación de instrumentos que miden competitividad.

A partir de los resultados obtenidos por ambos métodos, aplicados a diferente personal de Integralísimo, podríamos establecer los rubros con mayor fortaleza y también aquellos donde se detecta vulnerabilidad.

El objetivo general es diagnosticar inicialmente el estado de la empresa sobre los niveles de competitividad y con esto establecer un plan estratégico que fortalezca los aspectos que se encuentran sólidos, pero sobre todo empodere aquellos puntos con área de oportunidad, analizar los factores que generarían mayor valor para con esto evaluar la posición competitiva que tiene respecto a sus rivales. En todo momento considerando los objetivos específicos y el general y a partir de la literatura consultada fundamentada en el marco teórico.

## 4. Resultados

### 4.1 Mapa de Competitividad de BID (perspectiva directiva).

Los resultados de forma individual al aplicarse el instrumento que hace referencia al documento al mapa de Competitividad del BID pueden ser visualizados en la tabla 20.

Tabla 20. Resultados de Aplicación del Instrumento del BID a Directivos de Integralísimo

Datos 1					Datos 2					Datos 3				
Calificación Obtenida	Porcentaje Respecto al total Posible	Competitividad BID por Dimensión	Pocentaje Global	Competitividad BID Global	Sumatoria	Porcentaje Respecto al total Posible	Competitividad BID por Dimensión	Pocentaje Global	Competitividad BID Global	Sumatoria	Porcentaje Respecto al total Posible	Competitividad BID por Dimensión	Pocentaje Global	Competitividad BID Global
15	38%	Medio bajo	71%	Medio Alto	9	23%	Bajo	66%	Medio Alto	8	20%	Bajo	65%	Medio Alto
89	89%	Muy alto			87	87%	Muy alto			86	86%	Alto		
23	92%	Muy alto			21	84%	Alto			20	80%	Alto		
34	62%	Medio alto			32	58%	Medio			33	60%	Medio alto		
27	77%	Alto			26	74%	Alto			27	77%	Alto		
37	62%	Medio alto			34	57%	Medio			32	53%	Medio		
17	85%	Alto			15	75%	Alto			15	75%	Alto		
14	56%	Medio			13	52%	Medio			13	52%	Medio		
256					237		234							

Fuente: Elaboración propia

Integrando los cuestionarios que se aplicaron a los 3 directivos se obtiene un resultado global visualizado en la tabla 21.

Tabla 21. Resultado Global de Aplicación del Instrumento del BID a Directivos de Integralísimo

Dimensión	Datos Globales (3 directivos)				
	Sumatoria	Porcentaje Respecto al total Posible	Competitividad BID por Dimensión	Pocentaje Global	Competitividad BID Global
Planeamiento estratégico	32	27%	Bajo	67%	Medio Alto
Cadena de valor	262	87%	Muy alto		
Aseguramiento de la calidad	64	85%	Alto		
Mercado nacional	99	60%	Medio alto		
Contabilidad y finanzas	80	76%	Alto		
Talento humano	103	57%	Medio		
Gestión ambiental	47	78%	Alto		
Sistemas de información	40	53%	Medio		
Gran Total	727				

Fuente: Elaboración propia

**Planteamiento estratégico.** Dimensión con mayor área de oportunidad, los resultados de los cuestionarios muestran:

- La empresa no tiene un proceso definido para un planteamiento estratégico.
- No cuenta con una estrategia definida que sea conocida por todos los empleados.
- Empleados no involucrados en este proceso.
- No existe una participación como resultado de un trabajo en equipo.
- No existen objetivos definidos y planteados para cumplirse en tiempos determinados.
- No se han desarrollado ejercicios de DOFA o dinámicas similares.
- No se tiene un análisis definido sobre el sector donde se desarrolla la empresa y todo su entorno.

En esta dimensión, los cuestionarios fueron contestados inclinándose a la calificación 0 sin variación hacia el otro polo del cuestionario, fue el rubro con mayor área de oportunidad frente al resto.

**Cadena de Valor.** Ponderado con un muy alto nivel de competitividad. Con altos indicadores en cuestionamientos respecto a capacidad, aprovisionamiento, manejo de inventarios y ubicación de infraestructura al contestar asertivamente con la mayor puntuación en todos los reactivos. Área de oportunidad (mínima pero existente) en cuestionamientos alusivos a la planificación y el mantenimiento de los equipos.

- No se tiene un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria, donde los resultados son debidamente documentado.
- La empresa no mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos los operarios de los equipos participan de su mantenimiento.
- La empresa no cuenta con un programa escrito y detallado de adquisición de equipo y tecnología y modernización de su proceso de producción.

**Aseguramiento de la Calidad.** Con un indicador Alto en competitividad y con área de oportunidad en un punto:

- Las normas de calidad para todos los productos de la empresa no están documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento.

**Mercado Nacional.** Con resultados competitivos medio alto y con área de oportunidad en los siguientes rubros:

- La empresa no tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización
- La empresa no conoce los segmentos del mercado en que compete.
- La empresa no establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.
- La empresa no dispone de información de sus competidores.
- La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra.
- La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.

**Contabilidad y Finanzas.** Nivel alto en competitividad y con área de oportunidad en:

- La empresa no tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios y no existe un sistema claro para definir los costos de la empresa,
- No se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.



**Talento humano.** Niveles Medio en cuanto a la competitividad de Integralísimo y con oportunidad de mejora en los siguientes puntos:

- La empresa tiene no un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.
- La empresa no tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.
- La empresa no tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal.
- La empresa no tiene un programa de salud ocupacional implementado.

**Gestión Ambiental.** Nivel Alto en Competitividad según el BID, oportunidad de mejora en:

- No existe una definición y documentación de las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales.

**Sistemas de información.** Definido con Competitividad Media y con área de oportunidad en las siguientes preguntas.

- El sistema de información de la empresa no está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia.
- No se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes.
- La empresa no realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y no los almacena en sitios seguros.
- No existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados.
- No existe garantía de que la información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.

La prioridad considerando los porcentajes obtenidos son enlistados en la tabla 22, esto ayuda a darle un orden al seguimiento que como empresa seguiríamos.

Tabla 22. Orden de prioridad basado en el porcentaje obtenido a través del cuestionario.

Dimensión	Porcentaje Respecto al total Posible	Competitividad BID por Dimensión
Planeamiento estratégico	26.7%	Bajo
Sistemas de información	53.3%	Medio
Talento humano	57.2%	Medio
Mercado nacional	60.0%	Medio alto
Contabilidad y finanzas	76.2%	Alto
Gestión ambiental	78.3%	Alto
Aseguramiento de la calidad	85.3%	Alto
Cadena de valor	87.3%	Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2 Modelo de Álvarez y los 10 principios de la Competitividad

El instrumento fue aplicado a un total de 12 empleados de Integralísimo. Los resultados fueron analizados desde diferentes perspectivas tanto como una evaluación individual, así como una global. Al tener 10 reactivos la evaluación desde el punto de vista operativo es más generalizada.

En la tabla 23, es posible identificar el resultado de cada uno de los 12 cuestionarios aplicados, donde la calificación más baja obtenida tiene un porcentaje de 62.7 (3. Superior) y la más alta es de 100% (4. Sobresaliente).

Tabla 23. Resultados aplicación de Instrumento de los 10 principios de Álvarez

Cuestionario Aplicado	Porcentaje Obtenido	Nivel de Competitividad
Cuestionario 1	62.7%	3. Superior
Cuestionario 2	69.3%	3. Superior
Cuestionario 3	71.2%	3. Superior
Cuestionario 4	96.1%	4. Sobresaliente
Cuestionario 5	85.0%	4. Sobresaliente
Cuestionario 6	86.9%	4. Sobresaliente
Cuestionario 7	88.2%	4. Sobresaliente
Cuestionario 8	87.6%	4. Sobresaliente
Cuestionario 9	100.0%	4. Sobresaliente
Cuestionario 10	75.2%	4. Sobresaliente
Cuestionario 11	83.7%	4. Sobresaliente
Cuestionario 12	87.6%	4. Sobresaliente

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 24, se promediaron las respuestas de cada una de las 10 preguntas en los 13 cuestionarios, una vez realizado este ejercicio obtuvimos un nivel de competitividad global que equivale al 83.66% lo que significa que el nivel de competitividad para Integralísimo desde el punto de vista global desde la perspectiva operativa es 4. Sobresaliente.

Tabla 24. Resultado Global aplicación de Instrumento de los 10 principios de Álvarez  
**Diagnóstico de evaluación sobre la competitividad en una microempresa.**

Gran total			Ponderación	Total
0. No existe 1. Incipiente 2.Adecuadamente 3. Satisfactoriamente			B	A x B
1	¿El equipo directivo de la organización dirige y concentra los esfuerzos de mejora?	3	4	12
2	¿La organización monitorea sus principales indicadores y resultados de desempeño?	3	4	12
3	¿La organización evalúa periódicamente su posición competitiva contra el resto de sus competidores?	3	4	12
4	¿Cada uno de los colaboradores conoce y cumple adecuadamente con sus roles y funciones dentro de la organización?	3	4	12
5	¿Todo el personal es entrenado y desarrollado continuamente?	3	5	15
6	¿Los manuales, las políticas y los procedimientos son funcionales y facilitan la toma de decisiones?	2	5	10
7	¿La calidad del producto/servicio cumple los requisitos del cliente y se tiene un sistema de calidad documentado?	3	5	15
8	¿La organización trabaja con base en objetivos y estrategias de negocios planeadas anualmente?	2	6	12
9	¿La organización implanta planes y proyectos de mejora?	2	6	12
10	¿La organización rediseña regularmente su cultura organizacional?	2	8	16
Gran total				128
Porcentaje				83.66%
Nivel Competitividad				4. Sobresaliente

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Comparativo de ambos modelos

En la figura 11 se observan las dimensiones contempladas por la metodología planteada por BID al lado de los 10 principios de Álvarez, en ambos casos se ponderaron considerando primero aquellas que tienen mayor área de oportunidad, esto es con el fin de detectar similitudes en las dimensiones o principios de ambos métodos que, en este caso, la plantilla completa de Integralísimo indicó en su cuestionario particular.

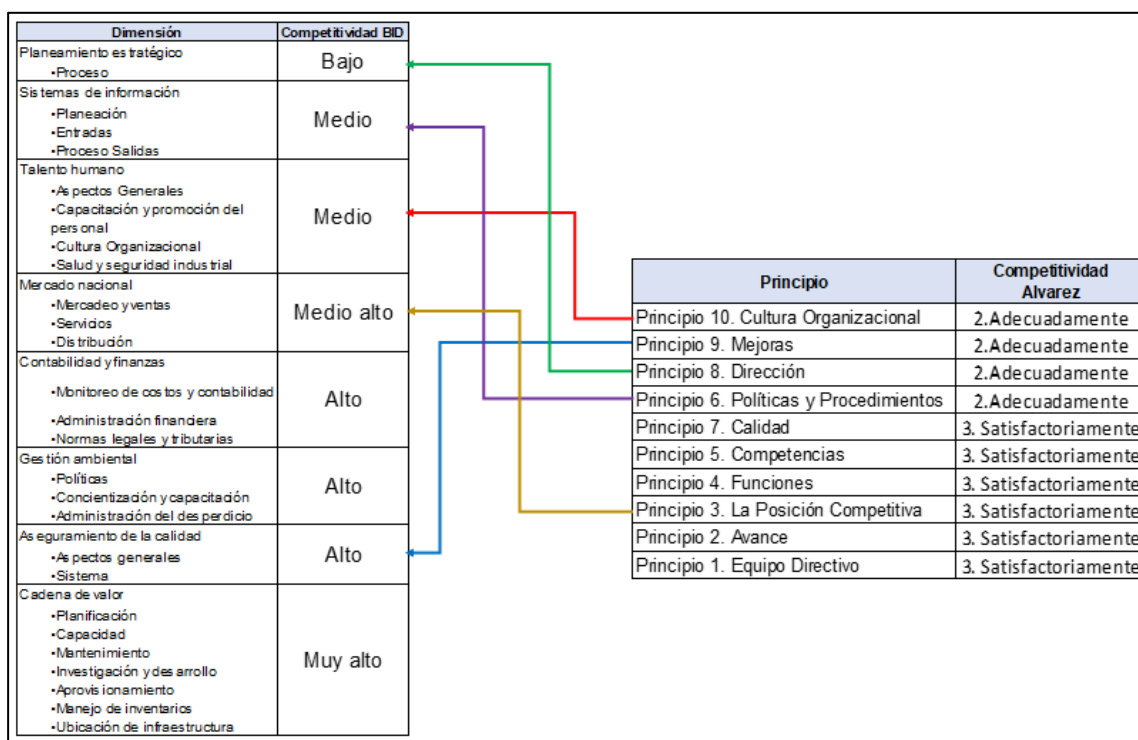


Figura 11. Comparación resultados BID vs Álvarez para Integralísimo

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, al considerar las primeras 4 prioridades las cuales mostraron área de oportunidad de mejora dentro de Integralísimo en cada uno de los instrumentos, las primeras 3 están relacionadas entre ellas, es decir, tanto la parte operativa como la administrativa de esta empresa, se encuentran alineadas para indicar que es necesario trabajar en ellas para que sean mejoradas.

La figura 12 hace un enfoque a las dimensiones o principios en los que inicialmente debe ejecutarse un plan de acción.

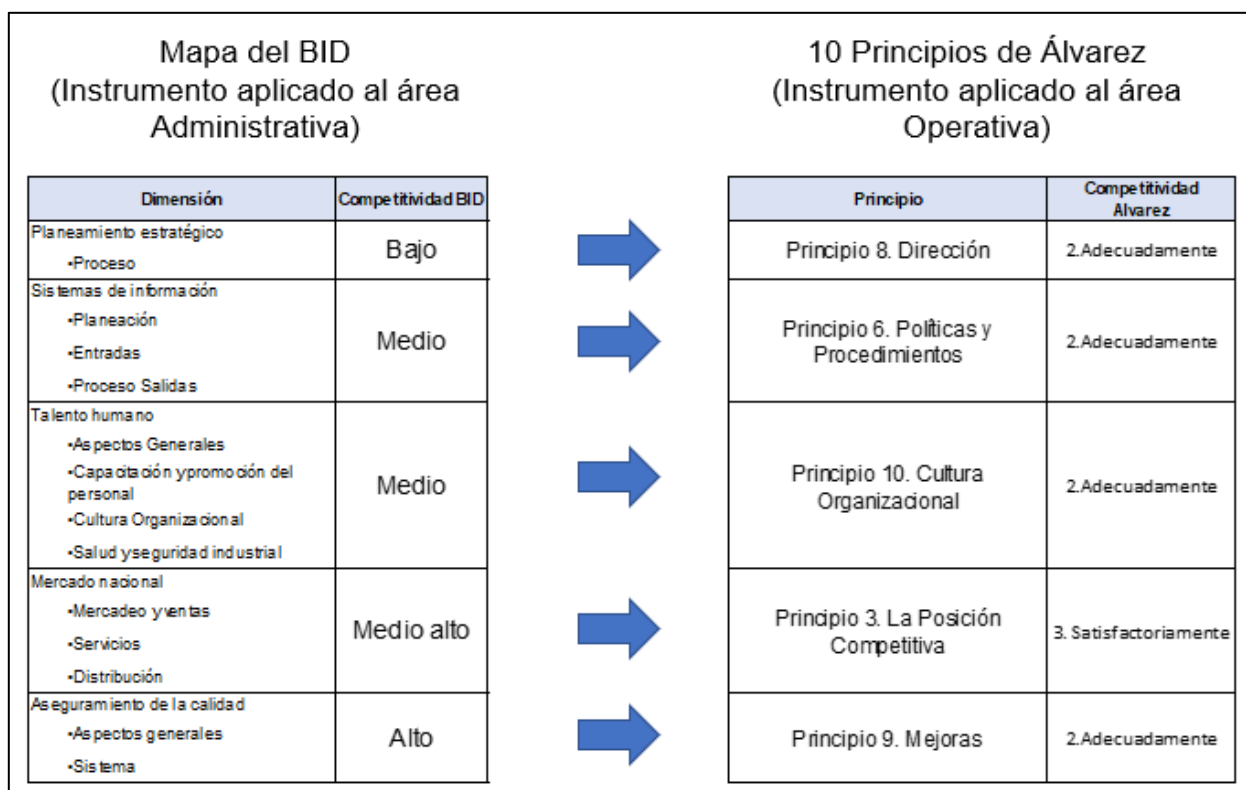


Figura 12. Relación entre Dimensiones BID vs Álvarez con mayor área de oportunidad  
Fuente: Elaboración propia

El entendimiento de los resultados anteriores nos va a permitir en el siguiente capítulo indicar recomendaciones a la empresa con el fin de reducir la distancia entre su estado actual y el ideal con mejores indicadores de Competitividad.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

En conjunto con el equipo administrativo se hicieron las siguientes observaciones:

Los resultados son más satisfactorios de los que se esperaban en cualquiera de los 2 instrumentos, como se planteó inicialmente previo a este entregable, Integralísimo se ha dirigido por decisiones en el día a día y no por una secuencia estratégica considerando circunstancias de competitividad, planeación estratégica, factores externos del mercado o alguna otra variable.

Aunque los instrumentos son diferentes, los resultados en cuanto al área de oportunidad sobre donde la empresa debe enfocarse son similares, lo que significa que administrativa y operativamente entienden las necesidades y viven las deficiencias desde su área de trabajo.

La muestra total es de 15 encuestas o instrumentos aplicados, y aunque estadísticamente es cuestionable, es el total de los empleados que laboran en Integralísimo por lo que se concluye que es suficiente y válida.

De las 4 prioridades en cada una de los instrumentos, hubo una de cada instrumento que no se encontraba en la prioridad del otro, esto se debe a la comunicación entre ambas áreas certeza con datos de la parte administrativa y percepción del área operativa, ejemplo:

Aseguramiento de la Calidad (*Alto. BID*) vs Mejoras (*Adecuadamente. Álvarez*).

Perspectiva Administrativa. Las normas de calidad para todos los productos de la empresa no están documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento.

Perspectiva Operativa. Mejoras Las organizaciones que fomentan el hábito de las mejoras, descubren que mejorar continuamente hace que se mantengan en forma

y al día dentro de un mundo cada vez más competido lo cual debe ser documentado para solidificar el nuevo conocimiento.

Esto habla de una desconexión que existe entre ambos grupos en la búsqueda de la mejora donde administrativamente se da por un hecho, caso contrario en el grupo operativo.

Mercado Nacional (*Medio Alto. BID*) vs Posición competitiva (*Satisfactoriamente. Álvarez*).

#### Perspectiva Administrativa.

- La empresa no tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización
- La empresa no conoce los segmentos del mercado en que compite.
- La empresa no establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.
- La empresa no dispone de información de sus competidores.
- La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra.
- La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.

Perspectiva Operativa. Como organización, tener una buena posición competitiva, implica mantener abiertos los cinco sentidos para saber por qué algunos clientes nos prefieren a nosotros y por qué otros clientes prefieren a la competencia. Al considerar en el instrumento una sola pregunta: ¿La organización evalúa periódicamente su posición competitiva contra el resto de sus competidores?, la parte



operativa percibe que Integralísimo cumple con el factor competitividad, por el hecho de mantener sus ventas suficientes para sostener el negocio.

Al ser el BID más preciso y desarrollar más preguntas de esta dimensión, acapara más información que indica que se tiene un área de oportunidad en la que podría trabajar, en cambio, la parte operativa solo cuenta con una pregunta que engloba un todo con el cual ellos sienten que la empresa cumple.

Los puntos detectados a trabajar, fueron vaciados en una matriz dado que las acciones necesarias para corregir y mejorar requieren la participación y consideración de diferentes variables como recurso, tiempo, expertiz y seguridad en la que pueda ser lograda, la matriz puede observarse en la tabla 25.

Tabla 25. Plan de Acción para la mejora en indicadores de Competitividad dentro de Integralísimo

Plan de Acción Integralísimo			
Área de Oportunidad	Recurso Interno Externo	Periodo para ejecutarlo	Acción Recomendada
<b>Planeamiento estratégico</b>			
<b>Proceso</b>			
La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años.	Externo	1 año	* Reuniones periódicas para establecer la estrategia objetivo de tesis)
La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	Externo	1 año	* Reuniones periódicas para establecer la estrategia objetivo de tesis) * Definición de la estrategia básica
Se está dando espacios para que todos se involucren con la planeación estratégica	Externo	1 año	* Reuniones periódicas para establecer la estrategia objetivo de tesis) * Definición de la estrategia básica
El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	Externo	6 meses	* Reuniones periódicas para establecer la estrategia objetivo de tesis) * Definición de la estrategia básica
Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada	Interno	2 meses	* Reuniones periódicas para establecer la estrategia objetivo de tesis) * Definición de la estrategia básica * Definición de objetivos SMART en las dimensiones más importantes, alcanzables y razonables
Al planear se desarrolla un análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas	Interno	6 meses	* Integración de un DOFA para Integralísimo con participación del equipo Administrativo
<b>Aseguramiento de la calidad</b>			
<b>Aspectos generales</b>			
Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento.	Interno	2 meses	* Documentación de manuales de calidad

Plan de Acción Integralísimo			
Área de Oportunidad	Recurso Interno Externo	Periodo para ejecutarlo	Acción Recomendada
<b>Mercado nacional</b>			
<b>Mercadeo y ventas</b>			
La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización	Interno	2 meses	* Investigación de mercado
La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos.	Interno	2 meses	* Investigación de mercado
La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	Interno	2 meses	* Investigación de mercado
La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	Interno	6 meses	* Investigación de mercado
La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra.	Interno	6 meses	* Crear un sistema de información para la retroalimentación de los clientes
<b>Servicios</b>			
La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	Interno	6 meses	* Crear un sistema de información para la retroalimentación de los clientes
<b>Talento humano</b>			
<b>Aspectos generales</b>			
La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	Interno	2 meses	* Definición del organigrama por el área administrativa
La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	Interno	6 meses	* Documentación de manuales de procedimiento
<b>Capacitación y promoción del personal</b>			
La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa.	Interno	6 meses	* Documentación de programas de capacitación
<b>Cultura organizacional</b>			
El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	Interno	2 meses	*Focus group para el entendimiento de la estimulación requerida dentro del grupo de trabajo.
<b>Salud y seguridad industrial</b>			
La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	Interno	6 meses	*Benchmarking de otras pequeñas empresas para definir un plan de salud adecuado a Integralísimo

<b>Plan de Acción Integralísimo</b>			
Área de Oportunidad	Recurso Interno Externo	Periodo para ejecutarlo	Acción Recomendada
<b>Sistemas de información</b>			
<b>Planeación</b>			
El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable.	Interno	6 meses	* Documentación de programas de capacitación
<b>Entradas</b>			
Se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa.	Interno	6 meses	* Definición de la documentación que requiere orden, archivo y respaldo
<b>Procesos</b>			
Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	Interno	2 meses	* Definición de la documentación que requiere orden, archivo y respaldo
Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico fallas en el equipo de proceso.	Interno	6 meses	* Documentación de manuales de procedimiento
<b>Salidas</b>			
La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	Interno	6 meses	* Documentación de manuales de procedimiento

Fuente: Elaboración propia.

## Bibliografía

- Ackoff, R. (1983). Planificación de la empresa del futuro, México: Limusa, 357 p. México.
- Alvarez, M (2021). Desarrollo Humano | Cómo incrementar el nivel de competitividad. Información recuperada de: <https://www.grupoalbe.com/>
- Arrieta, D. y Villalba, J. (2018). Análisis del sector logístico portuario basado en el modelo Porter. Panorama Económico, 26(3), 317-332. <https://doi.org/10.32997/2463-0470-vol.26-num.3-2018-2241>
- Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID) (2021). <https://www.iadb.org/en>
- Bañuls, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. Revista Cuadernos de Turismo. Extraído de: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/92651/89131> Volumen 24, (53-64). España.
- Cabrera, A.; López, P. y Ramírez, C. (2011). Documentos de investigación. Administración de Empresas. La Competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Universidad Central. Colombia.
- Calle, M.; Gurumendi, I. y Calle, M. (2020). "Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia." Revista Universidad y Sociedad 12.3: 83-89. Ecuador.
- Cámara Nacional de la Industria Panificadora (**CANAINPA**). (2020). Recuperado 13 de junio del 2021, <http://www.canainpa.com.mx/>
- Cano, M. y Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Revista Ciencia Administrativa*, 2, 32-44.

- Castro, L.; Ramírez, L.; Rodríguez, L.; Sierra, L.; Torres, S. y Torres, L. (2016). Servi Travel Ltda., Una Propuesta De Gestión Para Mejorar Su Competitividad Y Sostenibilidad En El Sector Turístico (Servi Travel Ltda., a Management Proposal to Improve Its Competitiveness and Sustainability in the Tourism Sector). *Revista Turismo Y Sociedad*, (19).
- Chávez, J; y Rivas, L. (2005). Competitividad de la Agroindustria del Estado de Michoacán-México. *Revista Del Centro De Investigación De La Universidad La Salle*, 6(24), 93-107. <https://doi.org/10.26457/recein.v6i24.273>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Conoce más sobre la industria panificadora en México. Secretaría de Economía. Recuperado de: <https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-mas-sobre-la-industria-panificadora-en-mexico?idiom=es#:~:text=Siete%20entidades%20de%20la%20Rep%C3%BAblica,de%20M%C3%A9xico%2C%20Sonora%20y%20Michoac%C3%A1n.>  
[fecha de consulta: 22 de Enero del 2021]
- David, R. (2019). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Prentice Hall Decimo Primera Edición. México
- Díaz-Bautista, A. (2006). Efectos de la Globalización en la Competitividad y en los Sistemas Productivos Locales de México. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Consulta en Internet. [www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/index.htm](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/index.htm). México.
- Donawa, A. y Morales, C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta-Magdalena, Colombia. *Revista Ean*, (84), 97-108.

- Dussán, C. y Serna, H. (2017). Planeación estratégica para Mipymes. (Documento de docencia N° 6). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/greylit.2085>
- Establecimientos dedicados a la elaboración del Pan. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx> [fecha de consulta: 22 de Enero del 2021]
- Fernández Hatre, A. (2000). Indicadores de Gestión y cuadro de mando integral
- Ferraz, C.; Kupjer, D. y Looty, M. (2004). Competitividad Industrial en Brasil. 10 años después de la liberalización. Revista de la CEPAL. 82: 91-119. Brasil.
- Flores, M y Gómez, D. (2008). Algunos modelos de planeación. Revista Ciencia Administrativa, 34.
- Flores, O. y Bringas, T. (2018). Competitividad de empresas familiares. Interciencia, 43(4), 236-241. México.
- Fuentes, y Cardozo (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. Revista Digital de Investigación y Postgrado, 1(2), 1.
- Galindo, M. (2008). Planeación estratégica. Mexico: Editorial Trillas.
- Gaxiola, J. (2013). Cinco pasos para elaborar un plan estratégico. Sonorait Innovación y Tecnología, 1(1), 16-40. México.
- Gómez, D.; Paredones, R. y Flores, M. (2012). Análisis para el diseño de un sistema de planeación estratégica en línea para el programa de intervención empresarial del DIAGEM-IIESCAUV. Construcción de un índice de competencias en gestión empresarial en las micro, pequeñas y medianas, 12-13.

- Guanoluisa, S. (2017). Formulación de un Plan estratégico, para el mejoramiento del modelo de negocio de la empresa comercial Guanoluisa, situada en el Cantón El Triunfo Provincia del Guayas.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. México.
- Hill, C. y Jones, G. (2009). Administración estratégica (8.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw- Hill. México.
- Hoyos, G (2018). El modelo de las cinco Fuerzas de Porter como instrumento para la adopción de decisiones estratégicas organizacionales: aplicación al sector de la Construcción Naval Militar. Calderón, repositorio institucional del Centro Universitario de la Defensa, ENM. Universidad de Vigo, España.
- Ibañez, C. y Caro, J. (2001). Algunas Teorías e Instrumentos para el Análisis de la Competitividad. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Costa Rica.
- Ibarra, A.; González, A. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California [Business competitiveness in small and medium-sized enterprises of manufacturing sector in Baja California]. Estudios Fronterizos, 18(35), 107-130, doi:10.21670/ref.2017.35.a06. México
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (2019). XII **Censo** Económico en México: **INEGI**. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2020). Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas con datos nacionales. México: INEGI

Kaplan, S., y David, P. (2004). Norton, Convirtiendo Activos Intangibles en Resultados Tangible “Mapas estratégicos”. Gestión. España

Laborín; A. (2011). Análisis competitivo del Instituto Tecnológico de Hermosillo en el entorno productivo de la ciudad de Hermosillo. México.

Leyva; A., Cavazo, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3), 0-0. México.

Maldonado, G. & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista publicando*, 3(8), 335-344. Ecuador.

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, Administración e Informática. México, D.F., Octubre.

Martínez, L.; Valdés, A.; Martell, A.; Martínez, T. y de la Cruz I. (2014). IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, BALANCE SCORECARD EN LA SPR: NUEVA ALIANZA DE AGRICULTORES, FRANCISCO I. MADERO, COAHUILA. *Revista mexicana de agronegocios*, 34, 897-907.

Modelo Nacional para MiPyMEs Competitivas.  
<http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/archivos/metodologias/modelomipymes/modelonacional2010.pdf>

Monterroso, E. 2016. Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones, *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, Vol. 3 Nro. 3:4-26

Montoya, V.; Torres, L., y Moreno, M. (2015). La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del valle de Mexicali. Dr. Juan Manuel Ocegueda Hernández, 103. México.



- Morales, M, y Castellanos, O. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 17(29),115-136.[fecha de Consulta 4 de Mayo de 2021]. ISSN: 0121-5051. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802908>
- Mora-Riapira, E.; Vera-Colina, M. y Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Estudios Gerenciales, 31(134), 79-87.
- Moreno, F.; Moreno, S. & Dávalos, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31). México.
- Pinzón, A. (2020). La competitividad de las empresas de seguridad en Colombia bajo el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/37015>.
- Piñeiro M., Jaffé W. & Muller, G. (1993). Innovation, competitiveness and agroindustrial development. Presented at the meeting of integrating competitiveness sustainability and social development. Francia
- Porter, M. (1990). The competitive advantage for nations. Ed. Harrod Business Review. Miguel Heredia 2002.
- Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones Javier Vergara. Argentina.
- Porter, M. (2006). Ser competitivo. España: Deusto.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

- Ramírez, J. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Ramírez R. y Ampudia D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial.
- Rivas, L. (2005). "Dirección estratégica y procesos organizacionales. Nuevos modelos para el siglo XXI" editorial Trillas, México.
- Robles, C.; Martínez, E.; Alviter, L. y Ortega, A. (2016). Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios. *Acta universitaria*, 26(2), 77-92. <https://doi.org/10.15174/au.2015.843>. México.
- Rojas, P. (1999). ¿Qué es la competitividad? San José, Costa Rica.
- Rueda J. (2014). Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá. *Administración de Empresas*.
- Saavedra, M (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & gestión*, (33), 93-124. Peru)
- Sagástegui, C., y Saldaña, J. (2016). Diagnóstico de la gestión empresarial durante el año 2016, del restaurante Sal y Pimienta, de Trujillo, basado en el modelo nacional para la competitividad.
- Then, L.; Pimentel, S.; Olivero, P.; Soto, A.; Luna, A.; Cruz, G.; Peguero, M.; Jáquez, C. y Lluberes, J. (2014). ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN EL SECTOR DE PROMOCIÓN INMOBILIARIA DEL GRAN SANTO DOMINGO. *Ciencia y Sociedad*, 39(3),441-476. [fecha de Consulta 7 de mayo de 2021]. ISSN: 0378-7680. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031897004>

Vizcaíno, M.; Robles F. y Jiménez A. (2016). COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES DEL SECTOR ALIMENTARIO. CONACYT.



<b>Aprovisionamiento</b>						
21	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuesto.					
22	La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.					
23	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es en su orden 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago.					
<b>Manejo de inventarios</b>						
24	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades.					
25	Hay un nivel óptimo de inventarios de materias primas, producto en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo.					
26	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos.					
27	Con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex.					
<b>Ubicación de infraestructura</b>						
28	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.					
<b>Aseguramiento de la calidad</b>						
<b>Aspectos generales</b>						
29	La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo.					
30	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento.					
<b>Sistema</b>						
31	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.					
32	El sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.					
33	En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.					
<b>Mercado nacional</b>						
<b>Mercadeo y ventas</b>						
34	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización					
35	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos.					
36	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.					
37	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).					
38	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.					
39	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra.					
<b>Servicios</b>						
40	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.					
41	La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.					

42	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.								
<b>Distribución</b>									
43	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.								
44	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.								
<b>Contabilidad y finanzas</b>									
<b>Monitoreo de costos y contabilidad</b>									
45	El sistema de contabilidad y costos prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.								
46	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.								
<b>Administración financiera</b>									
47	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).								
48	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos.								
49	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.								
<b>Normas legales y tributarias</b>									
50	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.								
51	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados.								
<b>Talento humano</b>									
<b>Aspectos generales</b>									
52	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.								
53	La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.								
54	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes								
<b>Capacitación y promoción del personal</b>									
55	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa.								
56	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal así como para la definición de la escala salarial.								
<b>Cultura organizacional</b>									
57	Existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.								
58	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.								
59	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.								
<b>Salud y seguridad industrial</b>									
60	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).								
61	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.								
62	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas.								
63	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.								
<b>Gestión ambiental</b>									
<b>Políticas</b>									

64	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.								
<b>Concientización y capacitación</b>									
65	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.								
<b>Administración del desperdicio</b>									
66	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.								
67	La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en que etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.								
<b>Sistemas de información</b>									
<b>Planeación</b>									
68	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable.								
<b>Entradas</b>									
69	Se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa.								
<b>Procesos</b>									
70	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.								
71	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico fallas en el equipo de proceso.								
<b>Salidas</b>									
72	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.								

## ANEXO 2

### *Instrumento de medición sustentado en Álvarez aplicado a Integralísimo.*

#### **Diagnóstico de evaluación sobre la competitividad en una microempresa.**

INSTRUCCIONES: Este instrumento tiene la finalidad de hacer un diagnóstico sobre la competitividad dentro de la empresa. Responde a cada reactivo, posicionando a la empresa en la siguiente escala:

	0. No existe	1. Incipiente	2. Adecuadamente	3. Satisfactoriamente	0	1	2	3
1	¿El equipo directivo de la organización dirige y concentra los esfuerzos de mejora?							
2	¿La organización monitorea sus principales indicadores y resultados de desempeño?							
3	¿La organización evalúa periódicamente su posición competitiva contra el resto de sus competidores?							
4	¿Cada uno de los colaboradores conoce y cumple adecuadamente con sus roles y funciones dentro de la organización?							
5	¿Todo el personal es entrenado y desarrollado continuamente?							
6	¿Los manuales, las políticas y los procedimientos son funcionales y facilitan la toma de decisiones?							
7	¿La calidad del producto/servicio cumple los requisitos del cliente y se tiene un sistema de calidad documentado?							
8	¿La organización trabaja con base en objetivos y estrategias de negocios planeadas anualmente?							
9	¿La organización implanta planes y proyectos de mejora?							
10	¿La organización rediseña regularmente su cultura organizacional?							



NOMBRE DEL TRABAJO

**IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ES  
TRATÉGICA EN UNA EMPRESA PANADE  
RA LOCAL Y SU IMPACTO EN LA COMPE  
TITIV**

AUTOR

**Delia Velázquez**

RECUENTO DE PALABRAS

**28314 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**154684 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**128 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.5MB**

FECHA DE ENTREGA

**Oct 18, 2022 11:05 AM GMT-7**

FECHA DEL INFORME

**Oct 18, 2022 11:07 AM GMT-7****● 24% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 24% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 16% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)