



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**

Instituto Tecnológico de Hermosillo

## **DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

# **“ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA WP SOLUCIONES.**

## **TESIS**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

**PAMELA DEL CARMEN AVILA GRIJALVA**

Director:

Dra. Rosa Irene Sánchez Fermín

Hermosillo Sonora, México

Fecha 15 de Julio del 2020





"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.  
No. OFICIO: DEPI/088/20  
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN  
DE TESIS.

15 de julio de 2020

**C. PAMELA DEL CARMEN AVILA GRIJALVA,  
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 **"ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA WP SOLUCIONES"** 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

M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN  
DIRECTORA

DR. GIL ARTURO QUIJANO VEGA  
SECRETARIO

M.A. FRANCISCO ALBERTO MARTÍNEZ VILLA  
VOCAL

M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN  
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



S.E.P.

RISF/famv\*

INSTITUTO TECNOLÓGICO  
DE HERMOSILLO  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS  
DE POSGRADO



## **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a Dios todas sus bendiciones que sin Él no hubiera sido posible concluir satisfactoriamente mis estudios de Maestría y la realización de este trabajo de investigación. Gracias también a Dios, que día a día puso en mi camino los medios y personas para apoyarme, y permitirme concluir este proyecto.

Externo mi más sincero agradecimiento a mi directora de tesis M.C.O. Rosa Irene Sánchez Fermín por haberme brindado su tiempo, conocimientos, confianza y motivación para iniciar y concluir este trabajo de investigación. Así mismo a mi asesores Dr. Gil Arturo Quijano Vega y a M.A. Francisco Alberto Martínez Villa por su apoyo y dedicación para la revisión y validación de esta tesis.

A mis hermanas Karla e Itzel por estar en los momentos más importantes de mi vida, apoyándome y motivándome incondicionalmente.

A mis padres María y Carlos los cuales han sido siempre mi soporte, por enseñarme a seguir adelante y trabajar con humildad y honestidad, este trabajo está dedicado a ustedes. No hay manera de devolverles todo lo que me han brindado en la vida, solo espero que se sientan orgullosos de mi y de lo que hemos logrado.

Y finalmente a Miguel, que has estado acompañándome y motivándome a perseguir mis sueños, te comparto este logro con mucho amor, gracias por no dejarme flaquear.

## RESUMEN

Alvarez (2010) define a la competitividad como la capacidad de ésta para crear, sostener e incrementar su presencia y participación en sus mercados locales e internacionales, entregando un mayor un valor agregado para el cliente del que la competencia ofrece.

El objetivo del presente estudio fue diseñar estrategias competitivas para una empresa comercializadora de hidrocarburos ubicada en la ciudad de Hermosillo, Sonora. Para medir la competitividad de la empresa se utilizó la metodología del modelo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y matrices de factores internos y externos. Se evaluaron 8 factores importantes que influyen en éxito de las organizaciones como lo son : planeamiento estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, y sistemas de información .

De acuerdo a la investigación realizada, la empresa WP Soluciones Industriales, indica que su competitividad es alta, y que su ventaja radica en contabilidad y finanzas y sistemas de información, mientras que su debilidad recursos humanos y planeamiento estratégico.

**Palabras clave:** Competitividad, modelo de competitividad, estrategias competitivas, análisis del entorno.

**ABSTRACT**

Alvarez (2010) defines competitiveness as its ability to create, sustain and increase its presence and participation in its local and international markets, delivering greater added value for the client than the competition offers.

The objective of this study was to design competitive strategies for a hydrocarbon trading company located in the city of Hermosillo, Sonora. To measure the competitiveness of the company, the methodology of the Inter-American Development Bank (IDB) model, and matrices of internal and external factors were used. Eight important factors that influence the success of organizations were evaluated, such as: strategic planning, production and operations, quality assurance, marketing, accounting and finance, human resources, environmental management, and information systems.

According to the research the company WP Soluciones Industriales indicates that its competitiveness is high, and that its advantage lies in accounting and finance and information systems, while its weakness is human resources and strategic planning.

**Key words:** Competitiveness, competitiveness model, competitive strategies, environment analysis.

**INDICE**

<b>Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1 . Planeamiento de la investigación .....</b>	<b>9</b>
1.1 Antecedentes .....	9
1.1.1.-Antecedentes de la empresa .....	11
1.2 Problema de investigación.....	12
1.3 Pregunta de investigación .....	13
1.4 Objetivos .....	13
1.4.1 Objetivo general.....	13
1.4.2 Objetivos específicos .....	14
1.5 Justificación.....	14
1.6. Delimitaciones .....	15
<b>Capítulo 2 . Marco teórico.....</b>	<b>16</b>
2.1. Competitividad.....	16
2.1.1 Conceptos básicos de competitividad .....	16
2.1.2 Niveles de competitividad .....	19
2.1.3 Modelos de Competitividad.....	23
2.1.4 Factores de competitividad en las empresas .....	37
2.2 Administración estratégica.....	40
2.2.1 Estrategia, definiciones e importancia.....	41
2.2.2 Conceptos de administración estratégica.....	43
2.2.3 Tipos de estrategias .....	48
<b>Capítulo 3 . Metodología de la investigación .....</b>	<b>51</b>
3.1 Tipo de investigación.....	51
3.2 Proceso de la investigación .....	52
3.3 Métodos de Investigación .....	54
3.3.1 Metodología MEFI y MEFE .....	54
3.3.1.1 Instrumento del FODA .....	56
3.3.2 Metodología Modelo de Competitividad .....	60
3.3.2.1 Instrumento de competitividad .....	61

---

3.4 Muestra .....	64
<b>Capítulo 4 Análisis de los resultados .....</b>	<b>65</b>
4.1 Análisis e interpretación de resultados de matriz de factores internos y externos...65	
4.1.1 Matriz MEFE .....	65
4.1.2 Matriz MEFI .....	71
4.2 Competitividad.....	77
4.2.1 Modelo del BID .....	77
4.2.1 Interpretación por áreas.....	80
4.3 Herramienta de apoyo a la medición. 5 Fuerzas de Porter. ....	85
4.4 Análisis y evaluación de matrices MEFE, MEFI , modelo del BID y 5 fuerzas de Porter.....	87
4.5 Instrumento casa de la Calidad .....	91
<b>Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>93</b>
5.1 Conclusiones.....	93
5.2 Recomendaciones.....	95
<b>Bibliografía .....</b>	<b>102</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>105</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 PYMES en México desaparecen a lo largo de los años. Fuente: INEGI 2017 .....	11
Figura 2-1 Niveles de análisis de la competitividad. Fuente: Elaboración propia sobre la base de CEPAL 2001. ....	20
Figura 2-2 Tipos de Modelos. Fuente: Elaboración propia. ....	23
Figura 2-3 Fuentes de Información requeridas para efectos del análisis del entorno. Fuente: .....	46
Figura 2-4 Esquema de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Michael Porter.....	46
Figura 2-5 Tipos de estrategias genéricas. Fuente: Elaboración propia basado en Porter (2008) .....	49
Figura 3-1 Metodología. Fuente: Elaboración propia. ....	53
Figura 3-2 Interrelación de análisis de competitividad. Fuente: Elaboración propia	54
Figura 3-3 Metodología del FODA. Fuente: Elaboración propia.....	55
Figura 3-4 Cuestionario de competitividad. Fuente: BID .....	63
Figura 4-1 Evaluación global de la empresa. fuente: elaboración propia .....	79
Figura 4-2 Planeamiento estratégico. fuente: elaboración propia .....	81
Figura 4-3 Producción y operaciones . fuente: elaboración propia.....	81
Figura 4-4 Aseguramiento de la calidad. fuente: elaboración propia.....	82
Figura 4-5 Comercialización. fuente: elaboración propia .....	82
Figura 4-6 Contabilidad y finanzas. fuente: elaboración propia.....	83
Figura 4-7 Recursos humanos. fuente: elaboración propia.....	83
Figura 4-8 Gestión ambiental. fuente: elaboración propia.....	84
Figura 4-9 Sistemas de información fuente: elaboración propia.....	84

## INDICE DE TABLAS

Tabla 2-1 Definiciones sobre competitividad. Fuente: Elaboración propia .....	18
Tabla 2-2 Doce pilares de la competitividad. Fuente: Secretaria de Economía (2018) .....	28
Tabla 2-3 Dimensiones y factores del modelo IMD. Fuente: Castaño y Gutierrez (2011).....	30
Tabla 2-4 Mapa de Competitividad. Áreas de análisis e indicadores. Fuente: Saavedra García, M. L. (2012). .....	34
Tabla 2-5 Factores determinantes del éxito en las organizaciones. Fuente: Elaboración propia Basado en Saavedra 2012. ....	38
Tabla 2-6 Definición y Conceptos. Fuente: Elaboración propia.....	42
Tabla 3-1 Análisis de fortalezas y debilidades. Fuente: Basado en formato Avast Consulting Group .....	56
Tabla 3-2 Matriz MEFI. Fuente: Basado en Formato Avast Consulting Group.....	57
Tabla 3-3 Análisis de Amenazas y Oportunidades .Fuente: Basado en formato Avast Consulting Group .....	58
Tabla 3-4 Matriz MEFE. Fuente: Basado en formato Avast Consulting Group.....	59
Tabla 3-5 Ponderaciones. Fuente: Basado en formato Avast Consulting Group .....	60
Tabla 3-6 Mapa de competitividad .Fuente: Basado en el BID.....	62
Tabla 4-1 Matriz MEFE. Fuente: Elaboración propia.....	66
Tabla 4-2 Análisis Factores Externos. Fuente: Elaboración propia .....	69
Tabla 4-3 Matriz MEFI. Fuente: Elaboración propia .....	72
Tabla 4-4 Análisis de factores Internos. Fuente: Elaboración propia .....	75
Tabla 4-5 Clasificación de competitividad Fuente: Elaboración propia basada en Saavedra (2012).....	78
Tabla 4-6 Mapa y nivel de competitividad por área. Fuente: Elaboración propia .....	78

## INTRODUCCION

Los estudios sobre competitividad son importantes, debido a que permiten que las empresas conozcan y analicen los factores internos y externos que intervienen en el desarrollo competitivo de la organización, además de que proporciona información de los elementos claves de procesos y actividades primarios de la empresa.

Generalmente las PYMES no cuentan con una planeación formal, el capital o la infraestructura suficiente para hacer frente a las situaciones inciertas que constantemente ocurren en el entorno y mucho menos prevenir situaciones futuras, por lo tanto un diagnóstico empresarial, y la utilización de estrategias, como en este caso ,fueron los modelos de FODA y el BID, lo cuales permiten identificar en qué situación se encuentra, es decir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Al tener conocimiento del entorno, la empresa puede anticipar y controlar situaciones, así mismo, prever requerimientos del mercados y estar preparados para sobrevivir en este mercado dinámico.

En México existen diversos organismos que miden el nivel de competitividad, uno de ellos es el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el Instituto Nacional Estadístico de Geografía e informática INEGI, por medio de Índice Nacional de competitividad, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). A nivel internacional los principales organismos son el Foro Económico Mundial (FEM), el Instituto internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD) y el Banco Interamericano Internacional (BID). Todos ellos desarrollan modelos e indicadores de competitividad para evaluar en diferentes niveles, un diagnóstico sobre muchos elementos que son vitales para la operación de las empresas y el otro punto es para establecer áreas donde los gobiernos puedan dirigir esfuerzos.

La presente tesis tiene como objetivo diseñar estrategias competitivas para una empresa comercializadora de combustibles como diesel y gasolinas, en la ciudad de Hermosillo, Sonora.

Para evaluar la competitividad de la empresa, y poder diseñar estrategias, se utilizó el Modelo del BID, el cual consta de ocho factores a evaluar. Así mismo se desarrolló el modelo del FODA, y con la información de ambos se analizó la información, para concluir finalmente diseñando estrategias competitivas.

El trabajo de investigación está dividido en cinco capítulos: el capítulo uno hace referencia al planteamiento de la investigación; el capítulo dos, el marco teórico, que está dividido en dos temas: el primer tema es sobre la competitividad, conceptos, importancias y modelos, el segundo tema se desarrolla el tema de estrategias; el capítulo tres, la metodología empleada para determinar el nivel de competitividad y el análisis del entorno; el capítulo cuatro, desarrollo y resultados, siendo aquí donde se encuentra la interpretación y análisis de la información y el desarrollo de las estrategias y por último el capítulo cinco, las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO 1 . PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Antecedentes

El presente estudio de investigación, se enfoca en el diseño de estrategias competitivas para la empresa WP Soluciones, la cual se encuentra en el sector comercial de combustibles y actualmente está en proceso de ingreso al mercado en el Estado de Sonora.

Debido a la globalización, día con día el mercado global se va volviendo más competitivo y más dinámico, los cambios tecnológicos y la era de la información, esto ha hecho que las empresas tengan que ser más flexibles para acatar los cambios en la sociedad, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para lograr mejores resultados. (Rubio y Aragón, 2002).

Es importante para una organización preguntarse, cual es su misión, es decir su razón de ser, y por consiguiente identificar en dónde se encuentra situada, y a dónde quiere llegar (su visión). Para ello es necesario establecer un análisis de competitividad, de la cual se deriva la ventaja competitiva según Abdel y Romo (2004) que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico. (citado en Saavedra, 2012).

Al analizar la competitividad de una compañía, se establecen cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, para después poder establecer estrategias, que conlleven al cumplimiento de objetivos, todo esto alineado a la misión y visión conjunta de la organización.

Los objetivos de una empresa no son más que las metas, o el fin al que se quiere llegar, y para encaminarlos y cumplirlos se deben desarrollar estrategias, es decir un plan de acción, como se cita en Burke (2001), Porter (1987) describe una estrategia como "la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una

serie de actividades empresariales diferenciadoras ", es decir que ve la estrategia como una forma de diferenciarse de los competidores, como una ventaja y además que tiene beneficios.

El Instituto del Fracaso (2019) es un centro de investigación mexicano enfocado en comprender los entresijos de las compañías tecnológicas que empiezan a despuntar en el país comenta que La mayoría de las organizaciones en México comienzan con una buena idea, y generalmente se desarrolla en base a los conocimientos y habilidades que tiene el emprendedor. Y es aquí donde se centra el problema, la mayoría de los nuevos empresarios se enfoca en la producción y venta de sus productos y/o servicios, pero no en una correcta administración.

De igual forma, el Instituto del Fracaso (2019) explica que la mayoría de las empresas enfocadas a la producción tienen una dirección reactiva e improvisada, lo que no les permite prever problemas en sus departamentos, en vez de ser proactivos y tener un plan de acción al analizar el entorno y a la misma empresa.

Según la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) (2016). Las causas más frecuentes del fracaso de las empresas mexicanas se deben a problemas que la misma tiene para poder vender sus productos o servicios, inconvenientes para producir y operar, negligencia en los controles, falta de una planificación adecuada, y sobre todo la mala gestión.

En la figura 1.1 el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI) (2017) muestra el porcentaje de las empresas en México que desaparecen al paso de los años. Se observa que solo el 38% de las PYMEs siguen funcionando después de 2 años. Esto se debe a que la mayoría se encuentran en la informalidad y generalmente no tiene un plan de trabajo establecido, o no hacen una investigación a profundidad sobre el negocio.

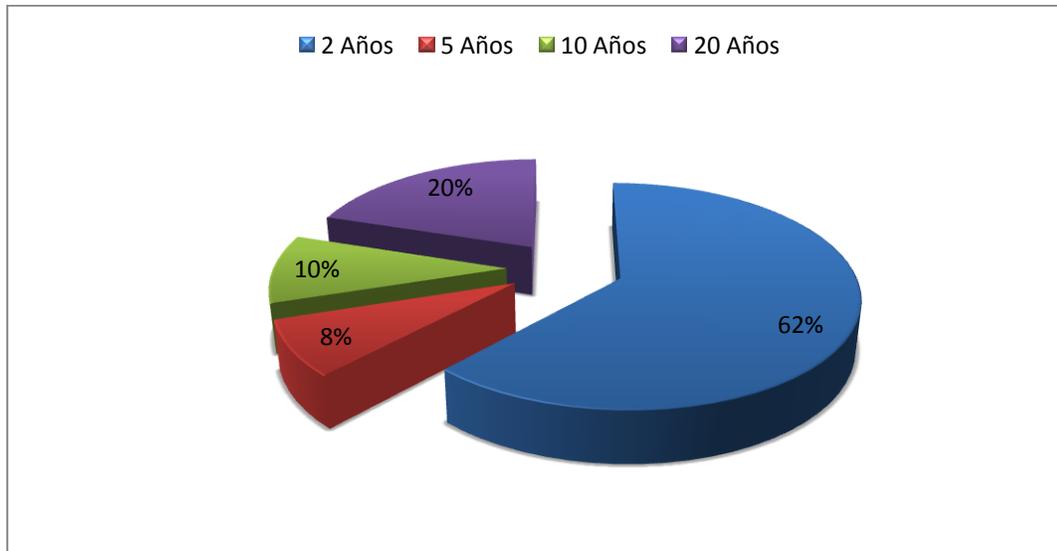


Figura 1.1 PYMES en México desaparecen a lo largo de los años. Fuente: INEGI 2017

#### 1.1.1.-Antecedentes de la empresa

WP Fuel Supplier fue fundada en mayo de 2016 por un equipo experimentado en el sector energético mexicano que incluye áreas como exploración y extracción, refinería, logística y ventas de hidrocarburos.

Se dedica principalmente a la importación y comercialización de hidrocarburos provenientes de Estados Unidos, ya que cuenta con todos los permisos necesarios para tales actividades.

Los productos de gasolinas (regular y premium) y diesel, actualmente se distribuyen en los estados de: Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas y Jalisco, Sinaloa y Sonora.

WP Soluciones, se espera ser una empresa que destaque en el sector energético en México. Desde que inició, ha estado en una trayectoria de crecimiento constante y se espera crecer exponencialmente a corto plazo. Los elementos de la planeación de la empresa son los siguientes:

- Misión: Importar y comercializar combustibles en México.
- Visión: Ser una de las empresas líderes en el mercado que satisfaga la necesidad de combustible en México.
- Valores: Brindar seguridad de la calidad en nuestros productos, atendiendo los tiempos de entrega de los clientes.
- Productos: Existen 4 productos bases que tiene la empresa para su comercialización.

Importados:

- Gasolina Contenido Min 87 Oct;
- Diésel Ultra LowSulfurDiesel,

Nacionales:

- Gasolina Contenido Min 87 Octanos
- Gasolina Contenido Min 91 Oct
- Diésel Automotriz- Mas de 15PPM de azufre

## 1.2 Problema de investigación

Actualmente la empresa es pequeña y no contempla acciones en cuanto a planificación, y asignación de recursos, aún no se cuentan con procesos administrativos definidos. Existen factores que influyen en las ventas y el desarrollo de la empresa, es por ello, que es importante analizar y conocer donde se encuentra la empresa a nivel de competitividad y que se puede hacer para mejorar y que planes se pueden realizar para reducir el impacto de las situaciones que afectan negativamente a la organización.

Uno de los principales objetivos de la empresa, es aumentar el número de clientes y regiones donde se suministre los principales productos, los cuales, se encuentran contempladas en la visión de la empresa.

La estructura, procesos y departamentos, están en crecimiento, ya que apenas hace 2 años se estableció como una organización formal.

Otra de la problemática que enfrenta, es que los clientes son diversos y cambiantes, debido a la alta competitividad actual, le dan una mayor importancia al precio que a la calidad u otros valores agregados, se tienen distintos competidores pequeños y medianos y sobre todo está el proveedor que al mismo tiempo es competidor (cuando se realiza la importación) PEMEX, el cual tiene aún la mayoría de las ventas nacionales.

La empresa no cuenta con un análisis de su posición estratégica en relación con sus competidores para así realizar mejores estrategias enfocadas a la diferenciación.

### 1.3 Pregunta de investigación

Esta investigación se enfoca en responder la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las estrategias que permitirán a la empresa WP SOLUCIONES incrementar su competitividad?

### 1.4 Objetivos

#### 1.4.1 Objetivo general

Diseñar estrategias que permitan incrementar la competitividad en la empresa WP Soluciones

#### 1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores que influyen en el entorno de la empresa WP.
- Evaluar y analizar los distintos modelos de competitividad.
- Adoptar un modelo para el análisis de competitividad.
- Evaluación del nivel de competitividad de la empresa-
- Diseñar estrategias competitivas

#### 1.5 Justificación

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el mercado global es una prioridad para el crecimiento económico de cada país. Si las Pymes quieren mantenerse, crecer y desarrollarse en un entorno mundial y dinámico tienen que plantear estrategias que les permitan alcanzar su desarrollo empresarial (Delfín y Acosta, 2016)

El estudio de la competitividad se ha convertido en una línea de investigación cada vez más trascendente no solo entre los académicos sino también entre las organizaciones. Su importancia radica en que puede ser analizada desde diversas perspectivas y todas ellas contribuyen a revelar una parte de la competitividad que se genera en una organización (Ibarra, Gonzalez y Demuner ,2017)

Al desarrollar estrategias basadas en incrementar la competitividad, beneficiaría a los empleados ayudándolos a sentirse parte de la empresa, comprometidos hacia la meta con el mismo objetivo en común, adquiriendo los valores y principios de la empresa.

En cuanto a los beneficios para la sociedad, resulta en una mejor competencia (es decir que los proveedores mejoren en sus productos y procesos), los clientes ven una imagen institucional superior frente a los competidores, y permite que el entorno esté en ventaja en el posicionamiento de productividad y rentabilidad (si la empresa es rentable, genera o mantiene más empleos, deja una derrama económica, y crea desarrollo social en el lugar donde se asiente).

Es muy importante analizar la administración estratégica, ya que su implementación, está orientada a conocer las variables que afectan a la empresa, hacen que los planes de acción sean más consistentes, duraderos y fieles a los principios de la empresa, dando como resultado estrategias más apegadas y enfocadas a lo que se busca. Al conocer mejor el mercado y desarrollar el valor estratégico de la empresa, incrementará más las ventas, por lo cual aumentará más la productividad y fidelidad del cliente, llevando con esto al aumento de utilidades de la organización.

En resumen, al realizar un análisis enfocado a identificar la situación actual de la empresa, beneficiaría a la empresa en estar mejor preparada para el cambio, replanteamiento de los objetivos en base a su misión y visión, así mismo ayudaría a tener un mejor control en sus procesos dando como resultado una mejor planeación de sus ventas y menor incertidumbre.

#### 1.6. Delimitaciones

El enfoque de ésta investigación será en el estado de Sonora México, donde se encuentra la organización y su mercado meta.

Por cuestión de tiempo de la maestría serán solo propuestas las estrategias e implementadas solo algunos de ellos.

## CAPÍTULO 2 . MARCO TEORICO

### 2.1. Competitividad

En éste capítulo se adentrará a definir el concepto de competitividad en cuanto a diferentes autores, así como sus tipos y significados, sus alcances a nivel local, regional, nacional y empresarial; así mismo los modelos de competitividad que varios autores y dependencias construyeron y cuáles son los beneficios e indicadores de cada uno de ellos. Es muy importante conocer primeramente los conceptos básicos que se manejarán para centrar y darle relevancia al presente estudio.

#### 2.1.1 Conceptos básicos de competitividad

Existen diversos autores clásicos y modernos que han creado conceptos sobre la competitividad, desde Michael Porter, el cual ha creado todos sus estudios en base a las ventajas competitivas y estrategias, hasta los más contemporáneos, como Álvarez y Padilla, donde en sus estudios recientes, integran definiciones sobre la competencia y sus enfoques. Pero no solo autores se han dado a la tarea de estudiar y definir éstos conceptos, organizaciones importantes como el Banco Interamericano del desarrollo, el foro económico mundial, entre otros, tienen su apropiación de este significado y hasta donde abarca. Enseguida en la tabla 2.1 se mostrará una tabla con los principales autores y su definición.

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1990	Michael Porter	La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad. La competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>1996</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)	La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios, que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo
<b>2001</b>	Banco Interamericano de desarrollo (BID)	se refiere a un entorno para las empresas capaz de conducir a un crecimiento sostenido de la productividad y del ingreso per cápita, en un contexto de integración en la economía mundial.
<b>2002</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	Es la capacidad que tiene una economía para crecer a altas tasas de manera sostenida, promoviendo el mayor grado posible de mejoramiento del bienestar de la población, identificándola de esta manera con la noción que tradicionalmente se ha tenido del desarrollo económico
<b>2005</b>	José Luis Solleiro y Rosario Castañón	La competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.
<b>2006</b>	Ramón Padilla	Es la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>2010</b>	María de Lourdes Álvarez.	La capacidad de ésta para crear, sostener e incrementar su presencia y participación en sus mercados locales e internacionales, entregando un mayor un valor agregado para el cliente del que la competencia ofrece.
<b>2012</b>	Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO)	Es una forma de medir la economía en relación a los demás, es como una carrera donde importa que tan bien le va a uno respecto a los otros, en otras palabras, la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión.
<b>2016</b>	Foro Económico Mundial (FEM o WEF en sus siglas en inglés)	El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El concepto de competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento

Tabla 2-1 Definiciones sobre competitividad. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, a través de los años se ha diversificado la forma comprender a la competitividad, si se analizan las definiciones, siete de los nueve autores centran a la competitividad, a nivel nacional y el resto a nivel empresarial; el común denominador entre ellos es que consideran a la competitividad como la capacidad de incrementar o mantener su posición, con la finalidad de tener rendimientos, y/o atraer talento e inversión en relación al aumento de producción.

Tanto los autores Alvarez, M. (2010), como Soleiro, J. (2005) se enfocan más al término empresarial, donde igualmente se sostiene, pero en un entorno organizacional, con la productividad como punto en común, ofreciendo un valor

agregado a los clientes. La OCDE (organización para la cooperación y desarrollo económico) es la única que menciona a ambos perfiles, tanto el nacional y el organizacional, poniendo en consideración la unión de ambos, como factor de éxito.

En Labarca (2007) citando a Enright, Francés y Scott, E. (1994), mencionan que es importante que se siga desarrollando la competitividad, debido a que tiene muchos beneficios, entre ellos, el crecimiento mundial del comercio, competencia globalizada, ventajas en el mercado exterior, aumento en la productividad, entre otras, todas ellas ideas de lo que se puede lograr si un país, sector y organización es competitivo.

En conclusión, se puede observar que todas las organizaciones u organismos dan énfasis al enfoque competitivo nacional, y los autores individuales dan enfoque competitivo empresarial, los cuales entran dentro de la tipificación de la competencia y se mencionarán y desarrollarán en el siguiente capítulo.

### 2.1.2 Niveles de competitividad

En su obra Monroy (2016) citando a Malacara, Plascencia y Madrigal (2014) señala que la competitividad es estudiada por lo menos en tres niveles: nivel país, nivel región (sector o industria) y nivel empresa. Sin embargo, también puede ser relativo, ya que puede ser analizada dependiendo de su enfoque y del contexto en que se encuentre.

Por otro lado, las Naciones Unidas -CEPAL (2001) considera un nivel más que Malacara et al. (2014), para ellos existen cuatro esferas; en primer lugar, el nivel microeconómico (se encuentra en la planta y dentro de las empresas, para crear ventajas competitivas); en segundo lugar, el nivel meso económico (eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional y, en general, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas); en tercer lugar, el nivel macroeconómico (política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria,

presupuestaria, competencia); y, finalmente, el nivel meta económico o estratégico (estructura política y económica orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo).

Cada nivel requiere un análisis distinto y la aplicación de diferentes instrumentos y políticas y su enfoque es diferente dependiendo de cuanto se quiere analizar y a qué sector poblacional, como se puede observar en la figura 2.1

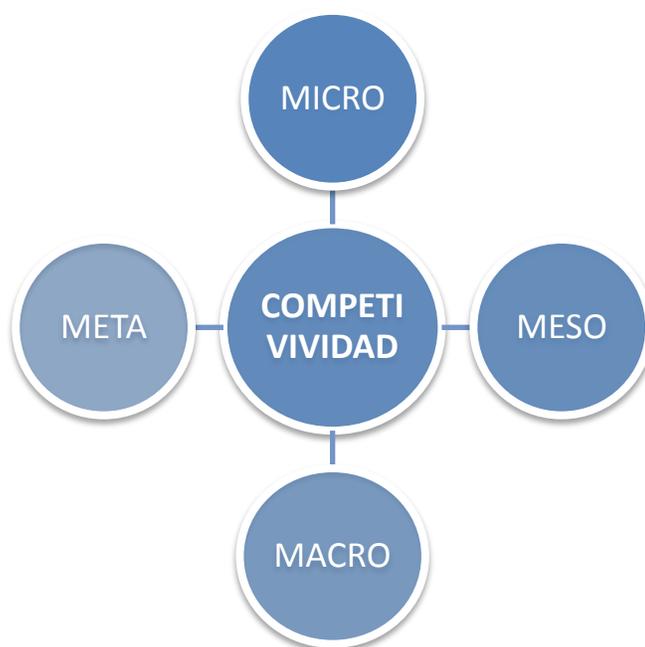


Figura 2-1 Niveles de análisis de la competitividad. Fuente: Elaboración propia sobre la base de CEPAL 2001.

Fernández, Caamal y Avila (2009) los describe éstos cuatro niveles, de la siguiente manera:

a. Nivel macro

En el nivel macro se encuentran las políticas como la monetaria, presupuestaria, fiscal, comercial, y otras, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y al mismo tiempo exigen una mayor eficacia de las empresas. De igual manera en Busca y Buitrago 2012, Porter (1991) plantea que, "cuando se habla de competitividad nacional se habla de aquellos atributos propios de la nación que fomentan ventajas competitivas en un sector o segmento de sector, influyendo en la capacidad de sus empresas para triunfar dentro de los mismos y el único concepto significativo de la competitividad en el ámbito nacional es el de la "productividad" a escala nacional. De esta manera, la competitividad de una nación está definida básicamente por la competitividad De una gama de sectores y empresas que operen dentro del territorio y por la productividad con la que se empleen los recursos de la nación"

#### b.- Nivel meso

Fernández et al. (2009) hace mención que en el nivel meso se localizan todas las políticas de apoyo específico que fomentan la formación de estructuras, también denominadas políticas horizontales, como la infraestructura física, la política educacional, tecnológica, ambiental, entre otras. Ejemplos de alguno de ellos serían, institutos, centros de formación y capacitación, bancos especializados, cámaras empresariales, entre otros.

#### c.- Nivel meta

A nivel meta se ubican las estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, como los factores socioculturales, la escala de valores, la capacidad estratégica y política, entre las más relevantes (Fernández et al., 2009).

"Para optimizar los potenciales de efectividad en los niveles micro, macro y meso, resultan decisivas la capacidad estatal de conducción de la economía y la existencia de patrones de organización que permitan movilizar capacidades de creatividad de la sociedad. La modernización económica y el desarrollo de la competitividad sistémica no pueden dar resultados sin la formación de estructuras en la sociedad entera", Labarca (2007).

#### d.- Nivel micro

En este nivel, se encuentra la capacidad de gestión de una empresa, sus estrategias empresariales, la gestión de innovación, entre otros elementos que diferencian una empresa de otra (Labarca, 2007).

La CEPAL (2001), refiere que éste nivel, como el basado en la interacción, en donde "el aprendizaje por interacción (learning-by-interacting) es clave en el proceso de innovación, especialmente cuando se constituyen ventajas competitivas dinámicas. Asimismo, se plantea que un entorno que favorece la competitividad se encuentra arraigado en un sistema nacional de normas, reglas, valores e instituciones que definen los incentivos que moldean el comportamiento de las empresas y donde el Estado asume el papel decisivo de definir el desarrollo industrial y la reestructuración productiva de un país, especialmente en las nuevas y emergentes modalidades de gestión pública".

La competitividad sistémica reconoce que un proyecto exitoso no se logra a través de una función de producción en el nivel micro, o del nivel macro, sino también por la existencia de medidas e del gobierno y de organizaciones privadas orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas. La capacidad de vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización. (CEPAL, 2001)

### 2.1.3 Modelos de Competitividad

Actualmente existen varios autores que manejan modelos para analizar y diagnosticar indicadores y elementos que ayuden al sector requerido a ser competitivo, dependiendo de su área de enfoque pueden ser , modelos nacionales, regionales y empresariales, los cuales podemos apreciarlo en la figura 2.2



Figura 2-2 Tipos de Modelos. Fuente: Elaboración propia.

#### A.-Modelos nacionales

##### Modelo: Índice Global de Competitividad (IGC).

Castaño y Gutierrez (2011), menciona que el Foro Económico Mundial ha basado su análisis competitivo sobre el Índice Global de Competitividad (IGC), el cual permite medir la competitividad nacional, teniendo en cuenta varios entornos entre ellos: el microeconómico y macroeconómico del país, así como el conjunto de instituciones, políticas y factores que se desarrollan en los niveles de prosperidad económica en el corto y mediano plazo. Este índice fue desarrollado por el profesor Xavier Sala-i-Martin de la Universidad de Columbia que extiende y profundiza los conceptos abarcados por índices anteriores.

El Foro Económico Mundial publica anualmente el Índice de Competitividad Global 4.0 (ICG) en su última edición del año 2018, compara la competitividad de 140 economías, en términos de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de una economía, lo que a su vez establece el nivel de prosperidad que el país puede lograr (Secretaría de Economía del México, 2018).

Es importante señalar que, con la última publicación se realizó un cambio en la metodología. Con ello, el ICG se redefinió para evaluar los determinantes del crecimiento económico en el largo plazo, la capacidad para adaptarse al proceso de cambio que exige la 4ª Revolución Industrial, el replanteamiento en la forma de innovar y en la integración de las medidas diseñadas como respuesta a las afectaciones por las crisis financieras globales.

El ICG está compuesto por 12 pilares, los cuales agrupan 98 variables y mide los fundamentos microeconómicos y macroeconómicos de la competitividad con base en 12 aspectos o categorías, agrupados en 4 subíndices: ambiente apto, capital humano, mercados y ecosistema de innovación.

La ponderación es equitativa para los 12 pilares. En la estructura pasada, las ponderaciones se definían por el grado de desarrollo de cada país, determinado por el PIB per cápita, las cuales se distribuían en los tres subíndices. La agrupación por subíndices (ambiente apto, capital humano, mercados y ecosistema de innovación) no tiene implicación en el cálculo del ICG, sólo se presenta con fines conceptuales.

De las 98 variables, 54 (55%) corresponden a información proveniente de instituciones internacionales (datos duros), mientras los 44 restantes (45%) son variables que recogen la percepción de los empresarios sobre diversos temas. Bajo esta nueva estructura, el 70% de los resultados del indicador dependen de datos duros, los cuales provienen de fuentes nacionales de cada economía y de instituciones internacionales (Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Unión Internacional de Telecomunicaciones, entre otros), las cuales se muestran en la siguiente con los Doce pilares de la competitividad (ver tabla 2.2)

<b>PILAR 1. INSTITUCIONES</b>	
1.01	Costo de crimen organizado en los negocios
1.02	Tasa de homicidio
1.03	Incidencia del terrorismo
1.04	Confiabilidad de los servicios policíacos
1.05	Capital Social
1.06	Transparencia presupuestaria
1.07	Independencia Judicial
1.08	Eficiencia del marco legal en desafíos regulatorios
1.09	Libertad de prensa
1.10	Carga regulatoria
1.11	Eficiencia del marco legal para la resolución de conflictos
1.12	Índice de participación electrónica
1.13	Orientación futura del gobierno
1.14	Incidencia de la corrupción
1.15	Derechos de propiedad
1.16	Protección a la propiedad intelectual
1.17	Calidad de la administración de la tierra
1.18	Intensidad de las normas de auditoría y presentación de informes
1.19	Regulación del conflicto de intereses
1.20	Gobernanza de los accionistas

<b>PILAR 2. INFRAESTRUCTURA</b>	
2.01	Calidad de la red de carreteras
2.02	Calidad de la infraestructura vial
2.03	Densidad de vías férreas
2.04	Eficiencia de los servicios ferroviarios
2.05	Conectividad aeroportuaria
2.06	Eficiencia de los servicios de transporte aéreo
2.07	Conectividad marina
2.08	Eficiencia de los servicios portuarios
2.09	Tasa de electricidad
2.10	Pérdidas de transmisión y distribución de energía eléctrica

	<b>PILAR 2. INFRAESTRUCTURA</b>
2.11	Exposición a agua no potable
2.12	Confiabilidad del abastecimiento de agua
	<b>PILAR 3. ADOPCIÓN DE TIC</b>
3.01	Suscripciones a telefonía celular
3.02	Suscripciones a banda ancha móvil
3.03	Suscripciones a internet ancha fija
3.04	Suscripciones a fibra óptica
3.05	Usuarios de internet
	<b>PILAR 4. ESTABILIDAD MACROECONOMICA</b>
4.01	Inflación
4.02	Dinámica de la deuda
	<b>PILAR 5. SALUD</b>
5.01	Esperanza de vida saludable.
	<b>PILAR 6. EDUCACIÓN Y HABILIDADES</b>
6.01	Promedio de años de escolaridad
6.02	Formación del personal
6.03	Calidad de la formación profesional
6.04	Habilidades de los graduados
6.05	Habilidades digitales entre la población
6.06	Facilidad de encontrar empleados calificados
6.07	Esperanza de vida escolar
6.08	Pensamiento crítico en la enseñanza
6.09	Proporción alumno-maestro en la educación primaria.

	<b>PILAR 7. MERCADO DE PRODUCTOS</b>
7.01	Efecto distorsionador de los impuestos y subsidios en la competencia
7.02	Dominio de mercado
7.03	Competencia en los servicios
7.04	Prevalencia de las barreras no arancelarias
7.05	Aranceles comerciales
7.06	Complejidad arancelaria
7.07	Eficiencia del despacho aduanero
7.08	Apertura en el comercio de servicios

<b>PILAR 8. MERCADO LABORAL</b>	
8.01	Costo del despido
8.02	Prácticas de concentración y despido
8.03	Cooperación en la relación obrero - patronal
8.04	Flexibilidad en determinación de salarios
8.05	Políticas laborales
8.06	Derechos de los trabajadores
8.07	Facilidad de contratación de mano de obra extranjera
8.08	Movilidad laboral interna
8.09	Dependencia en la administración profesional
8.10	Paga y productividad
8.11	Participación de la mujer en la fuerza laboral
8.12	Tasa de impuesto laboral
<b>PILAR 10. TAMAÑO DE MERCADO</b>	
10.01	Producto Interno Bruto
10.02	Importación de bienes y servicios

<b>PILAR 11. DINAMISMO EMPRESARIAL</b>	
11.01	Costo para abrir una empresa
11.02	Tiempo para abrir una empresa
11.03	Tasa de recuperación de la insolvencia
11.04	Marco regulatorio de la insolvencia
11.05	Actitud hacia el riesgo empresarial
11.06	Disposición a delegar administración
11.07	Crecimiento de empresas innovadoras
11.08	Compañías con ideas de negocio disruptivas
<b>PILAR 12. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN</b>	
12.01	Diversidad de la fuerza laboral
12.02	Estado de desarrollo de los clústeres
12.03	Co-inversiones internacionales
12.04	Colaboración entre múltiples actores
12.05	Publicaciones científicas

<b>PILAR 11. DINAMISMO EMPRESARIAL</b>	
12.06	Solicitudes de patentes
12.07	Gasto en investigación y desarrollo
12.08	Índice de calidad de instituciones de investigación
12.09	Sofisticación del comprador
12.10	Solicitudes de marcas comerciales

Tabla 2-2 Doce pilares de la competitividad. Fuente: Secretaria de Economía (2018)

### Modelo del instituto para el desarrollo de la gerencia (IMD)

Según Castañón y Gutiérrez (2011), El Índice de Competitividad Mundial, ha desarrollado un modelo y un sistema de medición que hace un ranking anual entre un poco más de medio centenar de países. El modelo tiene como base el propuesto por R. Farmer y B. Richman en 1965 y ha sido refinado por los economistas del Instituto. Ellos propusieron cuatro grandes áreas que determinan la competitividad: económica, político-legal, educacional y socio-cultural que fueron cruzadas con funciones de los negocios tales como planeación, mercadeo o producción.

Esas cuatro grandes dimensiones se configuran en un sistema basado en la creación de valor, El IMD las traduce en las siguientes: desempeño económico con 5 factores para 74 indicadores, eficiencia del gobierno con 5 factores para 84 indicadores, eficiencia de los negocios con 5 factores para 66 indicadores, infraestructura con cinco factores para 90 indicadores. Como se ve esas cuatro dimensiones expresadas en 20 factores se traducen en 314 indicadores. Todo lo anterior es jerarquizado para 60 países de economías industrializadas o emergentes

Estos 20 factores, independientemente del número de indicadores que contiene, recibe la misma ponderación en la consolidación de los resultados, lo cual permite la comparación con los resultados obtenidos en el pasado. Las cuatro dimensiones consideradas, medidas con base en información cuantitativa y cualitativa (2/3 y 1/3 del total, respectivamente), dentro de una perspectiva sistémica de competitividad,

permiten establecer el perfil competitivo de un país. Esto es, una caracterización de la economía en cuanto a sus fortalezas y debilidades y la anticipación de su comportamiento. Todo esto se indica en la tabla 2.3 Dimensiones y factores del modelo IMD.(Castañón y Gutiérrez, 2011)

<b>Dimensión</b>	<b>Factor</b>	<b>Ejemplo de indicadores</b>
<b>Economía Doméstica</b>	Economía domestica	Producto interno bruto, inflación, renta per cápita.
	Comercio internacional	Exportación, Importación, turismo.
	Inversión internacional	Inversión extranjera.
	Empleo	Total de empleos, tasa de desempleos.
	Precios	Tasa de inflación, precio renta de alquiler.
<b>Eficiencia Gubernamental</b>	Finanzas públicas	Presupuesto nacional, deuda pública, reservas, pago de interés.
	Política fiscal	Tasa de impuestos, tasa de evasión.
	Marco institucional	Costo de capital, transparencia, burocracia, corrupción, crímenes.
<b>Infraestructura</b>	Infraestructura básica	Población de jóvenes y adultos, carreteras, transportes aéreos, ferrocarriles
	Infraestructura tecnológica	Alumnos por profesor, tasa de escolaridad, analfabetismo, ingenieros calificados.
	Infraestructura científica	Gasto en i+ D, artículos científicos, patentes, premios nobel.
	Salud y ambiente	Esperanza de vida, índice de desarrollo humano, polución, leyes ambientales.
	Sistema de valores	Calidad de vida, discriminación, protección a la vida privada.
	Legislación Comercial	Proteccionismo, subsidios del gobierno, legislación laboral, incentivos a la inversión.
	Educación	Alumnos por profesor, tasa de escolaridad, analfabetismo, ingenieros calificados.
<b>Eficiencia Comercial</b>	Productividad	Productividad total, productividad laboral, productividad industrial, agricultura.
	Mercado Laboral	Niveles salariales, sueldos de administradores,

		capacitación laboral
	Finanzas	Servicios Bancarios, capital de riesgo, créditos.
	Prácticas gerenciales	Ética, satisfacción de los clientes, responsabilidad social.
	Impacto de la globalización	Actitudes hacia la globalización, imagen externa.

Tabla 2-3 Dimensiones y factores del modelo IMD. Fuente: Castaño y Gutierrez (2011)

## B.-Modelos regionales

Además de existir los modelos nacionales, también existen regionales, Bonales y Lara (2012) mencionan que "Competir se ha vuelto una cuestión de supervivencia no solo para las empresas, sino también para los sectores productivos, así como para los estados y municipios, que buscan a toda costa emprender acciones que les permitan reforzar la competitividad de sus sistemas productivos regionales, así como atraer mayor inversión pública y privada para promover el desarrollo económico; por lo que se han venido adoptando y puesto en marcha nuevos conceptos y enfoques basados en la competitividad como pilar del desarrollo regional; reconociendo explícitamente la interacción de factores tangibles e intangibles que explican el nivel competitivo de su base productiva y de su desempeño en un mundo cada más globalizado y abierto". un modelo que permite medir éstas variantes es el siguiente:

### Pilares de la competitividad regional

Benzaquen, Carpio, Zegarra & Valdivia (2010) menciona que un modelo de competitividad exitoso es el de Kitson, Martin y Tyler, 2004, A continuación, se describen los pilares de la competitividad regional propuestos y sus fundamentos.

1. Gobierno e instituciones. El primer pilar de la competitividad regional es el que compete al gobierno y sus instituciones. Con respecto al gobierno, es importante anotar cuáles son sus principales funciones a fin de poder sentar las bases de los

componentes con respecto a su competitividad. Si bien es cierto que gobierno no es lo mismo que Estado, se puede entender que un gobierno ejerce el poder del Estado, es decir, ejerce actividades estatales denominadas comúnmente poderes del Estado.

Por lo tanto, Benzaquen et al. (2010) citando a León, señala que el papel estatal se puede analizar en tres frentes: el microeconómico, el macroeconómico y el institucional. El pilar gobierno e instituciones surge del frente microeconómico del papel del Estado, en competencia perfecta el libre mercado permite alcanzar el equilibrio. Sin embargo, este escenario es utópico debido a que existen fallas o distorsiones en el mercado que evitan que este opere en tal situación de eficiencia. La más común de estas fallas es la existencia de bienes públicos que necesitan ser administrados con criterios económicos y sociales, considerando las externalidades o generando monopolios y oligopolios.

2. Desarrollo económico. Al segundo pilar de la competitividad regional le compete, primero, el desempeño de la economía de la región, segundo, el proceso de internacionalización y, tercero, la capacidad de generación de empleo. Benzaquen et al. (2010) citando a Solow (1956), también menciona que el desarrollo económico se vincula a la teoría del crecimiento económico cuyo modelo más representativo en la economía moderna de crecimiento es el de quien atribuye el crecimiento a la acumulación de capital, el incremento de la fuerza de trabajo y el cambio tecnológico. Sin embargo, a diferencia del esquema contable de Solow (1956), y siguiendo el objetivo de describirlo, el propósito del pilar desarrollo económico es medir el efecto del crecimiento económico, el que además tiene que responder a criterios de sostenibilidad, responsabilidad social y cuidado medioambiental.

3. Infraestructura productiva. La infraestructura es la intervención primaria del ser humano en el territorio para acceder a él y activar su potencial de desarrollo esto lo comenta Benzaquen et al. (2010) citando a (Caf, 2008). El nivel de la infraestructura de una región se vincula estrechamente con su grado de desarrollo y constituye, en caso de retraso, una severa restricción de la posibilidad de alcanzar grandes

avances en el bienestar material de su población. Uno de los índices especializados más importantes es el ranking de infraestructura que publica América Economía. El pilar infraestructura productiva recoge la metodología del mencionado ranking y se plantea como la capacidad actual de cada región para sustentar la productividad y competitividad de los negocios. En ese sentido, se puede afirmar que los efectos de la infraestructura se aprecian en la creación de empleo y en el mejoramiento de la competitividad de la región y de la calidad de vida de sus ciudadanos.

4. Capital humano. Benzaquen et al. (2010) citan a (Larroulet y Mochon, 1995) los cuales comentan que el cuarto pilar, es el capital humano es el valor del potencial de obtención de ingreso que poseen los individuos. El cual a pesar de tener un componente de recurso natural, procede en su mayor parte de inversiones en educación, adiestramiento y salud. Estas inversiones permiten que el capital humano tenga mayor productividad La ciencia económica empieza a valorar el papel del capital humano a partir de los aportes de Schultz (1961), quien planteó por primera vez que las habilidades y conocimientos son una forma de capital. Pocos años después, Becker (1964) considera al capital humano como un factor económico primario en su estudio sobre el conocimiento.

5. Eficiencia de las empresas. La prosperidad nacional se crea, no se hereda, y depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, Benzaquen et al. (2010) citando a (Porter, 2001). Es decir, la competitividad es sinónimo de productividad y esta se logra fomentando la innovación, la que se ve impulsada por los cuatro atributos de una nación, la que a su vez depende de la capacidad de sus empresas para innovar y mejorar. El enfoque sistémico, al nivel micro, se vincula directamente con el desarrollo de la empresa y de su entorno inmediato. En este enfoque se postula que las empresas, para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, necesitan reorganizarse tanto a nivel interno como dentro del entorno que las rodea.

C.- Modelos empresariales.

Un ejemplo del desarrollo de éste modelo actual es el diseñado por Saavedra (2012) quien implementó una metodología para la determinación de la competitividad en las PYMES Latinoamericanas, con la finalidad de determinar el nivel de competitividad de éstas, fundamentadas en el mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Martínez, Charterina y Araujo (2010), quienes desarrollaron un modelo explicativo de la competitividad empresarial a partir de factores internos a la empresa, desde la visión de la empresa basada en recursos .

### Mapa de Competitividad del BID

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la MIPYME (Saavedra,2012). El mapa es una herramienta de diagnóstico que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad.

Según Solano, Machala y Espinosa (2017) citando a (Mora-Riapira, Vera-Colina, y Melgarejo-Molina, (2015) comentan que este instrumento se presenta bajo la forma de un cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala, que permite indagar sobre cómo visualiza la gerencia el nivel de competitividad que alcanza la entidad en relación con otras organizaciones Los indicadores analizados con el instrumento se clasifican en ocho áreas internas, descritas en la Tabla 2.4. Mapa de Competitividad.

AREAS DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES
<b>Planificación estratégica</b>	Proceso de planeación estratégica Implementación de estrategias
<b>Producción y operaciones, aprovisionamiento</b>	Planificación y proceso de producción Capacidad de producción

<b>y logística</b>	<p>Mantenimiento</p> <p>Investigación y desarrollo</p> <p>Aprovisionamiento</p> <p>Manejo de Inventarios</p> <p>Ubicación e infraestructura</p>
<b>Aseguramiento de la calidad</b>	<p>Aspectos generales de la calidad</p> <p>Sistema de calidad</p>
<b>Comercialización</b>	<p>Mercado nacional: mercadeo ventas, servicios, distribución.</p> <p>Mercado de exportación: Plan exportador, producto, competencia y mercadeo, distribución física internacional, aspectos de negociación, participación en misiones y ferias.</p>
<b>Contabilidad y finanzas</b>	<p>Monitorización de costos y contabilidad</p> <p>Administración financiera</p> <p>Normas Legales y Tributarias</p>
<b>Recursos Humanos</b>	<p>Aspectos Generales</p> <p>Capacitación y promoción del personal</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Salud y seguridad industrial</p>
<b>Gestión ambiental</b>	<p>Política ambiental de la empresa</p> <p>Estrategia para proteger el medio ambiente</p> <p>Concientización y capacitación del personal en temas ambientales</p> <p>Administración del Desperdicio</p>
<b>Sistemas de información</b>	<p>Planeación del sistema</p> <p>Entradas</p> <p>Procesos</p> <p>Salidas</p>

Tabla 2-4 Mapa de Competitividad. Áreas de análisis e indicadores. Fuente: Saavedra García, M. L. (2012).

## Factores a evaluar en el BID

- **Planeación estratégica:** se refiere a si las organizaciones tienen objetivos y metas a plazo, políticas para su cumplimiento y seguimiento. Se considera si han realizado estudios sobre el entorno, amenazas y planes de contingencia. (Aragón, Rubio, Serna y Chablé, 2010; Castellanos, Gálvez, Montoya, Lagos y Montoya, 2006; Du y Banwo, 2015; Estrada et al., 2009; Rosto, 2010).

- **Producción y operaciones:** su importancia sobre la competitividad de la empresa radica en la complejidad de los procesos de producción, uso de herramientas modernas de producción, certificaciones, flexibilidad en procesos productivos, planeación de materias primas e insumos, desarrollo de nuevos productos, manejo de inventarios, entre otros factores. (Du y Banwo, 2015; Medina y Naranjo, 2014; Saavedra y Tapia, 2011; Zevallos, 2003).

- **Aseguramiento de la calidad:** en esta dimensión se determina el nivel de implementación de normas de calidad, grupos de trabajo al respecto, certificaciones, programas para enfrentar contingencias. (Aragón et al., 2010; Flores y González, 2009).

- **Comercialización:** consiste en el análisis de las políticas de venta, vías de distribución, formas de pago, relación con clientes y proveedores, definición del mercado meta, estudios de mercado, uso de estrategias de mercadeo, satisfacción del cliente. (Aragón y Rubio, 2005; Flores y González, 2009; Martínez, Palos, León y Ramos, 2013; Zevallos, 2003).

- **Contabilidad y finanzas:** se estudia si las empresas tienen definida su estructura de costos, margen de ganancias, planeación y administración financiera, estrategias fiscales, pago de impuestos, etc. (Aragón y Rubio, 2005; Saavedra y Tapia, 2011; Zevallos, 2003).

- Recursos humanos: se relaciona con el adecuado uso del recurso humano, es esencial contar con un proceso riguroso de selección y contratación, programas de capacitación y adiestramiento, análisis de las causas de la rotación laboral, clima laboral y los programas para remediarlos, sistemas de compensaciones, cumplimiento de aspectos de seguridad e higiene industrial (Aragón et al., 2010; Aragón y Rubio, 2005; Flores y González, 2009; Martínez et al., 2013).

- Gestión ambiental: Una empresa competitiva analiza el uso de normas ambientales, crea programas en la materia, tiene políticas de manejo de desechos, políticas de reciclaje, entre otras medidas (Castellanos et al., 2006).

- Sistemas de información: Las organizaciones que son conscientes y adoptan las tecnologías de información y comunicación, cuentan con personal especializado, (Aragón et al, 2010; Aragón y Rubio, 2005; Cuevas-Vargas, Aguilera, González y Servín, 2015; Estrada et al., 2009; Flores y González, 2009; Ibarra, González y Cervantes, 2014; Zevallos, 2003).

El Índice de Competitividad se utiliza para evaluar la competitividad empresarial de los Negocios (Business Competitiveness Index o BCI, denominación a partir de 2003 del previo índice de Competitividad Microeconómica o MICI) el cual evalúa la eficacia con la que una economía utiliza su acervo de recursos. Según Solano, Machala y Espinosa (2017).

Este índice se basa en dos grupos de variables: operaciones y estrategias de las empresas y calidad del ambiente nacional de negocios. En el primer grupo se considera la sofisticación del proceso de producción, la naturaleza de la ventaja competitiva, el alcance de la capacitación de los funcionarios, la extensión del marketing, la disposición a delegar autoridad, la capacidad de innovación, el gasto en investigación y desarrollo, la presencia de cadena de valor, la amplitud de los mercados internacionales, el grado de orientación al consumidor, el control de la

distribución internacional, la extensión de la política de marcas, la confianza en la administración profesional, la extensión de la compensación por incentivo, la extensión de las ventas regionales, y la frecuencia del licenciamiento de tecnología extranjera (León, 2004).

Dentro del segundo grupo el índice retoma los puntos del diamante de Porter, es decir, el ambiente nacional de negocios, las condiciones de factores, las condiciones de la demanda, las industrias conexas y de apoyo, así como el contexto para la estrategia y competencia de las empresas.

#### 2.1.4 Factores de competitividad en las empresas

Existen diversos factores a analizar, que influyen en si una empresa u organización es competitiva o no, algunos autores señalan factores externos como la demanda del mercado, sin embargo la mayoría de ellos mencionan que los factores internos son los que hacen de la organización un éxito, a continuación se muestra la tabla 2.1.5 cuales autores han hablado sobre el tema y cuáles son los que para ellos, son los principales motores de la empresa.

<b>FACTORES</b>	<b>OCDE (1992)</b>	<b>CEPAL (2001)</b>	<b>Porter (2002)</b>	<b>Soleiro y castañón (2005)</b>	<b>Aragón y Rubio (2010)</b>	<b>Ortiz y Arredondo (2014)</b>
<b>PRODUCCIÓN</b>	X		X	X		
<b>TECNOLOGIA</b>	X		X	X	X	x
<b>ESTRATEGIAS ADMON EMPRESA</b>	X	X	X	X	X	x
<b>MERCADOTECN IA</b>	X		X			
<b>RELACIONES CLIENTES Y</b>	X	X		X		x

<b>PROVEEDORES</b>						
<b>RECURSO HUMANO</b>	X	X	X		X	
<b>RENTABILIDAD</b>			X	X	X	
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		X		X		
<b>INNOVACIÓN</b>	X		X	X	X	x
<b>MERCADO</b>	X	X	X			x
<b>MARCA</b>			X			
<b>CALIDAD</b>				X	X	
<b>LOGISTICA</b>				X		

Tabla 2-5 Factores determinantes del éxito en las organizaciones. Fuente: Elaboración propia Basado en Saavedra 2012.

Si se analiza la tabla anterior se puede observar que, existen algunos factores que la mayoría de los autores hicieron mención, la buena administración de la empresa y el establecimiento de estrategias, fue el primer lugar mencionado, siguiendo con la tecnología y la innovación con 5 menciones de 6, después se tiene a la demanda del mercado, al recurso humano y a la relación que la empresa tenga con clientes y proveedores, justo después con 3 menciones la productividad y rentabilidad, y por último la calidad, mercadotecnia, infraestructura, la marca y la logística.

Se puede concluir que los 5 principales factores que influyen en el crecimiento de la empresa competitiva son: la buena gestión de la organización, la inversión en innovación y desarrollo, las cuales la mayoría de las veces agregan un valor agregado, por lo tanto también en tecnología (inversión y uso), las relaciones que se tenga proveedor-empresa-cliente (servicio prestado y alianzas) y un recurso humano (capacitado, entrenado y motivado) todas estas en función de la administración de estrategias competitivas.

Generalmente se pensaría que lo que hace a una empresa ser competitiva sería la rentabilidad, o la productividad, que en efecto son bases muy importantes para el funcionamiento y dirección de las organizaciones, sin embargo son algunos

elementos intangibles como la innovación, y la dirección del negocio, las cuales según los autores antes mencionados, son la cúspide del desarrollo competitivo de la empresa.

De esta manera, se puede apreciar cómo los aspectos tecnológicos, la innovación, la calidad de los productos, el capital humano y la comercialización juegan un papel trascendental en el nivel de competitividad y éxito en las empresas de este país.

Igualmente se muestra que, en los autores más modernos, se ven temas de logística y calidad, temas muy enfocados a la producción y a la satisfacción del cliente mediante la cadena de valor de la cadena de suministro.

Sin embargo no hay que dejar de lado el análisis y el enfoque cada una, ya que muy importante adoptar un modelo de análisis que se ajuste a lo que se quiere conocer, y a las necesidades de la misma, éstos factores servirán de indicadores para medir como está funcionando cada factor y que se puede hacer para mejorar.

#### 2.1.5 Factores de Competitividad en México

En México, se han llevado a cabo en la última década para conocer el nivel de competitividad de las empresas, particularmente mi pyme, las cuales son las principales generadoras de empleo en el país. Ibarra Cisneros et al. (2017). Desde el enfoque sistémico a nivel micro, se puede destacar el estudio de Aragón y Rubio (2010) donde se establece que los principales elementos de competitividad de la mi pyme de Tabasco son: la aplicación de recursos tecnológicos, la innovación, la calidad de los productos y los recursos humanos. Asimismo, se encontró que aquellas empresas con un perfil exportador tienden a un mayor nivel de competitividad. En este sentido, Aragón y Rubio (2005) confirman los elementos de capacidad financiera, tecnologías, innovación, mercadotecnia y recursos humanos como los factores explicativos del éxito competitivo de las pymes del estado de Veracruz.

Ibarra, González y Demuner (2017) citando a Flores y González (2009) referencian que al analizar las pymes de Morelia determinaron que la competitividad se asocia principalmente con los factores de relaciones con el exterior y la calidad de los productos; mientras que los factores recursos humanos y tecnología tienen menor grado de influencia.

Así mismo Ibarra, González y Demuner (2017) citan a Martínez, Palos, León y Ramos (2013), donde señalan que, los factores más importantes para la competitividad de las pymes en San Luis Potosí son la mercadotecnia, capital humano, política de costos y relación con proveedores. De igual manera se suman los estudios de Vázquez, Guerrero y Núñez (2014), para los estados de Aguascalientes, Colima, Jalisco y Querétaro, destacando el factor de tecnologías de la información.

La Red PYMES-Cumex (2010) concluye que dentro de las pequeñas empresas de los estados de Estado de México, Hidalgo, Puebla y Sonora los elementos con mayor problemática son la planeación administrativa, recursos humanos y uso de las tecnologías de la información; sin embargo, el aspecto financiero fue el mejor catalogado, lo cual coincide con el PIB aportado por parte de éstos estados, los cuales se encuentran en los mayores porcentajes que se generan.

De la misma manera Ibarra, González y Demuner (2017) cita a Rosto (2010), donde concuerda con esta última investigación, ya que menciona que la falta de una planeación estratégica de mercado impide la competitividad de las empresas en México, así como el modelo de administración de los dueños o gerentes.

## 2.2 Administración estratégica

En términos de administración estratégica, se analizará la definición de estrategias vs administración estratégica, así como se abordarán conceptos principales que conllevan éstos temas como la ventaja competitiva, dirección estratégica entre otros.

De igual manera se explicará el proceso de generar estrategias y como tipificarlas de acuerdo a sus objetivos y metas establecidos.

### 2.2.1 Estrategia, definiciones e importancia.

La palabra estrategia, ha incorporado muchos significados durante el transcurso del tiempo, algunos autores mencionan se utilizaba ya desde los años Antes de Cristo (A.C.), y conforme paso el tiempo, el concepto fue evolucionando su enfoque y ha dado pie a conceptos más complejos usados en la actualidad, como la administración estratégica, la cual para entenderla, primeramente debemos conocer su significado per se, donde en la tabla 2.6.-Definición y conceptos, se pueden encontrar a los principales precursores.

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>2003</b>	Thomas Cleary	Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar)
<b>1962</b>	Alfred Chandler y Kenneth Andrews	La determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas
<b>1980</b>	Drucker Peter	El término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro.
<b>1987</b>	Henry Mintzberg	Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
<b>1987</b>	K. J. Halten	“Es el proceso a través del cual una organización

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
		formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.
1991	Harold Koontz	“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”
1992	Michael Porter	La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.”

Tabla 2-6 Definición y Conceptos. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar como a través del tiempo, la definición de estrategia, va evolucionando, primeramente se enfocaba en guía militar, hasta pasar por conceptos modernos como estrategia competitiva, o dirección, sin embargo los puntos en los que todos los autores coinciden son: planes, acción, objetivos y futuro.

Si se analizan y unifican éstos últimos elementos se puede replantear un concepto general, el cual definiría estrategia como: el plan de acción de una organización, para la obtención de sus objetivos a largo plazo.

Mintzberg (1997) describe que una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

### 2.2.2 Conceptos de administración estratégica

De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines que tienen relación, entre ellos se encuentran: Estrategia, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan, pero de los cuales muchas veces no se conoce cómo ni cuándo aplicarlos. Eso permite que se encuentren, en la literatura, artículos atiborrados de conceptualizaciones acerca de la estrategia, de sus temas afines, que muchos leen, pero que al final no entienden, Contreras (2013)

La Administración Estratégica ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar determinadas fases. En una primera, la atención de la administración general o tradicional, tuvo un enfoque centrado en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando de base el planeamiento financiero básico.

En la segunda fase, se verifica un planeamiento de actividades más completo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos (Certo, S., Peter, P., 1996). En lo que se puede denominar

tercera fase, se presenta un cambio importante frente a lo anterior, pues ahora se incorpora un análisis más completo respecto de los mercados objetivos que una empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, y también se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se le presenta a una empresa para lograr sus objetivos. Se llega a una fase final denominada de la Administración Estratégica, que consiste en formular la Estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático.

Según Saavedra (2005) La aplicación de la metodología de la Administración Estratégica, desarrolla procesos sistematizados que permitan estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización.

2. Definición de la Visión. Es el segundo componente en la declaración de la misión corporativa, llamado también intento estratégico, consiste en una manifestación formal de lo que la empresa trata de lograr. Ejemplo: “ser la mejor empresa de productos alimenticios del mundo”.

3. Definición de las Macro Metas. Estas especifican como una compañía intenta emprender el logro de su visión o intento estratégico. Ejemplo: “...aplicación de la Calidad Total, búsqueda de la satisfacción del cliente, otorgamiento de poder al personal, maximizar la productividad...”. Todo esto da forma a la selección estratégica, entonces cuando sea necesario elegir entre estrategias a implementar deberá ser favorecida aquella que más se acerque a todos estos preceptos. Cabe destacar, que en esta parte de la definición de la misión, el uso de la TI puede quedar explícitamente establecido, de esta forma, toda acción llevada a cabo por la empresa, debe ser coherente a este enfoque.

4. Definición de Valores. El cuarto componente, es una síntesis de la filosofía corporativa, constituida por los principios, valores, aspiraciones y prioridades

filosóficas fundamentales, ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas que orientan la administración de la compañía. Plantean la forma como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma. Ejemplo: para efectos de una empresa química, su cultura se asocia a dos ideas sustantivas: una mejor vida, mediante mejores productos, a través de la química; y el respeto absoluto al medio ambiente.

### Etapa 2: Análisis del Entorno

Una vez claro el objetivo que la organización desea alcanzar, viene una siguiente etapa de análisis tanto interno a la empresa (para determinar fortalezas y debilidades), como externo (para hallar las amenazas y oportunidades del medio), que son las etapas que se verán en breve.

El éxito del análisis del entorno dependerá si bien es cierto del grado de análisis del equipo, también de la información que han sido capaces de recopilar al respecto. Sólo una gerencia bien informada es capaz de tomar decisiones acertadas.

Para obtener información relevante y oportuna, es necesario recolectar datos del entorno, a su vez, con respecto a las fuentes de información relacionadas, se tienen fuentes externas e internas, de las cuales habla el esquema de la Figura 2.4. Dentro de las fuentes internas y externas a la empresa se pueden encontrar medios personales como impersonales.

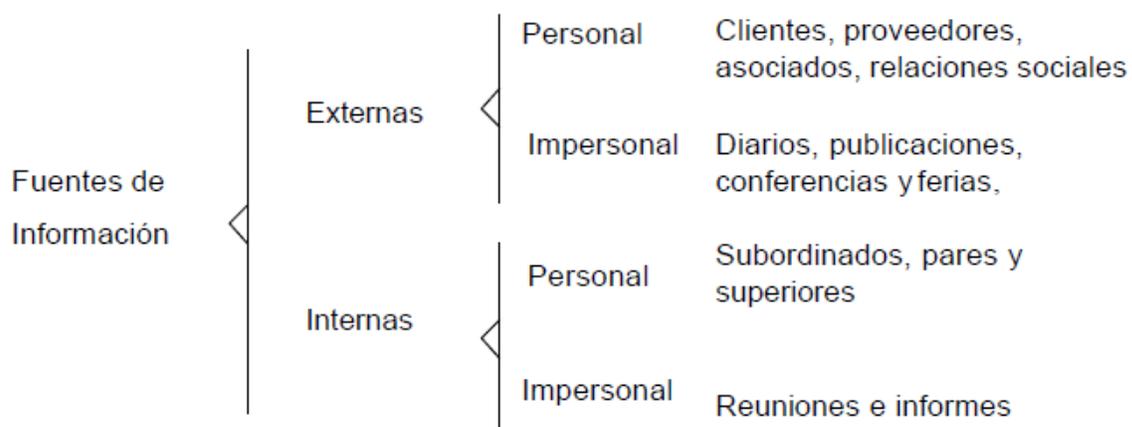


Figura 2-3 Fuentes de Información requeridas para efectos del análisis del entorno. Fuente:

### Análisis Externo

En cuanto al Análisis Externo, se busca entender el mundo que rodea a la organización. Se examina el exterior identificando las oportunidades y las amenazas que se presentan.

Una *oportunidad* es algo que la favorece. Ejemplo: un aumento en la demanda, o la salida de un competidor del mercado, o una nueva legislación que obliga a las empresas a consumir el tipo de servicios que se ofrecen actualmente. Una *amenaza* por lo contrario son cambios en el entorno que pueden afectar negativamente.

Un modelo conceptual cualitativo, que se ha mostrado útil, para realizar este análisis, es el esquema de Porter de las cinco fuerzas mostrado en la figura 2.5.

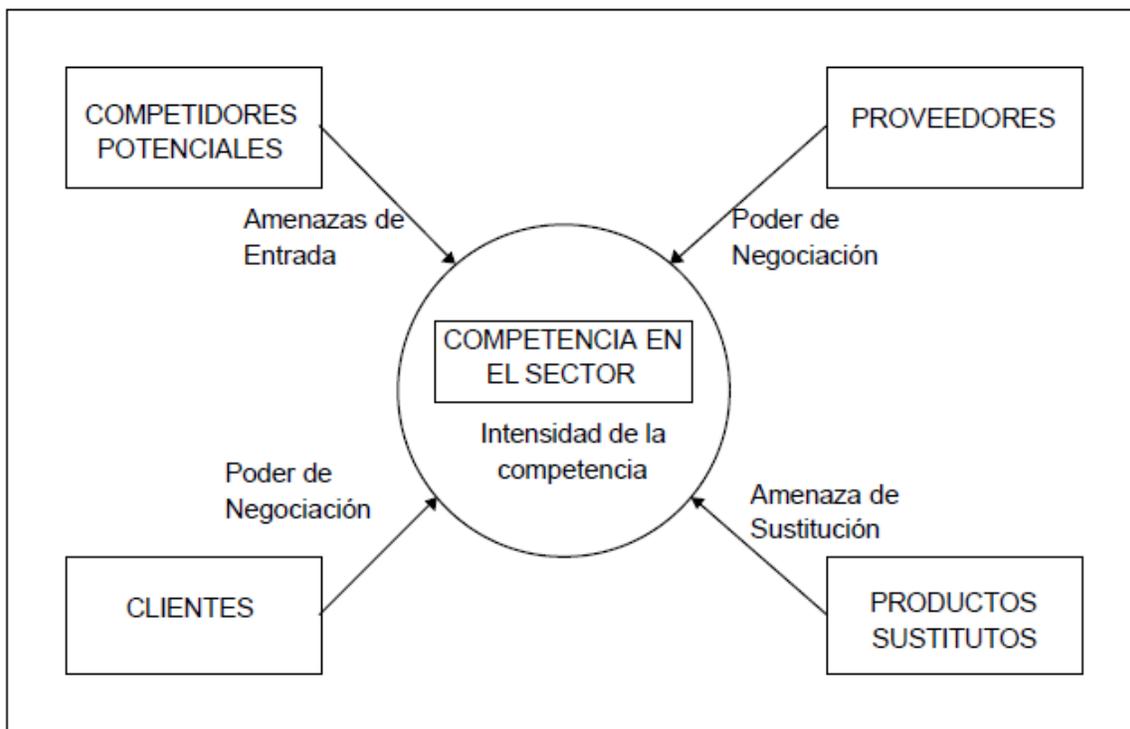


Figura 2-4 Esquema de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Michael Porter

Porter (2008) menciona además que son principalmente 4 factores que permiten a un sector ser competitivo, mejor conocido como el diamante de Porter, y que sirve de información y de base para la generación de estrategias.

- Las Amenazas de Competidores Potenciales: se refiere al grado de dificultad para el ingreso de nuevos competidores al mercado o a un segmento de él.
- La Rivalidad entre los competidores existentes: describe las relaciones competitivas entre las organizaciones que conforman la industria
- La Amenaza de productos sustitutos: indica el grado con el cual los productos alternativos pueden suplantar o disminuir la necesidad de productos existentes.
- El Poder negociador de los Clientes: es el grado con el cual los clientes de un producto tienen la habilidad de influenciar en los oferentes. El Poder negociador de los Proveedores: es la intensidad con la cual los proveedores influyen a los compradores.

El ambiente donde se desarrolla una empresa, es el patrón de todas las decisiones e influencias del medio ambiente, que afectan su desarrollo. Las influencias importantes para la decisión estratégica, operan en el sector donde se desarrolla la empresa, en la comunidad empresarial, el país y el mundo. Estas influencias pueden ser: económicas, tecnológicas, sociales, políticas, etc. En todas estas influencias el cambio puede tener diferentes grados de impacto, siendo el principal el de índole tecnológico, debido a su rápido avance y las repercusiones que tiene al momento de crear necesidades y brindar valor agregado al producto.

### Análisis Interno

Por otro lado, también debe dirigirse la reflexión hacia el interior de la organización, en el llamado Análisis Interno, donde se identifican las fortalezas y las debilidades que tiene la compañía.

Una fortaleza es algo que se posee o que se hace que, en comparación con la competencia, da una superioridad. Por ejemplo, una capacidad de innovación tecnológica, mejor atención, procesos eficientes.

Una debilidad es una carencia que causa problemas y que impide crear valor. Algunos ejemplos son: altos costos de producción, desconocimiento del mercado, personal no motivado, medios de distribución ineficientes, y obsolescencia tecnológica.

### Etapa 3: Análisis de FODA

Una vez realizado el Análisis Interno y Externo, corresponde la generación de alternativas estratégicas. Dadas las Fortalezas y Debilidades internas de la compañía, junto con sus Oportunidades y Amenazas externas, lo cual se denomina Análisis de FODA. Es decir, complementar los resultados de los dos análisis anteriores, puesto que las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno están interrelacionado. Para después proceder a describir, en términos generales, cómo se integran en una organización los distintos niveles y dimensiones de la estrategia.

#### 2.2.3 Tipos de estrategias

La estrategia es un concepto que se utiliza para describir la manera particular en que una organización intenta alcanzar sus objetivos, tal como existen distintos niveles organizacionales, también existen distintas dimensiones para la estrategia. Es así como están las Estrategias Organizacionales, de Negocios, y Funcionales.

Estrategia Organizacional: Concibe a la organización como un todo, determina en qué negocios la organización quiere participar. Con relación a los elementos de la estrategia: alcance, asignación de recursos y ventaja competitiva, se puede decir que este tipo de estrategia, se enfoca al alcance y la asignación de recursos

principalmente, puesto que proviene del más alto nivel de la organización, donde compete la visión más global de ella.

Estrategia de Negocios: Establece cómo competir en un mercado y negocio en particular (Unidad Estratégica de Negocio), enfatiza en lo relativo a ventaja competitiva y la asignación de recursos en ella.

Estrategia Funcional: Desarrollada para un área funcional en particular, como son, entre otras, marketing o finanzas.

Por otro lado, Porter (2008) hace mención que, Las estrategias genéricas son tres estrategias básicas a través de las cuales una empresa puede conseguir una ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado a largo plazo. Estas estrategias se muestran en la figura 2.6.

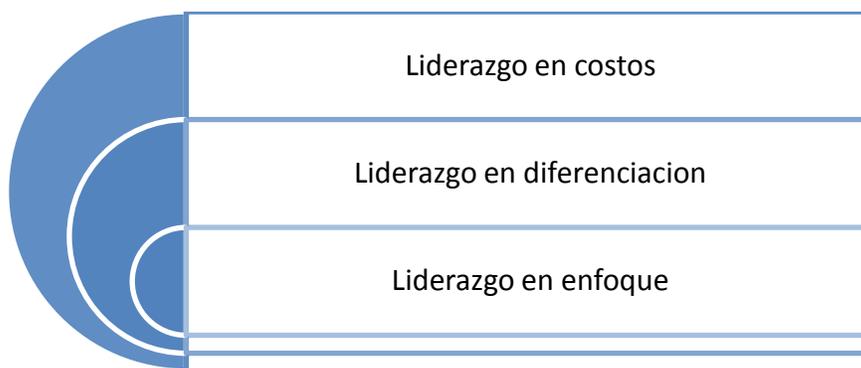


Figura 2-5 Tipos de estrategias genéricas. Fuente: Elaboración propia basado en Porter (2008)

Toda compañía abocada al negocio que sea, puede seguir estrategias genéricas, sin importar si son manufactureras, de servicios o sin ánimos de lucro. Estas se pueden dividir : Liderazgo en Costos, Diferenciación y, Enfocada en un nicho particular del mercado. A modo de introducción se podría decir que difieren entre sí en el alcance y en el tipo de ventaja competitiva que pretenden alcanzar. Porter (2008) las menciona a continuación.

Liderazgo en Costos Llevada al extremo, esta estrategia significa tener los costos más bajos del sector, ser líder en costos. Una empresa es líder si posee costos

inferiores a los de sus competidores de un producto semejante. Una vez que la empresa ha adquirido la posición de liderazgo, ésta puede ser sostenible en el tiempo, el líder puede reinvertir parte de sus utilidades en incrementar aún más su ventaja competitiva. Entonces, el objetivo principal de la compañía debe ser, superar la eficiencia de los competidores, al generar bienes o servicios a un costo inferior al de ellos. Como el proceso de generar el producto acarrea menor valor, el líder en costos puede permitirse cobrar un precio inferior al de sus competidores, ganando el mismo porcentaje de utilidades que ellos.

Diferenciación. En esta estrategia, la ventaja competitiva consiste en lograr un producto o servicio percibido por los clientes como esencialmente exclusivo. Los clientes son capaces de pagar un precio mucho mayor que al del líder en costos, porque creen que las cualidades que diferencian al producto del resto, valen la pena. Sin embargo, un diferenciador no desea aumentar costos sin necesidad, y trata de mantenerlos cerca de los del líder en costos, de manera tal que el precio de producto no exceda lo que el cliente está dispuesto a pagar.

Concentración. Se diferencia de las otras dos estrategias porque atiende a un grupo o segmento limitado de clientes, en cierta manera, se especializa. Una compañía bajo este perfil, se dirige a atender un segmento del mercado en particular, el cual puede definirse:

- Geográficamente. Ejemplo: productos que se distribuyen en la VII Región.
- Por tipo de cliente. Ejemplo: la cuenta corriente Cuenta Joven. À
- Por segmento de la línea de productos. Ejemplo: sólo comida vegetariana, autos muy veloces o confección de alta costura.

Una vez seleccionado el segmento de mercado al cual va a dirigirse, una compañía puede utilizar una estrategia de concentración mediante un enfoque de Diferenciación o de Líder en Costo.

## CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Tipo de investigación

Depende del tipo de enfoque, alcance y tipo es la forma en que se realizará la investigación.

Descriptiva, ya que solo establecerá una descripción de una situación en particular, solo se abordará, no se buscará causas, consecuencias. Así mismo éste tipo de investigación solo mide los componentes de la situación, en este caso los factores de análisis para conocer en qué estado se encuentra la competitividad de la empresa.

No experimental: la investigación de tipo no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista. (2010). Es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Por la naturaleza del tema, no se podrá abordar experimental ya que no hay variables que se puedan experimentar para obtener la información requerida.

Transeccional: Describe los datos o conceptos o variables en un momento determinado.

Cualitativa: Describe de las cualidades de un fenómeno, en este caso el objetivo es generar estrategias, analizando por medio de métodos cualitativos esa información como entrevistas, cuestionarios, periódicos, información general del ámbito externo ya conocido por personas con experiencia.

### 3.2 Proceso de la investigación

El modelo de ésta investigación consta de 7 pasos principales, los cuales son:

1. Identificación del problema. Por medio de una investigación exploratoria, se llegó a la conclusión de analizar los factores críticos que hacen a la empresa competitiva, para así diseñar estrategias enfocadas a su incremento y sostenibilidad en el entorno.
2. Establecimiento de objetivos. Primeramente, el objetivo general será el diseñar estrategias que permitan incrementar la competitividad en la empresa WP soluciones y esto se hará cumpliendo con los objetivos específicos mencionados anteriormente los cuales son: identificar los factores que influyen en el entorno de la empresa WP, evaluar y analizar los distintos modelos de competitividad, adoptar un modelo para el análisis de competitividad, diseñar estrategias competitivas para cada resultado.
3. Documentación teórica. Se recopilará tanta información sea necesaria para sustentar las actividades a realizar, tanto como libros, foros, artículos científicos, personas especializadas en el área y con información recabada directamente de la empresa, lo principal es encontrar información vigente, veraz e innovadora que ayude a tener una visión amplia de lo que se quiere realizar.
4. Revisión y selección del modelo. Al tener la información necesaria, se revisará cuidadosamente y se seleccionará en el tema de modelos, aquél modelo que pueda ser replicado más fácilmente por la empresa y que conlleve mayor información a analizar y mayores beneficios, es muy importante éste paso, ya que dependerá de ése enfoque la forma en que se trabajará.
5. Adaptación del modelo. Seleccionado ya el modelo, con la información recabada teóricamente y de la empresa se identificarán los factores que se describan en el modelo para su implementación, de no tener esa

información se recurrirán a técnicas como cuestionarios, investigación documental en la empresa para recabarlos.

6. Medición y evaluación. Al tener el modelo implementado se realizará un análisis de los factores que intervienen en el modelo para medir su competitividad, comparándolos con los estándares ya previstos por dicho modelo, se detectará si la empresa es competitiva, o si no y en cuales ramos se encuentran bien o se necesita trabajar más.
7. Diseño de estrategias. Cuando ya se tenga evidencia de la evaluación del modelo de la empresa y mida si es competitiva, lo siguiente será implementar estrategias de crecimiento en aquellas áreas donde se observó algún problema o situación donde según el análisis la empresa necesita reforzar, o al contrario, diseñar estrategias las cuales puedan resaltar aquellas fortalezas y oportunidades, todo ello con el objetivo de incrementar la competitividad.

Todo éste ciclo se puede observar en la figura 3.1 Metodología.

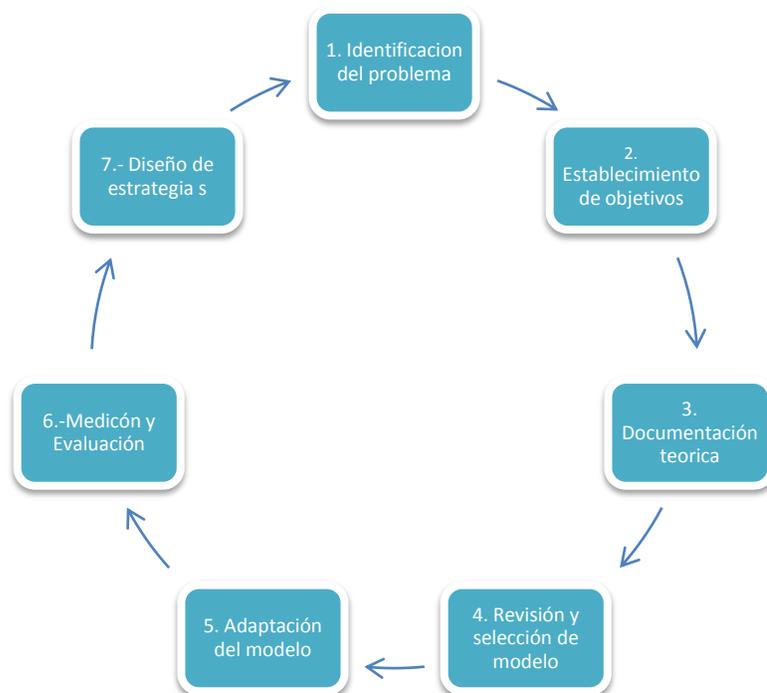


Figura 0-1 Metodología. Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Métodos de Investigación

Se utilizarán dos metodologías diferentes, como se menciona anteriormente, el análisis general de la empresa: ambiente interno y externo y el mapa de competitividad del BID, con los cuales, analizando ambas e interrelacionando los resultados, como se puede observar en la figura 3.2; asimismo se podrán ver los puntos débiles y oportunidades a trabajar, y los puntos fuertes y ventajas competitivas para reforzarlas, todo esto mediante la generación de estrategias, las cuales tienen como objetivo el incremento de la competitividad de la empresa.

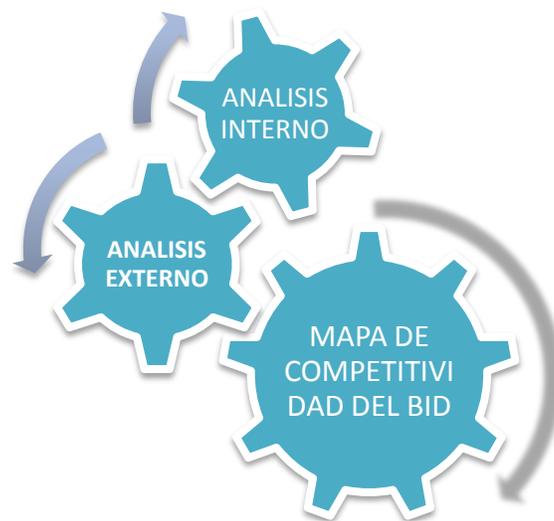


Figura 0-2 Interrelación de análisis de competitividad. Fuente: Elaboración propia

#### 3.3.1 Metodología MEFI y MEFE

Ponce (2006) menciona que proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). y consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su

conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

Para conocer en general la situación de la empresa, se deberán realizar una serie de pasos, los cuales nos darán la información necesaria para su evaluación y toma de decisiones mediante las matrices MEFI Y MEFE, en la figura 3.3 Metodología del FODA, se muestran 7 principales elementos que deben realizarse.

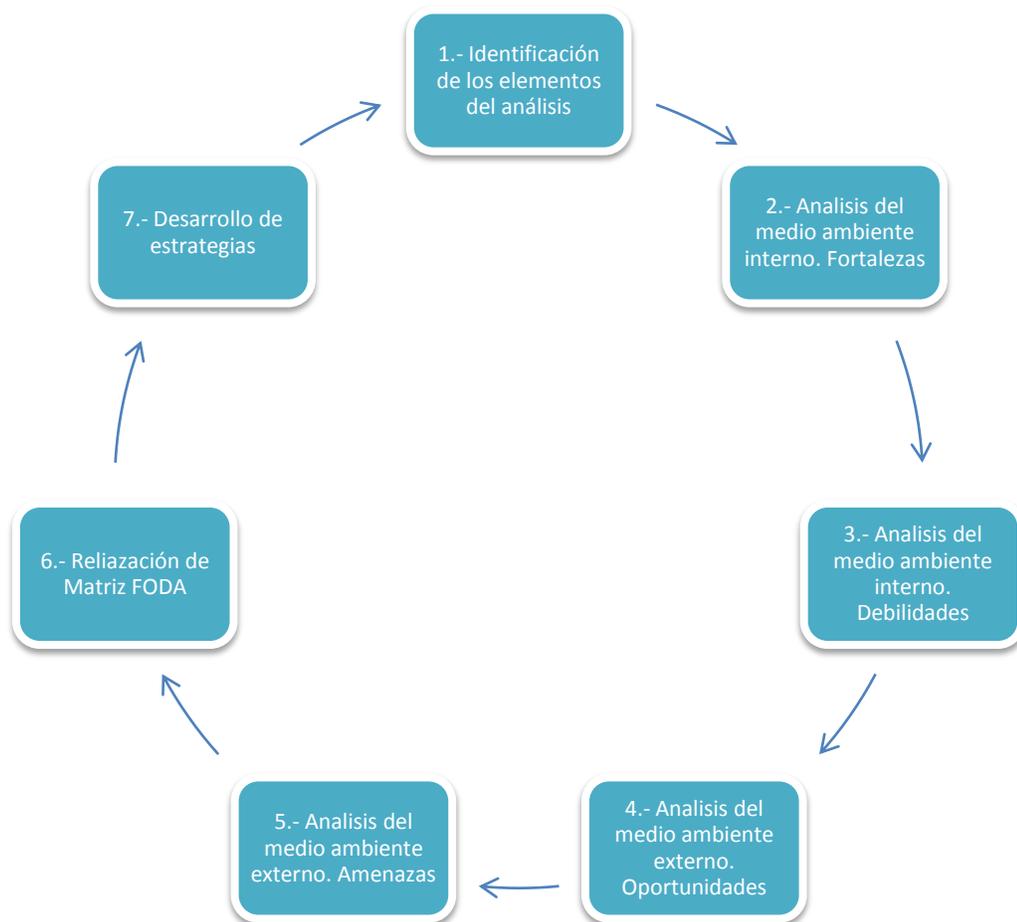


Figura 0-3 Metodología del FODA. Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.1.1 Instrumento del FODA

#### a) Análisis MEFI

El formato utilizado es el que se muestra en la tabla 3.1, Donde en el eje vertical, se encuentran las fortalezas y debilidades de la empresa, en el eje horizontal, se categoriza en 8 conceptos a analizar dentro de la empresa: Planeación, gestión de la operación, sistemas y procesos, marketing, ventas, capital humano, gestión de recursos financieros y contables y por último género e inclusión. Se realizará el análisis de los factores que influyen positiva y negativamente, los conceptos encontrados, se situarán en la columna y fila correspondiente, pudiendo ser n, el número de conceptos a analizar. Éstos serán base para trabajar y relacionar con los resultados del mapa de competitividad.

	<b>Gobierno ,planeación y liderazgo</b>	<b>Gestión de la operación</b>	<b>Sistemas y proce- sos estratégic os</b>	<b>Marke- ting</b>	<b>Ventas</b>	<b>Capital Human o</b>	<b>Gestión de Recur- sos</b>	<b>Género e inclu- sión</b>
<b>Fortale- zas</b>								
<b>Debilida- des</b>								

Tabla 0-1 Análisis de fortalezas y debilidades. Fuente: Basado en formato Avast Consulting Group

Así mismo éstos factores se analizarán en una matriz, como se observa en la tabla 3.2 Matriz MEFI. Donde del lado de la primera columna se tiene el número de fortalezas y debilidades, en la segunda la descripción de ellas, la tercera columna, el valor del 0 al 1 la implicación de éstos factores enfocado a la empresa, es decir que tan importante es o no es para ella. En la cuarta columna clasificación, se puntúa del 1 al 4, siendo 1 el nivel más bajo en que se encuentra la empresa en este factor y 4 el más alto. por último, se encuentra el valor ponderado, el cual es la multiplicación del valor por la clasificación. y en cuanto a las filas, se divide en dos partes principales, las fortalezas y las debilidades, donde se enlistarán los factores que se vieron en la matriz anterior 3.1 Análisis de fortalezas y debilidades.

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>				
<b>No.</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1	F1	X		
<b>No.</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1	D1	X		

Tabla 0-2 Matriz MEFI. Fuente: Basado en Formato Avast Consulting Group

#### b) Análisis MEFE

El formato utilizado para éste análisis es el que se muestra en la tabla 3.3 en el eje horizontal, se encuentran las amenazas y oportunidades donde como de igual forma se expondrán los factores que influyan en la empresa en el ámbito externo, en el eje

vertical , se categoriza en 8 conceptos a analizar en los ámbitos externos de la empresa: Gobierno, tendencias del mercado, ciencias y tecnología, economía, política, cultura, medio ambiente y asuntos de la población.

	<b>Gobiern o</b>	<b>Tenden -cias del mercad o</b>	<b>Cienci a y tecnol o-gía</b>	<b>Economí a</b>	<b>Polític a</b>	<b>Cultur a</b>	<b>Ambient e</b>	<b>Asuntos generale s de la població n</b>
<b>Amenazas</b>								
<b>Oportunidad es</b>								

Tabla 0-3 Análisis de Amenazas y Oportunidades .Fuente: Basado en formato Avast Consulting Group

Teniendo la información de la tabla anterior 3.3, se realiza la matriz MEFE, en, donde se concentra el resumen de las oportunidades y amenazas que se encontraron y se enlistan debajo de cada concepto que le corresponda y de igual forma se pone en la columna siguiente el valor del 0 al 1 y en clasificación 1 al 4, calculando el valor ponderado, como ya se mencionó anteriormente, quedando el formato concentrado en la tabla 3.4 Matriz MEFE.

FACTORES EXTERNOS CLAVE				
No.	OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	O1	X		
No.	AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	A1	X		

Tabla 0-4 Matriz MEFE. Fuente: Basado en formato Avast Consulting Group

Al finalizar las matrices, se utiliza el formato Tabla 3.5 Ponderaciones, donde se concentra en la primera columna las fortalezas y debilidades dependiendo la categorización y en la segunda fila las oportunidades y amenazas de la 1 al número n, de factores encontrados, para comparar y relacionar como afectan las columnas (fortalezas y debilidades, por separado) vs las filas (oportunidades y amenazas) y se puntúan ambas interacciones de las siguiente forma:

0 Ninguna	1 Baja	2 Media	3 Alta	4 Muy alta
-----------	--------	---------	--------	------------

Por consiguiente se observan los puntajes más altos en toda la tabla, para localizar los puntos a analizar y generar estrategias para minimizar el impacto.

PONDERACIÓN N	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>n...</sub>	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>n...</sub>
FORTALEZAS						

$F_1$	$F_1O_1$	$F_2O_2$	$F_1O_n$	$F_1A_1$	$F_2A_2$	$F_1A_n$
$F_{n...}$	$F_nO_1$	$F_nO_2$	$F_nO_n$	$F_nA_1$	$F_nA_2$	$F_nA_n$
<b>Sumas:</b>	$\Sigma FO1$	$\Sigma FO2$	$\Sigma FOn$	$\Sigma FA1$	$\Sigma FA2$	$\Sigma FAn$
<b>DEBILIDADES</b>						
$D_1$	$D_1O_1$	$D_2O_2$	$D_1O_n$	$D_1A_1$	$D_2A_2$	$D_1A_n$
$D_{n...}$	$D_nO_1$	$D_nO_2$	$D_nO_n$	$D_nA_1$	$D_nA_2$	$D_nA_n$
<b>Sumas</b>	$\Sigma DO1$	$\Sigma DO2$	$\Sigma DOn$	$\Sigma DA1$	$\Sigma DA2$	$\Sigma DAn$

Tabla 0-5 Ponderaciones. Fuente: Basado en formato Avast Consulting Group

### 3.3.2 Metodología Modelo de Competitividad

El modelo seleccionado es el Mapa de Competitividad, el cual fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y fue utilizado en el diagnóstico organizacional de la MIPYME. El mapa es una herramienta de diagnóstico y se aplica en las organizaciones para conocer su estado inicial frente a la competitividad y así poder identificar las áreas en las que presenta fortalezas y oportunidades y aquellas en las que tiene debilidades y amenazas, todo esto con el propósito de desarrollar estrategias que conlleven al mejoramiento de su competitividad.

Una de las ventajas por lo que se eligió ésta metodología es que representa de forma gráfica los rasgos y características de competitividad de la empresa (Cabrera, López y Ramírez, 2011), Así es una forma de identificar fácilmente los rubros y secciones con menor y mayor puntaje. Los cuales estarán a efecto de evaluarse.

Así mismo, puesto que el modelo es diseñado por el BID, el instrumento a utilizar se encuentra ya validado y publicado, por lo que no es necesario pasar por la prueba de validación, teniendo más tiempo para la recopilación de datos. De igual forma el

instrumento se muestra flexible, en cuanto a poder adaptarse ya sea a una empresa pequeña o a una empresa grande, así mismo la forma en que están desarrollados los ítems, también permite ajustarlo a la naturaleza de la empresa, y sus necesidades.

### 3.3.2.1 Instrumento de competitividad

El instrumento utilizado se presenta bajo la forma de un cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala del 1 al 5, donde 1 es si existe el indicador, 2 está en proceso de documentación, 3 si está documentado, 4 documentado y difundido y 5 si está difundido, documentado y actualizado. De igual forma, permite identificar sobre cómo visualiza la gerencia, directores y tomadores de decisión, el nivel de competitividad que alcanza la empresa.

Los indicadores analizados con el instrumento se clasifican en ocho áreas internas: 1.- Planeamiento estratégico, 2.- Producción y operaciones, 3.- Aseguramiento de la calidad, 4.- Comercialización, 5.- Contabilidad y finanzas, 6.- Recursos humanos, 7.- Gestión ambiental y el 8.- Sistemas de información.

Las ponderaciones de cada extracto quedarían de la siguiente manera en la tabla 3.6 Mapa de competitividad.

<b>Mapa de competitividad</b>	
	Evaluación del área
1. Planeamiento estratégico	15%
2. Producción y operaciones	15%
3. Aseguramiento de la calidad	12%
4. Comercialización	17%
5. Contabilidad y finanzas	9%
6. Recursos humanos	16%
7. Gestión ambiental	5%

8. Sistemas de información	11%
<b>Nivel de competitividad de la empresa</b>	100%

Tabla 0-6 Mapa de competitividad .Fuente: Basado en el BID

El área ponderada más alta, es la de comercialización con 17% del nivel total de competitividad, dividida entre el comercio nacional y el exterior, siendo ésta la que tiene más preguntas a evaluar . Sin embargo por el contrario, el área con la ponderación más baja es el área de gestión ambiental con un 5%.La suma de todas las áreas da el 100%, el cual significaría que el nivel de competitividad de la empresa es de un 100%, es decir el nivel máximo competitivo.

Además se adaptó a las exigencias y requerimientos de la empresa, al giro comercial y de servicios, asimismo se ajustó a una MIPYME ya que alguno de los rubros no aplicarán a la misma, del mismo modo, dentro del apartado 8 Comercialización, el cual se divide en mercado nacional y de exportación, se decidió eliminar la sección de exportación quedando solo las preguntas generales sobre la visión de la empresa a exportar, haciendo esto que se repartan los puntos equitativamente, para seguir con la misma validez del documento; el cual quedaría de la siguiente forma, en la figura 3-4, para ver el cuestionario completo, ver anexo 1.

<b>CALIFIQUE DEL 1 AL 5</b>	
1.- EXISTE	
2.- EN PROCESO DE DOCUMENTACIÓN	
3.- DOCUMENTADO	
4.- DOCUMENTADO Y DIFUNDIDO	
5.- DOCUMENTADO , DIFUNDIDO Y ACTUALIZADO	

<b>MAPA DE COMPETITIVIDAD</b>	
-------------------------------	--

<b>1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>	
------------------------------------	--

<b>A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>	
---	--

1	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.	
1	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	
1	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	
1	El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	

Figura 0-4 Cuestionario de competitividad. Fuente: BID

Saavedra (2011) Clasifica los niveles de competitividad en una tabla, en muy baja, (0-20%), baja (21-40%), media (41-60%), alta (61-80%) y muy alta (81-100%).

Nivel de competitividad	Rango de clasificación
Muy alta	81-100%
Alta	61-80%
Media	41-60%
Baja	21-40%
Muy baja	0-20%

Figura 0-5 Niveles de competitividad. Fuente :Saavedra (2012)

Una vez ingresada la información del sector al Mapa de competitividad, arrojará un porcentaje general, el cual se ubicará un nivel de competitividad desde "muy alta a muy baja". Así mismo cada área de puede también analizar y también clasificar en el nivel de competitividad que contenga.

### 3.4 Muestra

La empresa a analizar será la misma WP SOLUCIONES con sede en Hermosillo y debido a que es una MIPYME y cuenta con pocos empleados, el cuestionario se aplicará a las 3 personas que tienen información completa de la empresa, el cual sería, el dueño principal, director general y encargada del área administrativa.

Se aplicará y se tomará el promedio de las 3 personas para tomar los datos más objetivamente y con estos datos se estará trabajando para darle formato, desarrollo y seguimiento al proceso.

## CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 Análisis e interpretación de resultados de matriz de factores internos y externos.

Se realizó el análisis de factores externos e internos, mediante la matriz MEFE Y MEFI, donde se encontraron varias circunstancias que afectan tanto positiva como negativamente a la empresa, A continuación se indagará más sobre ellas.

#### 4.1.1 Matriz MEFE

En esta matriz se abordarán los puntos analizados para cada categoría, en cuanto a los factores externos que influyen en la empresa.

	<b>GOBIERNO</b>	<b>TENDENCIAS DEL MERCADO</b>	<b>ECONOMÍA</b>	<b>CULTURA</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	POLITICAS DE APOYO A PYMES	NUEVOS MERCADOS DE PROVEEDORES	TIPO DE CAMBIO	TENDENCIA AL AUMENTO DE USO DE AUTOMOVILES
		NUEVOS NICHOS DE MERCADO	DISMINUCIÓN IMPUESTOS IEPS	CRECIMIENTO EN COMPRA DE GASOLINA IMPORTADA
			BAJA INFLACIÓN	
			AUMENTO DE SMD (PODER ADQUISITIVO)	
			ABRIRSE A NUEVOS MERCADOS GEOGRAFICOS	
<b>AMENAZAS</b>				
	NO SE RENUEVEN LOS PERMISOS PARA COMERCIALIZAR	NUEVO COMPETIDORES	CAMBIOS EN LA IMPORTACION DE COMBUSTIBLES	TENDENCIA EN EL USO DE COMBUSTIBLES VERDES
		COMPETENCIA EXISTENTE ES FUERTE	PRECIO ALTO DEL PETROLEO A NIVEL MUNDIAL	

	GOBIERNO TENGA CONTROL DEL PRECIO EN EL MERCADO	PROBLEMAS CLIMATICOS QUE NO PERMITAN SU DISTRIBUCIÓN	AUMENTO IMPUESTOS	
		PROBLEMAS DE DESABASTO DE PROVEEDOR ES POR LA TENSIÓN POLÍTICA		

Tabla 3-1 Matriz MEFE. Fuente: Elaboración propia

En la matriz MEFE, se realizó, considerando 7 aspectos: Gobierno, tendencia del mercado, economía, cultura, tecnología, política, medio ambiente, sin embargo se redujo a 4 cuando se analizaron los factores, los cuales se explicarán enseguida.

### Oportunidades

- Gobierno. La creación de políticas de apoyo a pymes, mediante la Secretaría de Economía o algunos organismos gubernamentales, generan apoyos en capacitación, consultoría, certificaciones, comercialización, infraestructura, equipamiento, innovación, diseño, tecnología, entre otros. Todo esto con el fin de generar crecimiento económico en las pequeñas empresas.
- Tendencias del mercado. Nuevos mercados de proveedores, al tener más opciones de proveedores, se podría mejorar las políticas de compras hacia ellos, con mejores precios, mejor logística, generando una mayor ventaja competitiva; nuevos nichos de mercado, permitirán a la empresa poder expandirse ya sea a otros lugares o generando más ventas, por ejemplo el entrar no solo a distribuidores de combustibles, sino también a áreas de consumidores finales.

- Economía. Tipo de cambio, la disminución del tipo de cambio mejoraría los precios de la materia prima e impactaría en el costo del producto y se podría competir por medio del precio de venta con los competidores. La disminución del IEPS igualmente disminuiría el costo pudiendo aumentar la utilidad, baja inflación y un aumento del poder adquisitivo lograría que las personas podrán comprar automóviles que usen mas combustible o puedan comprar más volumen, debido al precio, apertura a nuevos mercados geográficos, con los tratados internacionales, generalmente se aprueban tasas especiales para la importación y exportación, así mismo en otros lugares, los formatos de distribución de combustibles cambian, incluso hay otros nichos de mercado que se pueden aprovechar.
- Cultura. Crecimiento de compra de combustible importado, se conoce como leyenda urbana, que los combustibles, ya sean diesel, gasolinas tienen un rendimiento mejor que los productos nacionales, y actualmente pese a la cultura verde, se ha incrementado el número de automóviles en México, alrededor del 3.4%, lo que incrementa el uso de combustibles para uso personal.

#### Amenazas:

- Gobierno. Permisos de comercialización. El área más problemática es la revocación de los permisos para comercializar e importar productos, ya que son estrictamente necesarios para la compra-venta de los productos y en caso de cancelación, no podría desarrollarse el negocio. El Control del precio de los combustibles pasó de tenerlo al gobierno a ser abierto, sin embargo, por cuestiones políticas, podría volver de nuevo y los comercios tendrían que ajustarse al precio pactado impactando muchas veces en los márgenes de utilidad.

- Tendencias del mercado. Nuevos competidores, debido a la apertura de venta de combustible ya sea nacional o extranjero, hay probabilidad de que nuevas empresas se creen u ofrezcan un producto similar. Actualmente hay competidores existentes fuertes que ofrecen combustibles y que tienen ciertas ventajas, si compiten en el mismo sentido que la empresa, pueden acaparar clientes y ventas, disminuyendo la de las empresas.

De igual forma han habido fenómenos climáticos, debido a que el producto importado se compra en Texas y ha sufrido huracanes, se tiene que contemplar la posibilidad de tener varios proveedores, ya que ésta situación supondría que el precio suba o que no haya producto, logrando así desabasto y la empresa no tendrá producto importado que vender. Incluso en el país ha habido problemas de desabasto por problemas políticos, los cuales hacen que las personas hagan compras de pánico y acaba en el mismo problema.
- Economía. Restricciones de importaciones en cuanto a aranceles precio alto y el aumento de impuestos para la importación, hará que los precios del producto aumenten y no se tenga el margen de utilidad proyectado, o en mayor caso no se pueda realizar la compra debido a los costos. Debido a la economía inestable en el mundo , la alza en el precio del petróleo , y que los precios de combustibles en México han estado a la alza, podría indicar que el costo de compra estaría también alto y podría impactar de igual forma en el precio de venta y/o en el margen de utilidad.
- Cultura. Actualmente se están buscando nuevas alternativas de combustibles, debido a la Tendencia verde, de no contaminantes, ya sea como aceites, basura, etc. Esto daría puerta a que ciertas personas decidan comprar éste tipo de combustibles al fósil, disminuyendo las ventas.

## Análisis de Factores Externos

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.-	DISMINUCIÓN IMPUESTOS PARA LA IMPORTACIÓN (IEPS)	1.0	4.0	4.0
2.-	NUEVOS MERCADOS DE PROVEEDORES	0.7	3.0	2.1
3.-	TIPO DE CAMBIO BAJO O ESTABLE	0.9	4.0	3.6
4.-	BAJA INFLACIÓN	0.4	3.0	1.2
5.-	TENDENCIA AL AUMENTO DE USO DE AUTOMOVILES	0.3	3.0	0.9
6.-	NUEVOS NICHOS DE MERCADO	0.5	3.0	1.5
7.-	AUMENTO DE SMD (PODER ADQUISITIVO)	0.4	3.0	1.2
8.-	POLITICAS DE APOYO A PYMES	0.1	2.0	0.2
9.-	ABRIRSE A NUEVOS MERCADOS GEOGRAFICOS	0.7	3.0	2.1
10.-	CRECIMIENTO EN COMPRA DE GASOLINA IMPORTADA	0.7	3.0	2.1
	<b>AMENAZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.-	CAMBIOS EN LOS TLC (IMPORTACIÓN)BARRERAS	0.8	3.00	2.4
2.-	AUMENTO IMPUESTOS IEPS	0.9	3.00	2.7
3.-	TENDENCIA EN EL USO DE COMBUSTIBLES VERDES	0.7	2.00	1.4
4.-	PROBLEMAS DE DESABASTO DE PROVEEDORES POR LA TENSIÓN POLÍTICA	0.5	2.00	1.0
5.-	GOBIERNO TENGA CONTROL DEL PRECIO EN EL MERCADO	0.8	4.00	3.2
6.-	NUEVO COMPETIDORES	0.8	3.00	2.4
7.-	COMPETENCIA EXISTENTE ES FUERTE	0.9	2.00	1.8
8.-	NO SE RENUEVEN LOS PERMISOS PARA COMERCIALIZAR	1.0	4.00	4.0
9.-	PROBLEMAS CLIMATICOS QUE NO PERMITAN SU DISTRIBUCIÓN	0.5	2.00	1.0
10.-	CLIENTES POCO LEALES	0.8	3.00	2

Tabla 3-2 Análisis Factores Externos. Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

Al analizar y ponderar la importancia de los factores en la matriz MEFE, se puede observar en el área de Oportunidades, los puntos más altos se concentraron en: la disminución de impuestos (IEPS) con valor de 4 y el tipo de cambio bajo o estable con 3.6 , mientras que el punto más bajo fue en las políticas de apoyo a pymes 0.2.

Mientras que en el área de Amenazas, los puntos principales fueron en: no se renueven permisos para comercializar con 4.0 puntos y el segundo que el gobierno tenga control de los precios con 3.2. El punto más bajo con 1 punto cada uno fueron los problemas climáticos que no permitan su distribución y el desabasto de proveedores.

Con base a los resultados de la matriz de factores externos, el mayor puntaje, en el área de oportunidades, es la disminución de impuestos (IEPS) y el tipo de cambio bajo; éstos dos factores se basa en las "propuestas" del actual gobierno, por lo que no hay una certeza, de que pueda permanecer beneficioso para la organización, en cuanto al impuesto IEPS, no hay una forma estratégica de preverse en cuanto a su aumento, sin embargo si observamos el elemento del tipo de cambio dólar, la empresa podría analizar el comportamiento de éste, y debido a que una de sus cuentas bancarias se encuentra en dólares, una sugerencia sería comprar este tipo de cambio cuando ésta moneda baje, y utilizar ésta transacción cuando se realice una compra de materia prima, todo esto con el conocimiento que se tiene la capacidad económica para hacerlo, disminuyendo así las pérdidas cambiarias y obteniendo un mejor precio de compra, reduciendo su impacto económico

En el área de amenazas, las dos puntos con mayor relevancia, se encontraron: el no poder renovar los permisos de renovación y el segundo, que el gobierno tenga el control de los precios de venta. Para disminuir la probabilidad de que no se renueven los permisos, es importante siempre estar al pendiente de las fechas de renovación, cumplir con las obligaciones federales como los reportes de ventas que se envían a la Comisión Reguladora de Energía, así como tener todos los documentos legales en

tiempo y forma. En cuanto al control de los precios, debido a que no se puede negociar un precio de venta al cliente, la realización de alianzas estratégicas, con proveedores de la materia prima y la logística de transporte, podría disminuir el costo de venta , ofreciendo un mejor margen en dado caso, que este quede disminuido debido a la política federal.

#### 4.1.2 Matriz MEFI

Dentro de la matriz MEFI, se encuentran los factores internos que afectan positiva y negativamente a la empresa, categorizados y por puntos a analizar.

	<b>PLANEACIÓN Y LIDERAZGO</b>	<b>GESTIÓN DE LA OPERACIÓN</b>	<b>SISTEMAS Y PROCESOS ESTRATÉGICOS, CLAVE Y APOYO</b>	<b>MARKE-TING</b>
<b>FORTALEZAS</b>		Producto de calidad	Atención y servicio al cliente de calidad	
		Variedad de producto, nacional e importado.	Servicio extendido (horarios)	
			Tiempos de entrega rápido	
<b>DEBILIDADES</b>	La empresa no cuenta con estrategias a largo plazo	Varios competidores con producto similar	Falta de procesos técnicos y administrativos	Poca inversión en publicidad
		Alianzas con pocos proveedores	No cuenta con transporte propio . ( se tiene de subcontratar)	Marca poco reconocida

	<b>VENTAS</b>	<b>CAPITAL HUMANO</b>	<b>GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y CONTABLES</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Precio competitivo	Personal con conocimiento del mercado de combustibles	No se tiene inventario
		Personal comprometido	Condiciones de pago flexibles
<b>DEBILIDADES</b>			No cuenta con capacidad económica para expandirse rápidamente
			La empresa no cuenta con recursos para innovar procesos

Tabla 3-3 Matriz MEFI. Fuente: Elaboración propia

La matriz MEFI se realizó, considerando 7 aspectos: planeación y liderazgo, gestión de la operación, sistemas y procesos, marketing, ventas, capital humano y gestión de recursos, los cuales se analizarán a detalle:

#### Fortalezas

- Gestión de la operación. Productos de calidad, la empresa cuenta con proveedores los cuales cuentan con certificaciones en sus productos, de igual forma periódicamente, se analizan los parámetros de azufre, para corroborar mediante laboratorios que la calidad de los combustibles, se encuentren dentro de lo establecido. Así mismo, cuentan con los tres principales productos, los cuales satisfacen las necesidades de los clientes.

- Sistemas y procesos. la empresa cuenta con un servicio al cliente que se encuentra al pendiente de las necesidades, en facturación, ordenes , incluido un servicio extendido de pedidos las 24 horas, y con la ventaja de un tiempo de entrega rápido.
- Ventas. Precio competitivo, debido a que tiene contratos definidos con los proveedores, tiene un descuento especial a la compra, por lo cual, puede ofrecer un precio mejor al cliente, incluso ahí radica la ventaja competitiva, siempre un precio menor que la competencia.
- Capital Humano. El personal que labora, tiene conocimiento y experiencias en las áreas de combustibles, reduciendo la curva de aprendizaje y mejorando la calidad del servicio, el personal se encuentra motivado y con deseos de superación dentro de la empresa, mejorando los índices de rotación y ausentismo.
- Gestión de recursos. No se tiene inventario, una de las principales ventajas es que no se cuentan con inventario físico, ya que todo es sobre pedido y está disponible del proveedor al cliente, reduciendo esto los gastos de mantenerlo, hay mas liquidez y puede entregarse fácilmente el producto. Los créditos entre proveedores y la capacidad financiera, permiten otorgar condiciones de pago flexibles a los clientes, creando una ventaja ante los demás suministradores.

#### Debilidades:

- Planeación y liderazgo. La empresa no cuenta con planeación estratégica, la empresa es pequeña y relativamente nueva, no hay una planeación tal cual a largo plazo, haciendo un poco menos competitiva en éste ámbito.
- Gestión de la operación. producto similar, actualmente hay muchos productos similares y sustitutos que pueden influenciar en la compra de los productos. Alianza con pocos proveedores, se tiene contacto con aproximadamente 2 proveedores de los productos nacionales, los cuales,

podría llevar a un problema en caso de desabasto, y uno de ellos no se encuentra cerca de los clientes, por lo que complica un poco la distribución.

- **Sistemas y procesos** . Falta de procesos técnicos y administrativos, debido a que la empresa se enfoca más al área operativa (compra-venta) y cuenta con poco personal, se deja a un lado los procesos que no generen un valor agregado, como documentaciones, establecimiento de procesos por escrito, etc. Por otro lado no cuenta con transporte propio, por lo que se está en expensas de que los proveedores de transporte, estén disponibles para los viajes que se tengan previstos.
- **Marketing**. Debido a que es una empresa joven, que tiene por el momento pocos clientes, su marca poco reconocida por lo que es un poco difícil que empresas grandes, confíen en le empresa para generar relaciones comerciales. Igualmente se le da prioridad a la compra venta de productos, por lo que hay poca inversión en marketing y publicidad, dando como resultado que no sea muy conocida.
- **Gestión de recursos**. se cuenta con capacidad económica para los procesos del día a día, sin embargo la capacidad para expandirse o tener más compras de producto, es limitada, asimismo, , si hubiera , no cuenta con recursos para invertir en innovación y tecnología, debido al mismo motivo.

#### Análisis de factores internos

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.-	PERSONAL CON CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE COMBUSTIBLES	0.6	2.0	1.2
2.-	PRODUCTO DE CALIDAD	0.8	3.0	2.4
3.-	VARIEDAD DE PRODUCTO, NACIONAL E IMPORTADO.	0.6	3.0	1.8
4.-	ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	0.7	4.0	2.8
5.-	CONDICIONES DE PAGO FLEXIBLES	0.7	4.0	2.8

6.-	PRECIO COMPETITIVO	0.9	4.0	3.6
7.-	TIEMPOS DE ENTREGA RAPIDO	0.5	4.0	2.0
8.-	NO SE TIENE INVENTARIO	0.8	4.0	3.2
9.-	PERSONAL COMPROMETIDO	0.4	3.0	1.2
10.-	SERVICIO EXTENDIDO (HORARIOS)	0.3	4.0	1.2
<b>DEBILIDADES</b>				
			<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.-	FALTA DE PROCESOS TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS	0.2	3	0.6
2.-	NO CUENTA CON TRANSPORTE PROPIO . ( SE TIENE DE SUBCONTRATAR)	0.6	3	1.8
3.-	POCAINVERSIÓN EN PUBLICIDAD	0.5	3	1.5
4.-	ALIANZAS CON POCOS PROVEEDORES	0.7	3	2.1
5.-	LA EMPRESA NO CUENTA CON RECURSOS PARA INNOVAR PROCESOS	0.5	4	2.0
6.-	LA EMPRESA NO CUENTA CON ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO	0.3	3	0.9
7.-	NO CUENTA CON CAPACIDAD ECONOMICA PARA EXPANDIRSE RAPIDAMENTE	0.4	4	1.6
8.-	PRODUCTO NO DIFERENCIADO	0.9	2	1.8
9.-	MARCA POCO RECONOCIDA	0.6	2	1.2
<b>10.-</b>				

Tabla 3-4 Análisis de factores Internos. Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

Al ponderar la importancia de los factores dentro de la matriz MEFE, se puede observar en el área de Fortalezas: la puntuación más alta es de 3.6 ,la cual corresponde al precio competitivo, y el segundo lugar con 3.2 , no se tiene inventario. Mientras que los puntos más bajos fueron ,personal comprometido, servicio extendido y personal con conocimiento los tres con 2 puntos

Por otro lado, en el área de Debilidades los puntos principales se encontraron en: alianza con pocos proveedores y la empresa no cuenta con recursos para innovar, el

primero con 2.1 y la segunda con 2 puntos. El punto más bajo es la falta de procesos técnicos y administrativos con 0.9.

La matriz de factores internos, expresó la siguiente información: la fortaleza principal fue el precio competitivo, el otorgar un enfoque de estrategia en precios, proyecta una imagen clara de ofrecer precio inferior al precio del mercado. Actualmente se fija en precio en cuanto en base a la competencia, el margen de utilidad es bajo, sin embargo los volúmenes vendidos, hacen rentable el negocio. El producto es el mismo, y cumple con la misma satisfacción: combustible para automóviles, es por ello que en este sector del mercado, el precio si sea un motivo importante de compra. Muchos autores están de acuerdo en que competir por precio, no siempre es lo más viable, es por ello que sería importante complementar la estrategia con una diferenciación, ya sea la logística, servicio al cliente o periodos de entrega.

El segundo punto fue la logística, el cual como ya se comentó anteriormente puede ser parte de la estrategia de diferenciación, ya que al no tener un inventario físico, disminuye los costos que éste puede generar, el servicio 24 horas, y la cercanía del punto de venta, hace que este sea un tema importante para el cliente, ya que en cualquier momento puede quedarse sin mercancía y la organización siempre estará al pendiente de surtir, ya sea día festivo, fines de semana, etc, en poco tiempo.

Por otro lado, una debilidad fuerte que se encontró fue los pocos proveedores, con quienes se tienen relaciones comerciales. Una alianza estratégica permite tener mayores canales de distribución, mejor comunicación y un ganar-ganar en la compra venta de productos y servicios. En WP Soluciones, mayores proveedores, indicará mayor poder de negociación de precios, mayor cobertura, y mayor garantía al cliente al poder surtir en cualquier momento.

## 4.2 COMPETITIVIDAD

La competitividad se midió por medio del cuestionario del BID, el cual arrojó los porcentajes de cada área, para poder evaluar cada una y poder realizar las estrategias correspondientes.

### 4.2.1 Modelo del BID

MAPA DE COMPETITIVIDAD	
	EVALUACION DEL AREA
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	45%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	67%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	73%
4. COMERCIALIZACION	69%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	83%
6. RECURSOS HUMANOS	64%
7. GESTION AMBIENTAL	71%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	75%
NIVEL COMPETITIVIDAD EMPRESA	67%

Figura 3-5 Modelo del BID aplicado. Fuente: Elaboración propia

Al analizar el mapa competitivo, el área más alta es la de contabilidad y finanzas con un 83% de competitividad, seguida por el área de sistemas de información con 75%. Mientras que las áreas con menor porcentaje se encuentran planeamiento estratégico con 45% y recursos humanos con 64%.

El Nivel de competitividad de la empresa, se encuentra en 67%. La cual si comparamos con la tabla de Saavedra (2011), se encuentra en competitividad Alta.

Nivel de competitividad	Rango de clasificación
Muy alta	81%-100%
Alta	61% - 80%
Media	41% - 60%
Baja	21%- 40%
Muy Baja	0% - 20 %

Tabla 3-5 Clasificación de competitividad Fuente: Elaboración propia basada en Saavedra (2012)

De igual forma al compararlas por medio de las áreas, quedaría plasmada como en la tabla 4.7.

MAPA DE COMPETITIVIDAD		
	EVALUACION DEL AREA	NIVEL DE COMPETITIVIDAD
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	45%	MEDIA
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	67%	ALTA
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	73%	ALTA
4. COMERCIALIZACION	69%	ALTA
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	83%	MUY ALTA
6. RECURSOS HUMANOS	64%	ALTA
7. GESTION AMBIENTAL	71%	ALTA
8. SISTEMAS DE INFORMACION	75%	ALTA
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	67%	ALTA

Tabla 3-6 Mapa y nivel de competitividad por área. Fuente: Elaboración propia

Contabilidad es la única área con nivel de competitividad muy alta. Producción, Calidad, comercialización, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información con competitividad alta, y el área de planeamiento estratégico es el área de menor competitividad, con nivel medio.

Al examinar la empresa gráficamente, en la figura 4.1 se puede observar cómo se encuentra la organización en general, así mismo se puede comparar por áreas como se percibe el porcentaje de competitividad.

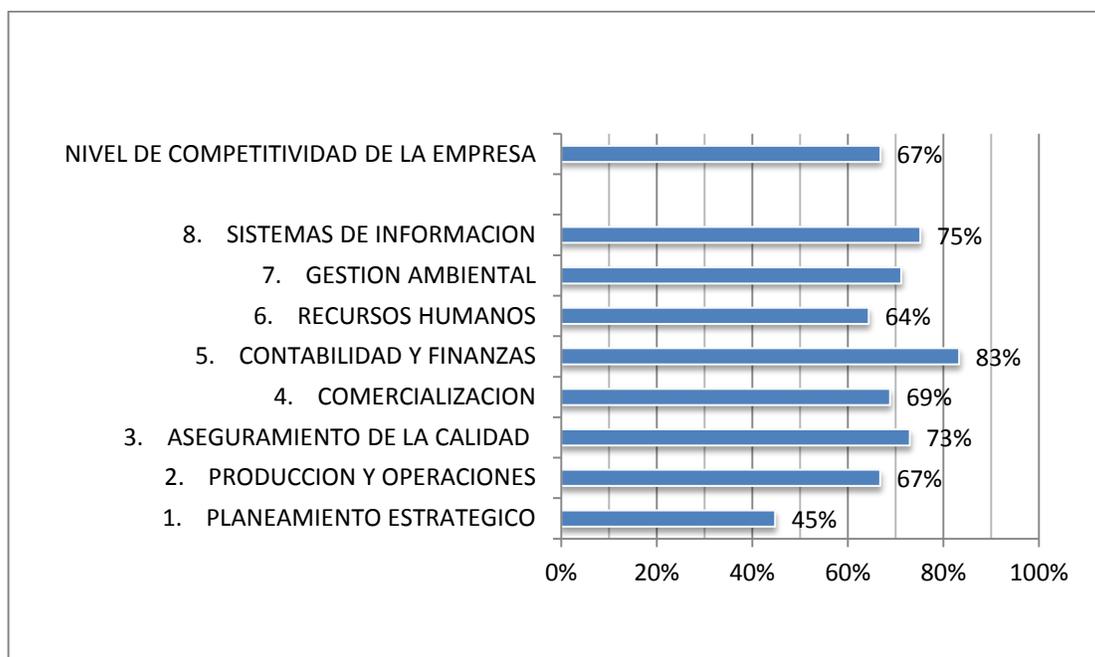


Figura 3-1 Evaluación global de la empresa. Fuente: Elaboración propia

La competitividad de la organización por medio del modelo del BID, arrojó que el nivel general se encuentra en 67%. La cual si comparamos con la tabla de Saavedra (2011), se encuentra en competitividad Alta. Si se analiza más profundamente por departamentos el área con competitividad Muy alta, es el área de contabilidad y finanzas, con un 83%, con ello, confirma que una de las principales ventajas de la empresa se encuentra en ésta área, ya que cumple las normas legales, su administración financiera es fuerte, existe un control y monitoreo de los costos.

El área menor puntuada, fue planeamiento estratégico con 45%, con competitividad media y recursos humanos con 64% con medición alta; en planeamiento, tanto como el proceso como la implementación de la estrategia estuvieron bastante bajos. Generalmente las PYMEs no invierten tiempo, capital y recurso humano al planeamiento estratégico, ya que muchas veces si se realiza, se hace de forma informal y sin documentación y comunicación a los trabajadores, o simplemente se enfocan en resolver problemas del día a día y dejan al futuro como un factor de incertidumbre.

Se tienen las bases de un proceso de planeación como misión, visión, valores, objetivos, se analiza a las empresas que son competencia actual, pero no se va más allá, a una implementación formal, escrita, evaluada y comunicada al personal, por ello no se generan estrategias, no se realiza un análisis del entorno, y no se toman decisiones basadas en información real.

En cuanto al otro punto bajo del modelo, es el área de recursos humanos, la cual es un área muy importante para la competitividad, sin embargo en la empresa no hay un departamento específico para estas actividades, sino que lo hace directamente dirección, lo cual tiene lógica que salga bajo esta categoría.

Las preguntas de esta área que tuvieron un valor menor, fueron las especializadas en capacitación y promoción del personal y cultura organizacional.

#### 4.2.1 Interpretación por áreas

Para un mayor análisis se detallará por áreas y sub áreas los temas y su nivel de competitividad, para observar su comportamiento, y después poder realizar conclusiones sobre el estudio presentado.

La primer área evaluada es el planeamiento estratégico, el cual tiene una evaluación general del 45%, y se divide en dos áreas, a) el proceso de planeamiento estratégico con 62% y el b) implementación de la estrategia con 33%, calificación mucho menor que la media y que hizo esta área bajara.

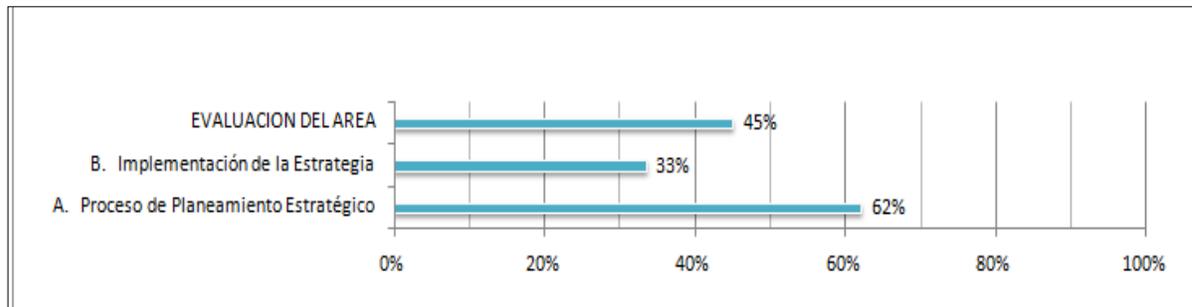


Figura 3-2 Planeamiento Estratégico. Fuente: Elaboración propia

La segunda área evaluada es producción y operaciones, la cual contiene 7 sub áreas, las cuales son a) planificación y proceso de producción con 75%, b) capacidad del proceso con el nivel más alto de las áreas con 80%, c) mantenimiento preventivo con 41% muy por debajo de la media, d) investigación y desarrollo con 56%, e) aprovisionamiento con 71%. f) manejo de inventarios y g) ubicación de infraestructura con 60% ambos, dando como resultado un promedio del área de producción del 67%.

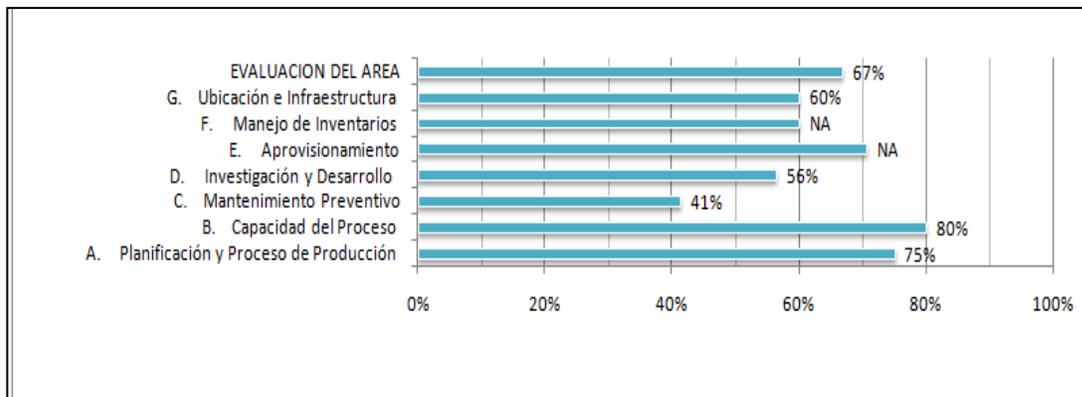


Figura 3-3. Producción y operaciones Fuente: Elaboración propia

El tercer sector evaluado es de de aseguramiento de calidad, el cual está dividido en 2 partes, la primera en aspectos generales de la calidad y la segunda con sistemas de calidad, el primero de ellos tuvo un porcentaje del 60% y el segundo de ellos 82%, en general ésta área tuvo un porcentaje de competitividad del 73%.

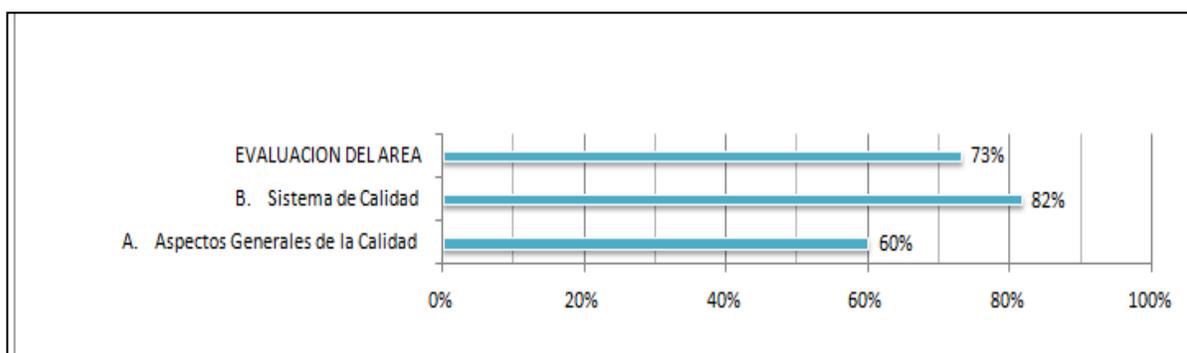


Figura 3-4 Aseguramiento de la calidad Fuente: Elaboración propia

El área de comercialización tuvo un nivel de evaluación del área de 69%, y se subdivide en cuatro partes, la primera es mercado nacional mercadeo y ventas 68%, el segundo mercado nacional de servicios 72%, mercado nacional distribución 85% y el último mercado de exportación 52%. Los primeros tres tuvieron buen porcentaje competitivo, mientras que el último estuvo en comparación con el punto más alto casi 30% de diferencia.

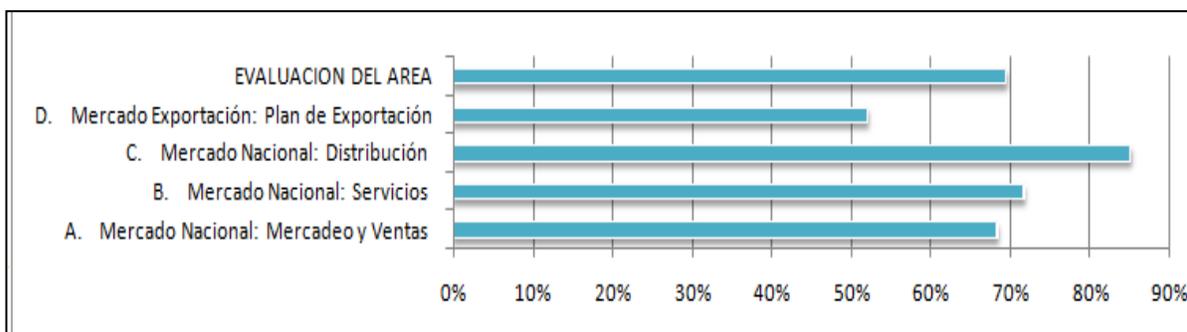


Figura 3-5 Comercialización Fuente: Elaboración propia

El punto quinto evaluado es el área de contabilidad y finanzas, el cual tiene 3 principales áreas, como es el a) monitoreo de costos y contabilidad con un 78%, b) administración financiera 85% y c) normas legales y tributarias con un 91%, el cual es el porcentaje más alto que se ha manejado. El total del nivel de competitividad es del 83%.

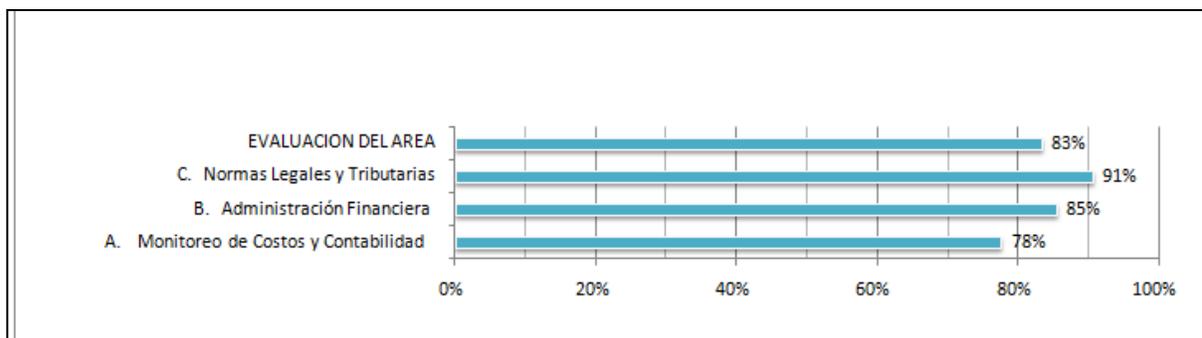


Figura 3-6 Contabilidad y Finanzas Fuente: Elaboración propia

Una de las principales áreas en la empresa, es la de recursos humanos, por lo cual también fue evaluada, quedando de la siguiente manera: a) aspectos generales 75%, capacitación y promoción del personal 59%, c) cultura organizacional 64%, salud y seguridad industrial 65%, dando como resultado un 64%, una competitividad más baja en relación a las otras áreas.

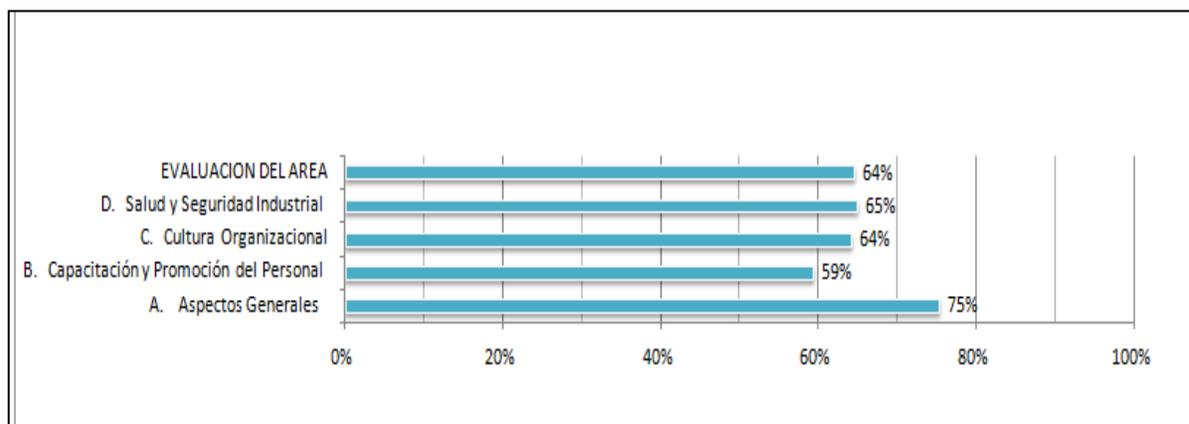


Figura 3-7 Recursos humanos Fuente: Elaboración propia

El tema de gestión ambiental, ha tenido mucho auge actualmente, es por ello que el BID, incluye esta parte de su gestión en el cuestionario y se dividió en: a) políticas ambientales de la empresa con 70%, b) estrategia para proteger al medio ambiente 80%, c) concientización y capacitación del personal en temas ambientales 60%,

administración del desperdicio fue el punto más bajo con 50%, como resultado ésta área tuvo una calificación del 71% de competitividad.

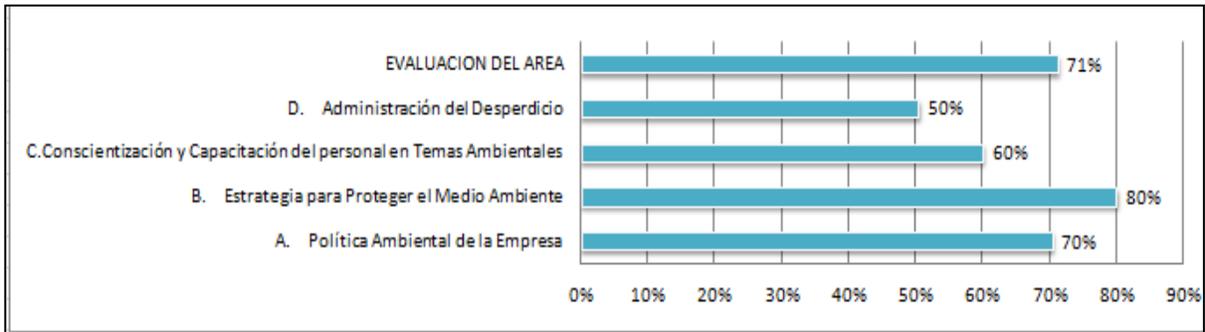
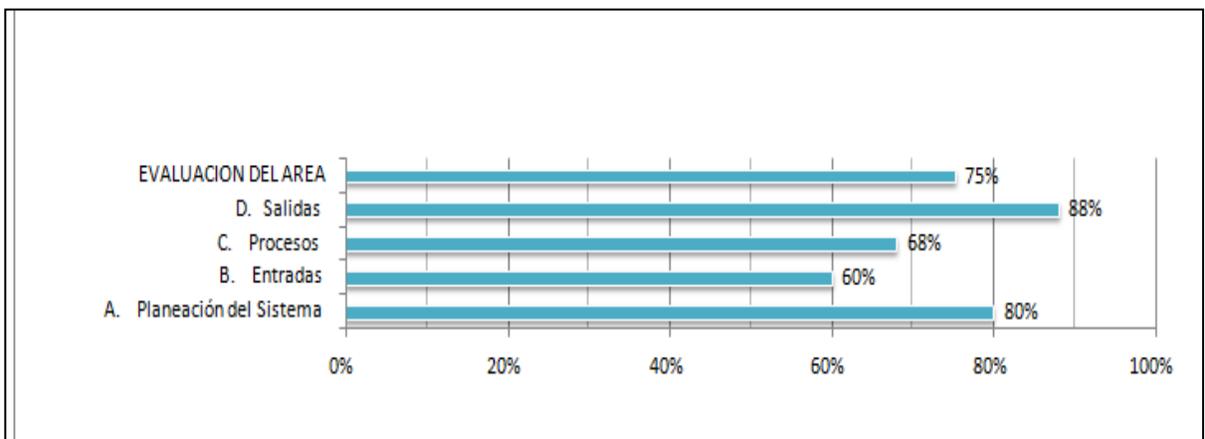


Figura 3-8 Gestión Ambiental Fuente: Elaboración propia

Por último, se encuentran los sistemas de información, los cuales con las nuevas tecnologías es un punto importante a considerar, la evaluación del área se encuentra en 75%, y sus sub áreas quedaron de la siguiente forma: a) planeación del sistema 80%, entradas 60%, procesos 68%, salidas 88%. Se puede ver que hay una diferencia significativa entre el nivel de competitividad de las entradas y salidas



.Figura 3-9 Sistemas de Información Fuente: Elaboración propia

#### 4.3 Herramienta de apoyo a la medición. 5 Fuerzas de Porter.

Para apoyar con información del entorno, se realizó un diagnóstico por medio de las 5 fuerzas de Porter, el cual ofrece una visión general de los factores macro ambientales que la empresa debe tomar en cuenta para la toma de decisiones, y poder ver como se encuentra la organización en cuanto a competidores, el mercado, operaciones, etc.

Dentro de ésta herramienta se puede observar como la organización, tiene mucha competencia en cuanto al producto, un elemento a considerar, ya que podría diferenciarse, en elementos de la cadena de suministro. Así mismo los compradores (los clientes son distribuidores mayoristas), debido a que se realizan contratos, puede llegar a condicionar el precio de venta, siendo un punto a considerar debido a que puede impactar en los márgenes. Por otro lado las alianzas estratégicas con proveedores son pocos, y sí se puede llegar a acuerdos como el precio, siempre y cuando se establezcan volúmenes de compra. En referencia a los nuevos competidores, actualmente se debe estar preparados para la posible entrada, sin embargo los trámites son un poco tardados, retardando la entrada. Por último las tendencias de combustibles verdes si están en aumento, pero en México, no es tan fácilmente accesible a cualquier persona que desee utilizarlo, por lo cual, podría reducirse mínimamente la compra de hidrocarburos.

### RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

- Existen muchos competidores actualmente ofreciendo los mismos productos: la gasolina regular y premium, diesel. Son productos que difícilmente se pueden diferenciar, sin embargo puede ser diferenciada en la cadena de suministro. Los competidores tienen precios similares por lo que se tiene que competir por medio de éste

### NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES

- El precio de venta lo determinan entre el cliente y la organización. La competencia es mucho y la ventaja competitiva principal, es el precio. Los compradores tienen para elegir entre otros productos similares, y existen varios competidores que los pueden ofrecer; es por ello que podrían llegar a condicionar el precio de venta.

### NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

- Existen pocos proveedores de gasolinas y diesel, que suministren volúmenes suficientes que solventen la demanda, por el momento se cuentan con 2 principales proveedores, los precios del producto, están sujetos al volumen comprado y no son fijos, por lo que se está en razón, 1 del precio general de éstos productos, 2 de los precios del petróleo y 3 condiciones financieras del país.

### ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

- Hace años, se abrió el comercio de combustibles, por lo cual, quien pueda crear un negocio, lo hará sin problemas a excepción de los permisos de comercialización, ya que son trámites burocráticos que llevan tiempo y además autorización por medio de la comisión reguladora de energía.; los precios han estado bajando y ha sido una oportunidad para los nuevos competidores para que entren al mercado.

### AMENAZA POR PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

- Poco a poco, ha ido aumentando la tenencia verde, sin embargo, en el estado de Sonora y Jalisco, donde se encuentran principalmente los clientes, los combustibles "verdes" o automóviles eléctricos, han llegado, pero muy pocas personas pueden accesiblemente adquirirlos, por lo que por el momento, no sería un gran problema.

Figura 4-10 Cinco Fuerzas de Porter aplicadas a la empresa WP Soluciones. Fuente: Elaboración propia.

4.4 Análisis y evaluación de matrices MEFE, MEFI , modelo del BID y 5 fuerzas de Porter.

A continuación se describe una matriz de factores internos y externos para visualizar de mejor forma, los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos, matrices, y modelos, sus principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, de cada área evaluada. De ésta forma de podrá visualizar cómo se encuentra la organización y proseguir a la elaboración de estrategias, ya que se encuentra identificado los elementos a mejorar y cuáles pueden ser considerados una ventaja y usarla a favor de la competitividad.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de la estrategia: El planeamiento es el resultado del trabajo en equipo. Se analiza el sector donde opera la empresa. Formula estrategias comparando a la empresa con otras prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de planeamiento: No hay planeamiento estratégica donde se asignan recursos a las áreas. El Personal no se encuentra involucrado en cumplimiento de objetivos. No se realiza análisis DOFA</li> </ul>
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad del proceso: Cuenta con capacidad en caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento preventivo: No se cuenta con mantenimiento preventivo a los equipos y</li> </ul>

	<p>de planes de contingencia para ampliar y capacidad de producción</p> <p>Planeamiento basado en pronósticos</p> <p>Conoce la capacidad de su equipo y servicio.</p>	<p>maquinaria.</p> <p>No se tiene inventario de partes de equipo.</p> <p>No hay mantenimiento preventivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación y desarrollo:</li> </ul> <p>No hay programa de investigación y desarrollo.</p>
<p>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de calidad</li> </ul> <p>Los productos cumplen con las normas técnicas del sector.</p> <p>Cuenta con inspecciones documentadas en el proceso</p> <p>En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos de la calidad:</li> </ul> <p>Impulso en programas de calidad y capacitaciones en mejoramiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas debidamente documentadas</li> </ul>
<p>COMERCIALIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución</li> </ul> <p>Contratación de vendedores con vínculo laboral</p> <p>Sistema eficiente de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de exportación:</li> </ul> <p>No tiene plan anual de exportación</p> <p>No tiene planes de exportar en 2 años</p>

	distribución Fuerza de ventas capacitada	*No se cuenta con sistemas de inventario para conocer satisfacción del cliente.
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos Generales: Se cuenta con organigrama y líneas de autoridad. Existe una junta directiva Cumple con requisitos legales en términos de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación de personal: No se cuenta con un programa definido de capacitación.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura organizacional: No se realizan actividades sociales, recreativas para convivir.</li> </ul> </li> <li>*No tiene políticas y manuales de procedimiento.</li> </ul>
CONTABILIDAD Y FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas legales y tributarias: Se encuentran al día archivos y libros contables. Se conoce fechas tributarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo de costos y contabilidad Falta de sistemas de contabilidad y rotación de inventarios.</li> </ul>
GESTIÓN AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias para proteger el medio ambiente: Se considera el ambiente para instalación, operación y mantenimiento de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de desperdicios: No se lleva cuantía del desperdicio.</li> </ul>

	<p>equipos</p> <p>Considera las regulaciones ambientales en los productos y servicio.</p>	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salidas Información confiable para la toma de decisiones.</li> <li>• Reportes actualizados con datos para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entradas No se generan archivos adecuadamente de soporte como ordenes de proceso, inventario.</li> <li>• No se generan operaciones simultaneas en diferentes áreas.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de negociación de precios con proveedores</li> <li>• Tendencia de compra de combustible importado</li> <li>• Apertura de nuevos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto difícilmente diferenciado</li> <li>• Nuevos competidores podrían entrar al mercado</li> <li>• Tendencias de combustible verde</li> <li>• Poco negociación en los precios de venta al consumidor</li> <li>• Inestabilidad política</li> <li>• Cambios fiscales</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio en el precio del petróleo</li> </ul>
--	--	--

Figura 4-101 Concentrado de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Fuente: Elaboración propia

#### 4.5 Aplicación de instrumento Casa de la Calidad

En el análisis de competitividad empresarial principalmente se relaciona a la empresas con su entorno y su objetivo , es que todas sus fortalezas se deben maximizar y disminuir las debilidades para evitar que afecten directamente a la organización, para así sobresalir en el mercado y cumplir sus metas.

La casa de la calidad es una herramienta en la cual se encuentra situada la relación de los deseos del cliente y las características del producto que puede realizar la empresa, evaluada con el grado de cumplimiento que tiene la empresa, así como los de la competencia. De igual forma permite evaluar, como la organización y sus competidores responden a las necesidades del cliente mediante sus necesidades, la importancia que tienen los factores y como manejan sus producto.

Es por ella que una forma de analizar los resultados obtenidos y evaluar las estrategias a seguir es por medio de ésta herramienta, la cual se propondrá para tener información y poder tomar la decisión de cuales elementos seguir y mejorar debido al efecto que tienen con otras y cuáles no son prioridad en el momento.

Las áreas consideradas al utilizar ésta herramienta, son: recursos humanos y planeamiento estratégico, ya que mostraron ser las de menor porcentaje, en el modelo del BID con 64% y 45% de competitividad respectivamente. Incluso es importante darles una prioridad, ya que además de ser las menos desarrolladas, son también las que tienen mayor peso, al menos en éste modelo, y por lo cual, un incremento o disminución de valor en éstos departamentos, se verá influenciado en el nivel competitivo de la organización.

Las estrategias que se establecen en la casa de la calidad, junto con las debilidades encontrados, se evaluaron y se otorgó una importancia y dificultad de administrarlas, para así poder tener una matriz pequeña y poder tomar decisiones en cuanto al desarrollo y aplicación de las mismas. Se tienen seis principales planes de acción a seguir en orden de importancia: elaboración de un plan estratégico de la organización, Elaboración de herramientas de medición del entorno, Utilización de modelos y herramientas como el Balanced Scorecard para monitoreo del cumplimiento de objetivos, establecimiento de objetivos por área y darlos a conocer al personal, elaboración de programa de capacitación y establecer criterios para incentivar y motivar al personal. Con la aplicación de éstos puntos, la empresa puede mejorar significativamente en el entorno, en relación a sus competidores y, sobre todo, en la forma de desarrollarse internamente. Probablemente se necesite personal, presupuesto, organización, incluso apoyo externo, sin embargo, los beneficios al aplicarlos, serán remunerados en un aumento de competitividad, por lo que socios, empleados y directores, estarán satisfechos con los resultados.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo general analizar a la empresa WP Soluciones Industriales, y generar estrategias para incrementar su competitividad.

Sus objetivos específicos fueron:

- Identificar los factores que influyen en el entorno de la empresa WP.
- Evaluar y analizar los distintos modelos de competitividad.
- Adoptar un modelo para el análisis de competitividad.
- Diseñar estrategias competitivas para cada resultado.

Para cumplir con los objetivos se realizaron las acciones siguientes:

Para determinar el nivel de competitividad de la empresa se utilizaron dos herramientas principales, el modelo del BID y las matrices de factores externas e internas. Se aplicaron los instrumentos a la empresa acordada a tres empleados con puesto gerencial. Al analizar la información se encontró que el nivel competitivo de la empresa se encuentra en 67%, la cual se encuentra en el parámetro de Alto.

Para responder a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias que permitirán a la empresa WP SOLUCIONES incrementar su competitividad? Se estudió la situación actual de la organización primeramente por medio de las matrices de factores internos y externos, y por consiguiente mediante el modelo del BID, se puntualiza en forma general y por área como lo muestra la tabla 4.1 Donde se puede observar que el área con mejor nivel es Contabilidad y finanzas con 83% obteniendo una calificación de muy alta. Mientras que, por otro lado, la menor puntuada fue Planeamiento estratégico con un 45% con nivel medio.

Así mismo se utilizó de apoyo el análisis de las cinco fuerzas de Porter para obtener más información del entorno.

Al realizar el análisis concluyente de la empresa, para determinar las estrategias, se conjuntaron en una matriz DOFA, todos los elementos y puntos claves que afectaban en mayor medida, ya sea de forma positiva o negativa, a la empresa, siendo clasificadas todas ellas en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las debilidades encontradas fueron: en recursos humanos: la falta de capacitación de personal, medición y elaboración de programa de incentivos para mejorar el clima laboral, no se realizan actividades sociales de convivencia, y la falta de manuales y políticas de procedimientos. Planeamiento estratégico: no se asignan recursos de acuerdo a la planeación de recursos a las áreas, el personal no se encuentra involucrado en el cumplimiento de los objetivos, no se realiza análisis DOFA, no se definen objetivos específicos dentro un plazo de tiempo definido y que la empresa no ha realizado un proceso de planeamiento en 2 años.

Dentro de las fortalezas que sobresalieron en el análisis: en el área contable, el cumplimiento a las normas legales y tributarias referido a la actualización de archivos y libros contables y conocimiento de fechas tributarias. En cuanto a sistemas de información el punto clave de salida, como la generación de reportes para la toma de decisiones, y sistemas de información confiable, clara y útil.

Con esta información recabada de los elementos más débiles de la empresa, se localizaron y se diseñaron estrategias ofensivas para recursos humanos y planeación estratégica. Entre ellas, elaboración de planes de capacitación, mediciones de clima laboral, diseño de herramientas de análisis del entorno, realización de planeamiento estratégico.

De la misma forma, los elementos más fuertes, como sistemas de información y contabilidad, con las cuales se realizaron estrategias defensivas para generar una ventaja, como los procesos internos de control de inventarios, facturación, proceso de pedidos, órdenes de compra de forma efectiva.

## 5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones para el presente trabajo de investigación se desarrollan en dos enfoques, empresarial y futuras investigaciones.

Es importante que, aunque la organización sea una pyme, se mida el nivel competitivo y sobre todo conozca su situación actual, tanto interna como externamente. La aplicación de modelos e instrumentos disminuyen el efecto negativo de los problemas que puedan suceder y tomar una ventaja y sostenerla en este mercado. Debido a que la organización tiene clientes fuertes y competitivos, es importante poder ofrecer un producto y servicio de calidad, y digno de poder ser comparados con otros competidores, tan fuertes como Pemex.

Se recomienda aplicar éste instrumento de medición un año después de la aplicación de las estrategias, para poder verificar cómo se está comportando la empresa, y si ha mejorado en algunos elementos, con especial enfoque en el área de recursos humanos y planeación estratégica. Incluso después del año, si los resultados son los esperados, la tercera área la cual podría ser oportunidad de mejora, es comercialización, la cual tiene el mayor porcentaje de importancia, pero que no tuvo la calificación muy baja, como para enfocar el desarrollo de esta estrategia.

Incluso no es necesario aplicar éste mismo modelo, ya que es un poco largo y se necesita de más tiempo para el análisis, un instrumento que también tiene validez y muestra casi los mismos elementos a evaluar el de Vizcaíno, Robles y Jiménez, la ventaja es que son máximo 60 preguntas y fácilmente contestadas por responsables de área ya que no son muy específicas.

Si se ejecutan todas las estrategias diseñadas en el capítulo 4, y se cumplen a un 85% (siendo conservadores), la competitividad de las áreas incrementaría planeamiento estratégico alrededor de 40% y recursos humanos 21%. La

competitividad general de la empresa subiría casi 10%, quedando en un 76%. Incluso cambiando de nivel alto a nivel muy alto.

Una opción para medir los objetivos establecidos de las estrategias es mediante un tablero de control, donde se pueda observar y monitorear el progreso de los mismos. Agregando las estrategias establecidas y su objetivo, indicador y avance.

Así mismo en el capítulo 4 se muestra la propuesta de utilizar la herramienta casa de la calidad, para poder observar las relaciones entre estrategias y lo que se quiere mejorar, otorgar prioridades de ejecución, como está manejando la empresa éstos temas, incluso analizar cómo sus competidores, están trabajando sobre ellas.

Para las investigaciones futuras, una propuesta sería diseñar un modelo aplicado a las PYMES, debido a que generalmente las preguntas son muy específicas, e instrumentos de más de 100 preguntas, es un poco complicado la aceptación y aplicación y de este tipo de modelos, ya que al menos en éste, una parte importante fue comercialización y se tuvo que adaptar en la sección de planes de exportación.

#### Diseño de estrategias

Para la formulación de estrategias defensivas, se tomó como referencia la tabla 4.1, donde se tiene, que las fortalezas de la empresa se encuentran en las áreas de contabilidad y sistemas de información. La estrategia a adaptar en éstos factores, es mantener éstos factores altos y como una ventaja competitiva es evidenciar los movimientos internos a base de información, sistemas, programas, y todo aquel vínculo que genere y facilite el manejo de datos, así como suministrarlos en tiempo real y actual. Permitiendo al mismo tiempo, en caso de los programas contables, tener mayor control de las finanzas, facturaciones rápidas, control de inventarios, contabilidad actualizada, así como pronósticos de ventas, los cuales generarán valor a la empresa.

En el caso de las debilidades se formularon estrategias de reforzamiento, que están enfocadas en aprovechar las oportunidades internas presentadas por la

empresa. Como ya se mencionó, recursos humanos y planeamiento estratégico fueron los sectores con mayor debilidad, mucho de sus sub factores, quedaron considerablemente bajos y es por ello a quienes estarán enfocadas éstas estrategias.

➤ Recursos Humanos:

Existen dos principales temas en cuanto a los elementos que estuvieron bajos en el análisis. El primero de ellos es Capacitación. Para mejorar esta área se desarrollan 4 puntos principales:

1. Mejorar la inversión en el área de capacitación. Actualmente no se cuenta con un presupuesto asignado para ésta área, Debe de verse como una inversión al capital humano y no como un gasto que no será retribuable.
2. Fortalecer el recurso humano de la empresa. Para fortalecer a los empleados y que realicen de la mejor forma su trabajo, es importante otorgarle todos los elementos necesarios para que lo puedan realizar. Desde material, equipo, hasta capacitación y actualización de sus actividades diarias.
3. Elaborar de un programa de detección de necesidades de capacitación. Debido a que no se cuenta con perfiles de puesto y por el momento no hay un departamento enfocado al personal, no se conoce las necesidades de los puestos, de los perfiles, y por lo tanto no se da un seguimiento; por lo que un empleado que no esté preparado no logrará tan fácilmente cumplir objetivos. Sin Detección de necesidades de capacitación, no se puede conocer las debilidades de puesto, de la persona y no se puede mejorar.
4. Establecer de un programa de capacitación. WP Soluciones es una empresa chica, por lo tanto no se tiene un programa establecido, por lo cual el punto primordial a desarrollar, será el de elaborar un programa de capacitación, el cual refleje exactamente las necesidades de la organización y hacer uso del presupuesto establecido por esta área.

El segundo punto monitoreado como bajo es el clima laboral. Para medir y mejorar el clima laboral, se sugieren las siguientes estrategias:

1. Un ambiente de apoyo: Generar un ambiente de comunicación y ayuda colaborativa ayudara a que los empleados a cumplan sus funciones y logren objetivos planteados, debido a que un empleado que se siente confiado, siente un estado de pertenencia a la empresa y se sentirá reconocido.
2. Flexibilidad en el lugar de trabajo Muchas empresas hoy en día tienen estrategias de trabajo flexibles que permiten a los empleados equilibrar sus vidas profesionales y personales. Esto hará que la productividad de los empleados aumente.
3. Reconocer los logros de los trabajadores Cuando los empleados cumplan con objetivos, se debe celebrar el trabajo bien hecho. El reconocimiento de los logros de los trabajadores ayuda a crear un clima laboral positivo y también alienta a los empleados a sobresalir en sus tareas. Deberá existir un indicador para poder evaluar, cuando se están logrando las metas y cuál es el beneficio que se contrae al efectuarlas. Dependiendo de la importancia , pueden ser económico, como un bono, comisiones, o reconocimientos y premios que hagan al personal sentirse importante.
4. Crear programas de aprendizaje y desarrollo. Para que los empleados sean productivos, y estén motivados, deben de conocer sus funciones, y actividades claramente, por lo que una capacitación adecuada, no solo hace cumplir a la empresa con los lineamientos legales, sino que aumentará el rendimiento laboral, con lo cual el empleado tendrá una base para futuros ascensos. Incluso éste punto ayudará a mejorar la capacitación y clima laboral.
5. Programar actividades fuera del trabajo. Fomentar un clima laboral de buena armonía, aumenta la productividad en los equipos de trabajo, y éstos mismos, deben de conocerse, convivir, para lograr un entendimiento y empatía: las actividades recreativas, fomentan la comunicación e interacción entre

empleados, la cual se verá influenciada en el establecimiento de relaciones sanas y confianza, al trabajar colectivamente.

➤ Planeamiento estratégico.

Muchas de las Pymes, no le dan una gran importancia al planeamiento estratégico, generalmente se enfocan en realizar sus actividades al día a día y preocuparse después por el futuro, sin embargo, para incrementar la competitividad de la empresa y estar mejor preparados es importante llevarla a cabo. Para mejorar éste punto se desarrollan las siguientes estrategias:

1. Preparación de la planeación estratégica de la organización. Para ello es importante seguir los siguientes pasos:
  - a) Revisión de la naturaleza de la organización (visión, misión, objetivos)
  - b) Reestructurar los puntos anteriores, en caso de que no coincida con lo que la empresa, es actualmente y desea en un futuro.
  - c) Establecer objetivos, indicadores y planes de acción.
  - d) Creación de mapa estratégico o Balanced Scorecard
  - e) Lanzamiento de estrategia.
  - f) Evaluación de la estrategia.

Se debe tomar en cuenta que la planeación estratégica servirá de base para la proyección de venta, tendencias del mercado, asignación de recursos, y deberá ser implementada y comunicada a todo el personal, fomentar el diseño de objetivos para que puedan medirse por medio de indicadores y establecer su progreso.

Beneficios de la aplicación de las estrategias.

Las empresas que invierten en recursos humanos consiguen mejores resultados en:

1. Adecuación de la estrategia empresarial. Los procesos internos, sistemas de recompensa, sus formas de medición, la organización podrá desarrollarse más fácilmente.
2. Mejora de las relaciones laborales. Optimizar los procesos internos para el aumento de la motivación, incrementa la productividad y facilitar la comunicación interna.
3. Optimización de los recursos humanos. Optimización de los costos, la aceleración y automatización de los trámites, la no duplicidad de trabajos, tener al personal suficiente para el cumplimiento de metas.
4. Aumento de la productividad. Al aumentar la productividad de la empresa, aumentará la capacidad de producción, sus indicadores como entregas a tiempo, mejora de la calidad, serán también beneficiadas.
5. Mejor comunicación interna. Al trabajar de forma conjunta , es más fácil que fluya la información, la cual es esencial para el desarrollo de estrategias.

En cuanto a la planeación estratégica

La mayoría de las áreas, no solo dirección, son beneficiadas, ya que es un eslabón importante dentro de la empresa, encargada de guiar e instruir a un todo al cumplimiento de objetivos, entre ellos están:

La contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:

- Trabajo en Equipo.
- Compromiso con la organización.
- Calidad en el servicio.
- Desarrollo humano (personal y profesional).
- Innovación y creatividad.
- Comunicación.
- Liderazgo, etc.

Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias.

Asigna prioridades en el destino de los recursos.

Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.

La importancia de medir y mejorar la competitividad se enfoca en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a las necesidades del mercado.

**BIBLIOGRAFIA**

- Aragón, A., Rubio, A., Serna A; y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Revista Investigación y Ciencia*, (47), 4-12.
- Benzaquen, J., Carpio, L. Zegarra, A; & Valdivia, A. (2010). Un índice regional de competitividad para un país. *Revista cepal*.
- Bonales, J; y Lara, R. (2012). Modelos competitivos Regionales. *Inceptum*. 7 (13). pp. 229 - 269.
- Burke, E., y Thompson, E. (2001). Estrategia, organización y negocios.
- Cabrera, A; López,P. y Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Colombia: Editorial Ediciones Fundación Universidad Central Carrera 5 N.º 21-38
- Castaño, L., y Gutiérrez, A. (2011). Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO. *Pereira, Colombia*.
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (2016).Aprendiendo a aprender. Recuperado en: <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/inversion/otros/714-aprendiendo-a-emprender>
- Comisión Económica para America Latina y El Caribe. (2001) Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. Recuperado en:<https://www.cepal.org/es/publicaciones/4972-elementos-competitividad-sistemica-pequenas-medianas-empresas-pyme-istmo>

- Contreras, E, (2013) El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión* pp. 152-181
- Delfín,F: y Acosta,M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & gestión*, (40)
- Guasca,L., y Buitrago , L. (2012). Elucidación del término “competitividad nacional” y análisis de su medición. Editorial Universidad del Rosario.
- Ibarra,A., González A., y Demuner, R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), 107-130.
- Instituto del Fracaso AC (2017). ¿Por qué fracasan los negocios?. Recuperado de: <https://thefailureinstitute.com/mexico-research/>
- Instituto Mexicano para la competitividad AC (2012). ¿Qué es Competitividad?. Recuperado en: <https://imco.org.mx/videos/es/que-es-competitividad-imco/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2017). Esperanza de vida de los negocios en México. Recuperado en: [https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/default.html#Informacion\\_general](https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/default.html#Informacion_general)
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*. 13(2).
- Monroy, V., Zepeda, R., y González, J. (2016). Competitividad Empresarial de las MIPYMES del Sector Alimentario. *Educateconciencia*, 11(12).
- Pat, V., Caamal, I., y Ávila, J. (2009). Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad. *Revista Textual* (53), 63-76.
- Ponce Talancón, H. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y

sociales. En Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/c>

Porter, M (2008). Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Grupo editorial patria: México, DF

Red PYMES-Cumex. (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales. Revista del Centro de Investigación, 9(33), 5-30.

Rubio Bañón, A., y Aragón Sánchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*.2(1).

Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.

Secretaría de Economía del México (2018). Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial. Recuperado en: <https://www.gob.mx/se%7Cmexicocompetitivo/articulos/indice-de-competitividad-global-del-foro-economico-mundial-181433>

Solano ,J., Perez, M; y Uzcátegui, C, (2017) . Metodologías de Medición de la Competitividad. Congreso internacional virtual sobre desafíos de las empresas del siglo xxi.

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. Ciencia y sociedad.

## ANEXOS

## Anexo 1. Formato del Mapa del BID

<b>CALIFIQUE DEL 1 AL 5</b>
1.- EXISTE
2.- EN PROCESO DE DOCUMENTACIÓN
3.- DOCUMENTADO
4.- DOCUMENTADO Y DIFUNDIDO
5.- DOCUMENTADO , DIFUNDIDO Y ACTUALIZADO

<b>MAPA DE COMPETITIVIDAD</b>	
-------------------------------	--

<b>1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>	
------------------------------------	--

<b>A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>
---

1 .	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.	
--------	---	--

1 .	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	
--------	---	--

1 .	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	
--------	---	--

1 .	El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	
--------	--	--

1 5	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 o departamento involucrados.	
--------	--	--

1 6	Al planear se desarrolla un análisis DOFA ( <u>D</u> ebilidades, <u>O</u> portunidades, <u>F</u> ortalezas y <u>A</u> menazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.	
--------	--	--

1 7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	
--------	--	--

1 8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").	
--------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		0
-----------------------	--	---

### B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

1 9	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	
--------	--	--

1 1 0	El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.	
-------------	---	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		0
-----------------------	--	---

<b>TOTAL AREA</b>		
-------------------	--	--

## 2. PRODUCCION Y OPERACIONES

### A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION

2 1	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.	
--------	---	--

2 . 2	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.	
-------------	--	--

2 . 3	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.	
-------------	---	--

2 . 4	El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas.	
-------------	--	--

2 . 5	La empresa tiene medidas de control para el flujo, desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos y servicios	
-------------	---	--

2 . 6	La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación).	
-------------	---	--

2 . 7	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio.	
-------------	---	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

### B. CAPACIDAD DEL PROCESO

2 . 8	La empresa conoce la capacidad de comercialización de su equipo , maquinaria , de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.	
-------------	--	--

2 . 9	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción.	
-------------	---	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

### C. MANTENIMIENTO

2 . 1 0	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.	
------------------	--	--

2		
.		
1	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos	
1		

2		
.		
1		
2	Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento.	

2		
.		
1	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.	
3		

2		
.		
1	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP).	
4		

2		
.		
1	La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de un lucro cesante adecuado.	
5		

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>D. INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>
--------------------------------------

2		
.		
1	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.	
6		

2		
.		
1	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.	
7		

2		
.		
1	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios.	
8		

2		
.		
1	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción.	
9		

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
-----------------------	--

<b>E. APROVISIONAMIENTO</b>
-----------------------------

2 . 2 0	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	
------------------	--	--

2 . 2 1	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.	
------------------	--	--

2 . 2 2	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.	
------------------	--	--

2 . 2 3	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en su orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.	
------------------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
-----------------------	--

<b>F. MANEJO DE INVENTARIOS</b>
---------------------------------

2 . 2 4	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades.	
------------------	---	--

2 . 2 5	Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo.	
------------------	--	--

2 . 2 6	El sistema de administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.	
------------------	--	--

2 . 2 7	Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).	
------------------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
-----------------------	--

<b>G. UBICACION E INFRAESTRUCTURA</b>
---------------------------------------

2 . 2 8	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.	
------------------	---	--

2 . 2 9	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	
------------------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
-----------------------	--

<b>TOTAL AREA</b>	
-------------------	--

<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>
---------------------------------------

<b>A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD</b>
--

3 . 1	La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.	
-------------	--	--

3 . 2	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.	
-------------	---	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
-----------------------	--

<b>B. SISTEMA DE CALIDAD</b>
------------------------------

3 . 3	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	
-------------	--	--

3 . 4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.	
-------------	---	--

3 · 5	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.	
-------------	--	--

3 · 6	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.	
-------------	--	--

3 · 7	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.	
-------------	---	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>TOTAL AREA</b>		
-------------------	--	--

<b>4. COMERCIALIZACION</b>		
----------------------------	--	--

<b>A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS</b>	
---	--

4 · 1	El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	
-------------	---	--

4 · 2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	
-------------	---	--

4 · 3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	
-------------	--	--

4 · 4	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.	
-------------	---	--

4 · 5	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	
-------------	---	--

4 . 6	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.	
-------------	--	--

4 . 7	En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	
-------------	--	--

4 . 8	Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	
-------------	--	--

4 . 9	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	
-------------	--	--

4 . 1 0	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	
------------------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
-----------------------	--

<b>B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS</b>
---------------------------------------

4 . 1 1	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	
------------------	---	--

4 . 1 2	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	
------------------	---	--

4 . 1 3	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	
------------------	---	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
-----------------------	--

<b>C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION</b>
--

4 . 1 4	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	
------------------	---	--

4 . 1 5	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	
------------------	---	--

4 . 1 6	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral. (	
------------------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA MERCADEO NACIONAL</b>		
---	--	--

<b>D. MERCADO EXPORTACION: PLAN DE EXPORTACION</b>
--

4 . 1 7	La empresa tiene un plan anual de exportación, escrito y detallado.	
------------------	---	--

4 . 1 8	La empresa planea exportar un volumen importante en los próximos dos años.	
------------------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA MERCADEO EXPORTACION</b>		
--	--	--

<b>TOTAL AREA</b>		
-------------------	--	--

<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>
-----------------------------------

<b>A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD</b>
--

5 .	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	
--------	--	--

1		
5 · 2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	
5 · 3	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	
5 · 4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.	
5 · 5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.	
5 · 6	Los productos de exportación se costean en forma diferente que los productos que van al mercado doméstico.	
5 · 7	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional o internacional, con base en datos confiables.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
<b>B. ADMINISTRACION FINANCIERA</b>		
5 · 8	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	
5 · 9	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	
5 · 1 0	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	

5 . 1 1	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.	
------------------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
-----------------------	--

<b>C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS</b>
--

5 . 1 2	Los libros de actas, los registro de socios, las reformas de escrituras, la información para las superintendencias se encuentran al día y están debidamente archivados.	
------------------	---	--

5 . 1 3	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.	
------------------	--	--

5 . 1 4	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	
------------------	---	--

5 . 1 5	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.	
------------------	---	--

5 . 1 6	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	
------------------	---	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	
-----------------------	--

<b>TOTAL AREA</b>	
-------------------	--

<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>
----------------------------

<b>A. ASPECTOS GENERALES</b>
------------------------------

6 . 1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	
-------------	--	--

6 . 2	La empresa tiene un políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	
-------------	---	--

6 . 3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.	
-------------	---	--

6 . 4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (ISS u otra EPS, SENA, cajas de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	
-------------	---	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL</b>
---

6 . 5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.	
-------------	---	--

6 . 6	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>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>C. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
----------------------------------

6 . 7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	
-------------	---	--

6 . 8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	
-------------	--	--

6 . 9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	
-------------	---	--

6 . 1	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	
-------------	---	--

0		
---	--	--

6		
. 1 1	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>
--

6		
. 1 2	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	

6		
. 1 3	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	

6		
. 1 4	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.	

6		
. 1 5	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>TOTAL AREA</b>		
-------------------	--	--

<b>7. GESTION AMBIENTAL</b>
-----------------------------

<b>A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA</b>
--

7		
. 1	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	

7 . 2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	
-------------	--	--

7 . 3	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.	
-------------	---	--

7 . 4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	
-------------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE</b>
--

7 . 5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.	
-------------	---	--

7 . 6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.	
-------------	---	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES</b>
---

7 . 7	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	
-------------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO</b>
--

7 . 8	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.	
-------------	---	--

7 . 9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	
-------------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>TOTAL AREA</b>		
-------------------	--	--

<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>		
-----------------------------------	--	--

<b>A. PLANEACION DEL SISTEMA</b>	
----------------------------------	--

8 . 1	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.	
-------------	--	--

8 . 2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	
-------------	--	--

8 . 3	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.	
-------------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>B. ENTRADAS</b>	
--------------------	--

8 . 4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (ordenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.	
-------------	--	--

8 . 5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.	
-------------	--	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>C. PROCESOS</b>	
--------------------	--

8 6	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	
--------	--	--

8 7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.	
--------	---	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>D. SALIDAS</b>
-------------------

8 8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	
--------	--	--

8 9	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	
--------	--	--

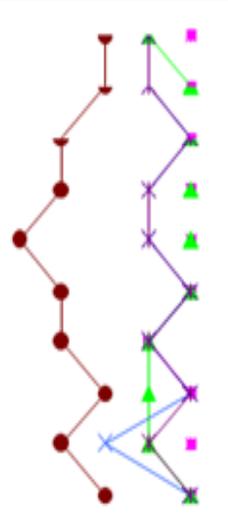
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		
-----------------------	--	--

<b>TOTAL AREA</b>		
-------------------	--	--

ANEXO 2. Propuesta casa de la calidad

Row #	Max Relationship Value in Row	Relative Weight	Weight / Importance	Demanded Quality (a.k.a. "Customer Requirements" or "Whats")	Quality Characteristics (a.k.a. "Functional Requirements" or "Hows")	Column #											
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Direction of Improvement:</b> Minimize (▼), Maximize (▲), or Target (x)						▲	▲	X	X	X	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
1	9	3.1	6.0	La empresa cuenta con un programa de salud ocupacional	Contratación de personal adecuado con el perfil		○	○			○						
2	3	13.6	3.0	Se tienen políticas y manuales de procedimientos	Elaboración de plan de prevención de enfermedades profesionales		▲	▲	○	▲	▲						
3	9	12.1	8.0	Se cuenta con un programa definido de capacitación	Elaboración de programas de Capacitación	○		○						▲			
4	9	3.1	6.0	El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en	Elaboración de programa de planeación estratégica			▲	○	○		○	○				
5	9	12.1	8.0	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos	Elaboración de herramientas de planeación			▲	○	○		○	○				
6	9	10.6	7.0	Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y	Plan de seguridad laboral				○	○							
7	9	3.1	6.0	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como	Dar a conocer y medir objetivos en todas las áreas	○		▲	○			○	○		○		
8	9	10.6	7.0	Se definen objetivos específicos dentro de un plazo de tiempo	Utilización de BSC y Tablero de control para el monitoreo del logro de objetivos				○	○							
9	9	4.5	3.0	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas	Medición del clima laboral											○	
10	9	3.1	6.0	La empresa ha establecido un programa de incentivos para mejorar el clima laboral	Establecer criterios para incentivos de personal	○								○	○	○	
11					Realiza actividades de convivencia												
<b>Target or Limit Value</b>																	
<b>Difficulty</b> (0=Easy to Accomplish, 10=Extremely Difficult)						3	7	5	6	6	8	3	6	7	4	2	
<b>Max Relationship Value in Column</b>						3	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
<b>Weight / Importance</b>						90.9	95.5	234.8	450.0	300.0	95.5	240.9	281.8	93.9	109.1	68.2	
<b>Relative Weight</b>						4.4	4.6	11.4	21.8	14.6	4.6	11.7	13.7	4.6	5.3	3.3	

Row #	Max Relationship Value in Row	Relative Weight	Weight / Importance	Quality Characteristics (a.k.a. "Functional Requirements" or "Hows")	Competitive Analysis (0=Worst, 5=Best)				
					PEMEX	VALERO	ENERO	PETROLITE	WP SOLUCIONES
1	9	9.1	6.0	La empresa cuenta con un programa de salud ocupacional	5	4	4	4	3
2	3	13.6	9.0	Se tienen políticas y manuales de procedimientos	5	5	4	4	3
3	9	12.1	8.0	Se cuenta con un programa definido de capacitación	5	5	5	5	2
4	9	9.1	6.0	El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en	5	5	4	4	2
5	9	12.1	8.0	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos	5	5	4	4	1
6	9	10.6	7.0	Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y	5	5	5	5	2
7	9	9.1	6.0	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como	4	4	4	4	2
8	9	10.6	7.0	Se definen objetivos específicos dentro de un plazo de tiempo	5	4	5	5	3
9	9	4.5	3.0	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas	5	4	3	4	2
10	9	9.1	6.0	La empresa ha establecido un programa de incentivos para mejorar el clima laboral	5	5	5	5	3
11									



NOMBRE DEL TRABAJO

**166\_MA\_Pamela del Carmen Ávila Grijalva.pdf**

AUTOR

**Pamela del Carmen Ávila Grijalva**

RECUENTO DE PALABRAS

**26702 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**150122 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**125 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**2.6MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 11, 2022 2:47 PM GMT-7**

FECHA DEL INFORME

**Nov 11, 2022 2:49 PM 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
- 17% 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)