



UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS
EMPRESARIAL PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LIC. ROSALÍA BACA VALDEZ

ASESOR DE TESIS:

M.A. MIGUEL FRANCISCO MAZA Y
FERRER

MORELIA, MICHOACÁN NOVIEMBRE DE 2012



AGRADECIMIENTO

A mi asesor de tesis: Miguel F. Maza y Ferrer.

A mis papás: Rosalía y José Luis

DEDICATORIA

A mis papás: Rosalía y José Luis.

A mis hermanos: Pepe y Yunuén.

ÍNDICE

RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICAS.....	7
SIGLAS	18
GLOSARIO.....	19
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN.....	10
JUSTIFICACIÓN	15
OBJETIVOS.....	16
OBJETIVO GENERAL.....	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	20
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.3.1. PREGUNTA GENERAL	23
1.3.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS.....	24
1.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	26
1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	27
1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	28
1.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	29
1.6. DIAGRAMA DE VARIABLES.....	30
1.7. MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	31
CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	35
2. COMPETITIVIDAD	37
2.1. IMPORTANCIA DE LA GLOBALIZACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD	38
2.2. DEFINICIÓN DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	45
2.3. ESTRATIFICACIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO	50
2.4. COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN MÉXICO.....	53
2.5. PERFIL DE COMPETITIVIDAD ESTATAL	64
2.5.1. AGUASCALIENTES.....	74

2.5.2.	BAJA CALIFORNIA	79
2.5.3.	BAJA CALIFORNIA SUR	84
2.5.4.	CAMPECHE	89
2.5.5.	COAHUILA	94
2.5.6.	COLIMA.....	99
2.5.7.	CHIAPAS.....	104
2.5.8.	CHIHUAHUA.....	109
2.5.9.	DISTRITO FEDERAL	114
2.5.10.	DURANGO	119
2.5.11.	ESTADO DE MÉXICO	124
2.5.12.	GUANAJUATO	129
2.5.13.	GUERRERO	134
2.5.14.	HIDALGO.....	139
2.5.15.	JALISCO.....	144
2.5.16.	MICHOACÁN.....	149
2.5.17.	MORELOS.....	154
2.5.18.	NAYARIT	159
2.5.19.	NUEVO LEÓN.....	164
2.5.20.	OAXACA.....	169
2.5.21.	PUEBLA	174
2.5.22.	QUERÉTARO	179
2.5.23.	QUINTANA ROO	184
2.5.24.	SAN LUIS POTOSÍ.....	189
2.5.25.	SINALOA.....	194
2.5.26.	SONORA.....	199
2.5.27.	TABASCO.....	204
2.5.28.	TAMAULIPAS.....	209
2.5.29.	TLAXCALA	214
2.5.30.	VERACRUZ.....	219
2.5.31.	YUCATÁN	224
2.5.32.	ZACATECAS	229
2.6.	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS EMPRESARIAL	234
2.6.1.	LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	234
2.6.2.	LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE	258
2.6.3.	MEZCLA DE MERCADOTECNIA O 4 P'S.....	269
2.6.4.	PERFIL COMPETITIVO.....	279
2.6.5.	MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	281
2.6.6.	LAS 7 S'S DE MCKINSEY.....	287

2.6.7.	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	296
2.6.8.	ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER	311
2.6.9.	CURVA DE APRENDIZAJE.....	322
2.6.10.	MÉTODO SERVQUAL	336
CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN		371
3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	371
3.1.	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	374
3.2.	HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL.....	375
CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL....		376
3.3.	RÚBRICA DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	376
3.4.	RÚBRICA DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE	381
3.5.	RÚBRICA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA O 4 P'S	384
3.6.	RÚBRICA DEL PERFIL COMPETITIVO	387
3.7.	RÚBRICA DE LA MATRIZ BCG	391
3.8.	RÚBRICA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY.....	393
3.9.	RÚBRICA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	398
3.10.	RÚBRICA DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER	401
3.11.	RÚBRICA DE LA CURVA DE APRENDIZAJE	404
3.12.	RÚBRICA DEL MÉTODO SERVQUAL.....	407
3.13.	EJEMPLO PARA EXPLICAR EL PROCEDIMIENTO PARA UTILIZAR EL MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL.....	412
3.13.1.	RÚBRICA DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE	412
3.13.2.	RÚBRICA DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE	413
3.13.3.	RÚBRICA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA O 4 P'S.....	414
3.13.4.	RÚBRICA DEL PERFIL COMPETITIVO.....	415
3.13.5.	RÚBRICA DE LA MATRIZ BCG.....	416
3.13.6.	RÚBRICA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY	417
3.13.7.	RÚBRICA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	418
3.13.8.	RÚBRICA DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	419
3.13.9.	RÚBRICA DE LA CURVA DE APRENDIZAJE.....	420
3.13.10.	RÚBRICA DEL MÉTODO SERVQUAL.....	421
3.14.	CÁLCULOS:.....	422

3.15. TOTALES:	424
3.16. APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PROPUESTO A LA EMPRESA REGANT SA DE CV	426
3.16.1. RÚBRICA DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	426
3.16.2. RÚBRICA DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE	427
3.16.3. RÚBRICA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA O 4 P'S	428
3.16.4. RÚBRICA DEL PERFIL COMPETITIVO	429
3.16.5. RÚBRICA DE LA MATRIZ BCG	430
3.16.6. RÚBRICA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY	431
3.16.7. RÚBRICA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	432
3.16.8. RÚBRICA DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER	433
3.16.9. RÚBRICA DE LA CURVA DE APRENDIZAJE	434
3.16.10. RÚBRICA DEL MÉTODO SERVQUAL	435
3.17. CÁLCULOS:	436
3.18. TOTALES:	438
CAPÍTULO 5. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	439
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	445
BIBLIOGRAFÍA	449

RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICAS

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	46
TABLA 2.	MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	48
TABLA 3.	ESTRATIFICACIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO.....	68
TABLA 4.	ESTRATIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES.....	69
TABLA 5.	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA CEDRIS S.A.....	298
TABLA 6.	MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP.....	299
TABLA 7.	CÁLCULOS MATRIZ BCG.....	303
TABLA 8.	OBSERVACIONES A LA MATRIZ BCG.....	304
TABLA 9.	ELEMENTOS FUERTES Y BLANDOS DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY.....	305
TABLA 10.	ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	336
TABLA 11.	RELACIÓN ENTRE UNIDADES PRODUCIDAS Y COSTO POR UNIDAD.....	340
TABLA 12.	CUESTIONARIO SOBRE EXPECTATIVAS DE CALIDAD DE SERVICIOS.....	366
TABLA 13.	DECLARACIONES SOBRE EXPECTATIVAS DE CALIDAD DE SERVICIOS.....	367
TABLA 14.	CUESTIONARIO SOBRE PREPONDERANCIA DE LAS DIMENSIONES DE CALIDAD DE SERVICIO.....	368
TABLA 15.	CUESTIONARIO SOBRE PERCEPCIONES.....	369
TABLA 16.	DECLARACIONES SOBRE LAS PERCEPCIONES DE LA DIMENSIÓN DE SEGURIDAD.....	370
TABLA 17.	DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA ESTRATÍFICADA.....	373
TABLA 18.	VALORACIÓN DE PERCEPCIONES.....	376
TABLA 19.	IMPORTANCIA DE LAS DIMENSIONES DE CALIDAD DEL SERVICIO Y SUS PUNTUACIONES.....	379
TABLA 20.	TABLAS DE FRECUENCIA. PRIMERA MÁS IMPORTANTE.....	380
TABLA 21.	TABLAS DE FRECUENCIA. SEGUNDA MÁS IMPORTANTE.....	380

TABLA 22.	TABLAS DE FRECUENCIA. TERCERA MÁS IMPORTANTE.....	381
TABLA 23.	CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE CALIDAD.....	382
TABLA 24.	CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE PROMESAS.....	384
TABLA 25.	CUMPLIMIENTO DE ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	385
TABLA 26.	ASPECTOS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	386
TABLA 27.	RÚBRICA DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	394
TABLA 28.	RÚBRICA DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE.....	398
TABLA 29.	RÚBRICA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA O 4 P'S.....	401
TABLA 30.	RÚBRICA DE LA CADENA DE VALOR.....	404
TABLA 31.	RÚBRICA DE LA MATRIZ BCG.....	408
TABLA 32.	RÚBRICA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY.....	410
TABLA 33.	RÚBRICA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	415
TABLA 34.	RÚBRICA DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	418
TABLA 35.	RÚBRICA DE LA CURVA DE APRENDIZAJE.....	421
TABLA 36.	RÚBRICA DEL MÉTODO SERVQUAL.....	424
TABLA 37.	RÚBRICA DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	429
TABLA 38.	RÚBRICA DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE.....	430
TABLA 39.	RÚBRICA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA O 4 P'S.....	431
TABLA 40.	RÚBRICA DEL PERFIL COMPETITIVO.....	432
TABLA 41.	RÚBRICA DE LA MATRIZ BCG.....	433
TABLA 42.	RÚBRICA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY.....	434
TABLA 43.	RÚBRICA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	435
TABLA 44.	RÚBRICA DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	436

TABLA 45.	RÚBRICA DE LA CURVA DE APRENDIZAJE.....	437
TABLA 46.	RÚBRICA DEL MÉTODO SERVQUAL.....	438
TABLA 47.	CÁLCULOS.....	439
TABLA 48.	TOTALES.....	441
TABLA 49.	RÚBRICA DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	443
TABLA 50.	RÚBRICA DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE.....	444
TABLA 51.	RÚBRICA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA O 4 P'S.....	445
TABLA 52.	RÚBRICA DEL PERFIL COMPETITIVO.....	446
TABLA 53.	RÚBRICA DE LA MATRIZ BCG.....	447
TABLA 54.	RÚBRICA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY.....	448
TABLA 55.	RÚBRICA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	449
TABLA 56.	RÚBRICA DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	450
TABLA 57.	RÚBRICA DE LA CURVA DE APRENDIZAJE.....	451
TABLA 58.	RÚBRICA DEL MÉTODO SERVQUAL.....	452
TABLA 59.	CÁLCULOS.....	453
TABLA 60.	TOTALES.....	455

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1.	DIAGRAMA DE VARIABLES.....	47
GRÁFICA 2.	RELACIÓN DE EMPRESAS, EMPLEO Y PIB.....	72
GRÁFICA 3.	MEZCLA DE EMPRESAS 1993-2003.....	72
GRÁFICA 4.	RELACIÓN % DE PIB Y % DE EMPLEO.....	73
GRÁFICA 5.	PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO.....	73
GRÁFICA 6.	POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA.....	74
GRÁFICA 7.	RENDIMIENTO ANTES DE IMPUESTOS.....	74
GRÁFICA 8.	BRECHA PRODUCTIVA VS. GRAN EMPRESA.....	75
GRÁFICA 9.	MYPYMES 2006.....	76
GRÁFICA 10.	SECTORES INNOVADORES E INTEGRADORES.....	77
GRÁFICA 11.	TASA DE SUPERVIVENCIA DE EMPRESAS.....	77
GRÁFICA 12.	CAPITAL DE RIESGO.....	79
GRÁFICA 13.	FINANCIAMIENTO DE LAS NUEVAS PYMES.....	80
GRÁFICA 14.	PRINCIPAL FINANCIAMIENTO DE EMPRESAS ESTABLECIDAS.....	80
GRÁFICA 15.	ÍNDICE POR FACTORES.....	83
GRÁFICA 16.	ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL 2010.....	84
GRÁFICA 17.	ÍNDICE DE DESEMPEÑO ECONÓMICO 2010.....	85
GRÁFICA 18.	ÍNDICE DE EFICIENCIA GUBERNAMENTAL 2010.....	86
GRÁFICA 19.	ÍNDICE DE EFICIENCIA DE NEGOCIOS 2010.....	87
GRÁFICA 20.	ÍNDICE DE INFRAESTRUCTURA 2010.....	88
GRÁFICA 21.	ESTRUCTURA DE COMPETITIVIDAD 2010.....	89
GRÁFICA 22.	ESTRUCTURA DE COMPETITIVIDAD 2010.....	90
GRÁFICA 23.	ESTRUCTURA DE COMPETITIVIDAD.....	91
GRÁFICA 24.	INFORMACIÓN DE AGUASCALIENTES.....	92
GRÁFICA 25.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE AGUASCALIENTES....	92
GRÁFICA 26.	EVOLUCIÓN DE AGUASCALIENTES.....	93
GRÁFICA 27.	EVOLUCIÓN DE AGUASCALIENTES POR FACTORES	93
GRÁFICA 28.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE AGUASCALIENTES.....	94
GRÁFICA 29.	FORTALEZAS DE AGUASCALIENTES POR FACTORES.....	95
GRÁFICA 30.	DEBILIDADES DE AGUASCALIENTES POR FACTORES.....	96
GRÁFICA 31.	INFORMACIÓN DE BAJA CALIFORNIA.....	97
GRÁFICA 32.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE BAJA CALIFORNIA.....	97
GRÁFICA 33.	EVOLUCIÓN DE BAJA CALIFORNIA.....	98

GRÁFICA 34.	EVOLUCIÓN DE BAJA CALIFORNIA POR FACTORES..	98
GRÁFICA 35.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE BAJA CALIFORNIA.....	99
GRÁFICA 36.	FORTALEZAS DE BAJA CALIFORNIA POR FACTORES.....	100
GRÁFICA 37.	DEBILIDADES DE BAJA CALIFORNIA POR FACTORES.....	101
GRÁFICA 38.	INFORMACIÓN DE BAJA CALIFORNIA SUR.....	102
GRÁFICA 39.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE BAJA CALIFORNIA SUR.....	102
GRÁFICA 40.	EVOLUCIÓN DE BAJA CALIFORNIA SUR.....	103
GRÁFICA 41.	EVOLUCIÓN DE BAJA CALIFORNIA SUR POR FACTORES.....	103
GRÁFICA 42.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE BAJA CALIFORNIA SUR.....	104
GRÁFICA 43.	FORTALEZAS DE BAJA CALIFORNIA SUR POR FACTORES.....	105
GRÁFICA 44.	DEBILIDADES DE BAJA CALIFORNIA SUR POR FACTORES.....	106
GRÁFICA 45.	INFORMACIÓN DE CAMPECHE.....	107
GRÁFICA 46.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE CAMPECHE.....	107
GRÁFICA 47.	EVOLUCIÓN DE CAMPECHE.....	108
GRÁFICA 48.	EVOLUCIÓN DE CAMPECHE POR FACTORES.....	108
GRÁFICA 49.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE CAMPECHE....	109
GRÁFICA 50.	FORTALEZAS DE CAMPECHE POR FACTORES.....	110
GRÁFICA 51.	DEBILIDADES DE CAMPECHE POR FACTORES.....	111
GRÁFICA 52.	INFORMACIÓN DE COAHUILA.....	112
GRÁFICA 53.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE COAHUILA.....	112
GRÁFICA 54.	EVOLUCIÓN DE COAHUILA.....	113
GRÁFICA 55.	EVOLUCIÓN DE COAHUILA POR FACTORES.....	113
GRÁFICA 56.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE COAHUILA...	114
GRÁFICA 57.	FORTALEZAS DE CAMPECHE POR FACTORES.....	115
GRÁFICA 58.	DEBILIDADES DE CAMPECHE POR FACTORES.....	116
GRÁFICA 59.	INFORMACIÓN DE COLIMA.....	117
GRÁFICA 60.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE COLIMA.....	117
GRÁFICA 61.	EVOLUCIÓN DE COLIMA.....	118
GRÁFICA 62.	EVOLUCIÓN DE COLIMA POR FACTORES.....	118
GRÁFICA 63.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE COLIMA.....	119
GRÁFICA 64.	FORTALEZAS DE COLIMA POR FACTORES	120

GRÁFICA 65.	DEBILIDADES DE COLIMA POR FACTORES.....	121
GRÁFICA 66.	INFORMACIÓN DE CHIAPAS.....	122
GRÁFICA 67.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE CHIAPAS.....	122
GRÁFICA 68.	EVOLUCIÓN DE CHIAPAS.....	123
GRÁFICA 69.	EVOLUCIÓN DE CHIAPAS POR FACTORES.....	123
GRÁFICA 70.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE CHIAPAS.....	124
GRÁFICA 71.	FORTALEZAS DE CHIAPAS POR FACTORES.....	125
GRÁFICA 72.	DEBILIDADES DE CHIAPAS POR FACTORES.....	126
GRÁFICA 73.	INFORMACIÓN DE CHIHUAHUA.....	127
GRÁFICA 74.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE CHIHUAHUA.....	127
GRÁFICA 75.	EVOLUCIÓN DE CHIHUAHUA.....	128
GRÁFICA 76.	EVOLUCIÓN DE CHIHUAHUA POR FACTORES.....	128
GRÁFICA 77.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE CHIHUAHUA...	129
GRÁFICA 78.	FORTALEZAS DE CHIHUAHUA POR FACTORES.....	130
GRÁFICA 79.	DEBILIDADES DE CHIHUAHUA POR FACTORES.....	131
GRÁFICA 80.	INFORMACIÓN DEL DISTRITO FEDERAL.....	132
GRÁFICA 81.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DEL DISTRITO FEDERAL..	132
GRÁFICA 82.	EVOLUCIÓN DEL DISTRITO FEDERAL.....	133
GRÁFICA 83.	EVOLUCIÓN DEL DISTRITO FEDERAL POR FACTORES.....	133
GRÁFICA 84.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DEL DISTRITO FEDERAL.....	134
GRÁFICA 85.	FORTALEZAS DEL DISTRITO FEDERAL POR FACTORES.....	135
GRÁFICA 86.	DEBILIDADES DEL DISTRITO FEDERAL POR FACTORES.....	136
GRÁFICA 87.	INFORMACIÓN DE DURANGO.....	137
GRÁFICA 88.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE DURANGO.....	137
GRÁFICA 89.	EVOLUCIÓN DE DURANGO.....	138
GRÁFICA 90.	EVOLUCIÓN DE DURANGO POR FACTORES.....	138
GRÁFICA 91.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE DURANGO.....	139
GRÁFICA 92.	FORTALEZAS DE DURANGO POR FACTORES.....	140
GRÁFICA 93.	DEBILIDADES DE DURANGO POR FACTORES.....	141
GRÁFICA 94.	INFORMACIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO.....	142
GRÁFICA 95.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DEL ESTADO DE MÉXICO.....	142
GRÁFICA 96.	EVOLUCIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO.....	143
GRÁFICA 97.	EVOLUCIÓN DEL ESTADO DE MEXICO POR FACTORES.....	143
GRÁFICA 98.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DEL ESTADO DE	144

	MÉXICO.....	
GRÁFICA 99.	FORTALEZAS DEL ESTADO DE MÉXICO POR FACTORES.....	145
GRÁFICA 100.	DEBILIDADES DEL ESTADO DE MÉXICO POR FACTORES.....	146
GRÁFICA 101.	INFORMACIÓN DE GUANAJUATO.....	147
GRÁFICA 102.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE GUANAJUATO.....	147
GRÁFICA 103.	EVOLUCIÓN DE GUANAJUATO.....	148
GRÁFICA 104.	EVOLUCIÓN DE GUANAJUATO POR FACTORES.....	148
GRÁFICA 105.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE GUANAJUATO.....	149
GRÁFICA 106.	FORTALEZAS DE GUANAJUATO POR FACTORES.....	150
GRÁFICA 107.	DEBILIDADES DE GUANAJUATO POR FACTORES.....	151
GRÁFICA 108.	INFORMACIÓN DE GUERRERO.....	152
GRÁFICA 109.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE GUERRERO.....	152
GRÁFICA 110.	EVOLUCIÓN DE GUERRERO.....	153
GRÁFICA 111.	EVOLUCIÓN DE GUERRERO POR FACTORES.....	153
GRÁFICA 112.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE GUERRERO...	154
GRÁFICA 113.	FORTALEZAS DE GUERRERO POR FACTORES.....	155
GRÁFICA 114.	DEBILIDADES DE GUERRERO POR FACTORES.....	156
GRÁFICA 115.	INFORMACIÓN DE HIDALGO.....	157
GRÁFICA 116.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE HIDALGO.....	157
GRÁFICA 117.	EVOLUCIÓN DE HIDALGO.....	158
GRÁFICA 118.	EVOLUCIÓN DE HIDALGO POR FACTORES.....	158
GRÁFICA 119.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE HIDALGO.....	159
GRÁFICA 120.	FORTALEZAS DE HIDALGO POR FACTORES.....	160
GRÁFICA 121.	DEBILIDADES DE HIDALGO POR FACTORES.....	161
GRÁFICA 122.	INFORMACIÓN DE JALISCO.....	162
GRÁFICA 123.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE JALISCO.....	162
GRÁFICA 124.	EVOLUCIÓN DE JALISCO.....	163
GRÁFICA 125.	EVOLUCIÓN DE JALISCO POR FACTORES.....	163
GRÁFICA 126.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE JALISCO.....	164
GRÁFICA 127.	FORTALEZAS DE JALISCO POR FACTORES.....	165
GRÁFICA 128.	DEBILIDADES DE JALISCO POR FACTORES.....	166
GRÁFICA 129.	INFORMACIÓN DE MICHOACÁN.....	167
GRÁFICA 130.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE MICHOACÁN.....	167
GRÁFICA 131.	EVOLUCIÓN DE MICHOACÁN.....	168
GRÁFICA 132.	EVOLUCIÓN DE MICHOACÁN POR FACTORES.....	168
GRÁFICA 133.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE MICHOACÁN..	169
GRÁFICA 134.	FORTALEZAS DE MICHOACÁN POR FACTORES.....	170

GRÁFICA 135.	DEBILIDADES DE MICHOACÁN POR FACTORES.....	171
GRÁFICA 136.	INFORMACIÓN DE MORELOS.....	172
GRÁFICA 137.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE MORELOS.....	172
GRÁFICA 138.	EVOLUCIÓN DE MORELOS.....	173
GRÁFICA 139.	EVOLUCIÓN DE MORELOS POR FACTORES.....	173
GRÁFICA 140.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE MORELOS.....	174
GRÁFICA 141.	FORTALEZAS DE MORELOS POR FACTORES.....	175
GRÁFICA 142.	DEBILIDADES DE MORELOS POR FACTORES.....	176
GRÁFICA 143.	INFORMACIÓN DE NAYARIT.....	177
GRÁFICA 144.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE NAYARIT.....	177
GRÁFICA 145.	EVOLUCIÓN DE NAYARIT.....	178
GRÁFICA 146.	EVOLUCIÓN DE NAYARIT POR FACTORES.....	178
GRÁFICA 147.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE NAYARIT.....	179
GRÁFICA 148.	FORTALEZAS DE NAYARIT POR FACTORES.....	180
GRÁFICA 149.	DEBILIDADES DE NAYARIT POR FACTORES.....	181
GRÁFICA 150.	INFORMACIÓN DE NUEVO LEÓN.....	182
GRÁFICA 151.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE NUEVO LEÓN.....	182
GRÁFICA 152.	EVOLUCIÓN DE NUEVO LEÓN.....	183
GRÁFICA 153.	EVOLUCIÓN DE NUEVO LEÓN POR FACTORES.....	183
GRÁFICA 154.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE NUEVO LEÓN.....	184
GRÁFICA 155.	FORTALEZAS DE NUEVO LEÓN POR FACTORES	185
GRÁFICA 156.	DEBILIDADES DE NUEVO LEÓN POR FACTORES.....	186
GRÁFICA 157.	INFORMACIÓN DE OAXACA.....	187
GRÁFICA 158.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE OAXACA.....	187
GRÁFICA 159.	EVOLUCIÓN DE OAXACA.....	188
GRÁFICA 160.	EVOLUCIÓN DE OAXACA POR FACTORES.....	188
GRÁFICA 161.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE OAXACA.....	189
GRÁFICA 162.	FORTALEZAS DE OAXACA POR FACTORES.....	190
GRÁFICA 163.	DEBILIDADES DE OAXACA POR FACTORES.....	191
GRÁFICA 164.	INFORMACIÓN DE PUEBLA.....	192
GRÁFICA 165.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE PUEBLA.....	192
GRÁFICA 166.	EVOLUCIÓN DE PUEBLA.....	193
GRÁFICA 167.	EVOLUCIÓN DE PUEBLA POR FACTORES.....	193
GRÁFICA 168.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE PUEBLA.....	194
GRÁFICA 169.	FORTALEZAS DE PUEBLA POR FACTORES.....	195
GRÁFICA 170.	DEBILIDADES DE PUEBLA POR FACTORES.....	196
GRÁFICA 171.	INFORMACIÓN DE QUERÉTARO.....	197
GRÁFICA 172.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE QUERÉTARO.....	197
GRÁFICA 173.	EVOLUCIÓN DE QUERÉTARO.....	198

GRÁFICA 174.	EVOLUCIÓN DE QUERÉTARO POR FACTORES.....	198
GRÁFICA 175.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE QUERÉTARO.....	199
GRÁFICA 176.	FORTALEZAS DE QUERÉTARO POR FACTORES.....	200
GRÁFICA 177.	DEBILIDADES DE QUERÉTARO POR FACTORES.....	201
GRÁFICA 178.	INFORMACIÓN DE QUINTANA ROO.....	202
GRÁFICA 179.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE QUINTANA ROO.....	202
GRÁFICA 180.	EVOLUCIÓN DE QUINTANA ROO.....	203
GRÁFICA 181.	EVOLUCIÓN DE QUINTANA ROO POR FACTORES.....	203
GRÁFICA 182.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE QUINTANA ROO.....	204
GRÁFICA 183.	FORTALEZAS DE QUINTANA ROO POR FACTORES...	205
GRÁFICA 184.	DEBILIDADES DE QUINTANA ROO POR FACTORES.....	206
GRÁFICA 185.	INFORMACIÓN DE SAN LUIS POTOSÍ.....	207
GRÁFICA 186.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE SAN LUIS POTOSÍ.....	207
GRÁFICA 187.	EVOLUCIÓN DE SAN LUIS POTOSÍ.....	208
GRÁFICA 188.	EVOLUCIÓN DE SAN LUIS POTOSÍ POR FACTORES.....	208
GRÁFICA 189.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE SAN LUIS POTOSÍ.....	209
GRÁFICA 190.	FORTALEZAS DE SAN LUIS POTÓSÍ POR FACTORES.....	210
GRÁFICA 191.	DEBILIDADES DE SAN LUIS POTOSÍ POR FACTORES.....	211
GRÁFICA 192.	INFORMACIÓN DE SINALOA.....	212
GRÁFICA 193.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE SINALOA.....	212
GRÁFICA 194.	EVOLUCIÓN DE SINALOA.....	213
GRÁFICA 195.	EVOLUCIÓN DE SINALOA POR FACTORES.....	213
GRÁFICA 196.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE SINALOA.....	214
GRÁFICA 197.	FORTALEZAS DE SINALOA POR FACTORES.....	215
GRÁFICA 198.	DEBILIDADES DE SINALOA POR FACTORES.....	216
GRÁFICA 199.	INFORMACIÓN DE SONORA.....	217
GRÁFICA 200.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE SONORA.....	217
GRÁFICA 201.	EVOLUCIÓN DE SONORA.....	218
GRÁFICA 202.	EVOLUCIÓN DE SONORA POR FACTORES.....	218
GRÁFICA 203.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE SONORA.....	219
GRÁFICA 204.	FORTALEZAS DE SONORA POR FACTORES.....	220
GRÁFICA 205.	DEBILIDADES DE SONORA POR FACTORES.....	221

GRÁFICA 206.	INFORMACIÓN DE TABASCO.....	222
GRÁFICA 207.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE TABASCO.....	222
GRÁFICA 208.	EVOLUCIÓN DE TABASCO.....	223
GRÁFICA 209.	EVOLUCIÓN DE TABASCO POR FACTORES.....	223
GRÁFICA 210.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE TABASCO.....	224
GRÁFICA 211.	FORTALEZAS DE TABASCO POR FACTORES.....	225
GRÁFICA 212.	DEBILIDADES DE TABASCO POR FACTORES.....	226
GRÁFICA 213.	INFORMACIÓN DE TAMAULIPAS.....	227
GRÁFICA 214.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE TAMAULIPAS.....	227
GRÁFICA 215.	EVOLUCIÓN DE TAMAULIPAS.....	228
GRÁFICA 216.	EVOLUCIÓN DE TAMAULIPAS POR FACTORES.....	228
GRÁFICA 217.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE TAMAULIPAS.....	229
GRÁFICA 218.	FORTALEZAS DE TAMAULIPAS POR FACTORES.....	230
GRÁFICA 219.	DEBILIDADES DE TAMAULIPAS POR FACTORES.....	231
GRÁFICA 220.	INFORMACIÓN DE TLAXCALA.....	232
GRÁFICA 221.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE TLAXCALA.....	232
GRÁFICA 222.	EVOLUCIÓN DE TLAXCLA.....	233
GRÁFICA 223.	EVOLUCIÓN DE TLAXCALA POR FACTORES.....	233
GRÁFICA 224.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE TLAXCALA....	234
GRÁFICA 225.	FORTALEZAS DE TLAXCALA POR FACTORES.....	235
GRÁFICA 226.	DEBILIDADES DE TLAXCALA POR FACTORES.....	236
GRÁFICA 227.	INFORMACIÓN DE VERACRUZ.....	237
GRÁFICA 228.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE VERACRUZ.....	237
GRÁFICA 229.	EVOLUCIÓN DE VERACRUZ.....	238
GRÁFICA 230.	EVOLUCIÓN DE VERACRUZ POR FACTORES.....	238
GRÁFICA 231.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE VERACRUZ...	239
GRÁFICA 232.	FORTALEZAS DE VERACRUZ POR FACTORES.....	240
GRÁFICA 233.	DEBILIDADES DE VERACRUZ POR FACTORES.....	241
GRÁFICA 234.	INFORMACIÓN DE YUCATÁN.....	242
GRÁFICA 235.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE YUCATÁN.....	242
GRÁFICA 236.	EVOLUCIÓN DE YUCATAN.....	243
GRÁFICA 237.	EVOLUCIÓN DE YUCATAN POR FACTORES.....	243
GRÁFICA 238.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE YUCATAN.....	244
GRÁFICA 239.	FORTALEZAS DE YUCATAN POR FACTORES.....	245
GRÁFICA 240.	DEBILIDADES DE YUCATAN POR FACTORES.....	246
GRÁFICA 241.	INFORMACIÓN DE ZACATECAS.....	247
GRÁFICA 242.	COMPETITIVIDAD GLOBAL DE ZACATECAS.....	247
GRÁFICA 243.	EVOLUCIÓN DE ZACATECAS.....	248
GRÁFICA 244.	EVOLUCIÓN DE ZACATECAS POR FACTORES.....	248

GRÁFICA 245.	COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE ZACATECAS...	249
GRÁFICA 246.	FORTALEZAS DE ZACATECAS POR FACTORES.....	250
GRÁFICA 247.	DEBILIDADES DE ZACATECAS POR FACTORES.....	251
GRÁFICA 248.	FUERZAS DE LA COMPETENCIA DE PORTER.....	253
GRÁFICA 249.	TRIÁNGULO ESTRATÉGICO DE LAS 3 C'S.....	277
GRÁFICA 250.	MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP.....	300
GRÁFICA 251.	MATRIZ BCG.....	303
GRÁFICA 252.	INTERDEPENDENCIA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY...	306
GRÁFICA 253.	CURVA CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	315
GRÁFICA 254.	ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	331
GRÁFICA 255.	COSTO UNITARIO.....	345
GRÁFICA 256.	DIMENSIONES SERVQUAL.....	356
GRÁFICA 257.	DECLARACIONES SOBRE LAS PERCEPCIONES DE LA DIMENSIÓN DE SEGURIDAD.....	372
GRÁFICA 258.	ALCANCES QUE PUEDE TENER UN ESTUDIO CUANTITATIVO.....	388

SIGLAS

PyMES	Pequeñas y Medianas empresas
IMCO	Instituto Mexicano para la Competitividad
PIB	Producto Interno Bruto
COFECO	Comisión Federal de Competencia
AIDA	Atención, Interés, Deseo, Acción
MPC	Matriz del Perfil Competitivo

GLOSARIO

- **Competitividad:** La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.(De la Fuente, 2011)
- **Modelo:** Es el resultado del proceso de generar una representación de sistemas a fin de analizar esos fenómenos o procesos.
- **Ventaja competitiva:** Cuando dos empresas compiten (por ejemplo, cuando se localizan en el mismo mercado y son capaces de proveer a los mismos clientes), una empresa posee ventaja competitiva sobre la otra cuando obtiene una tasa de beneficios superior o tiene el potencial para obtenerla. Por lo tanto, la ventaja competitiva es la habilidad de obtener un rendimiento mayor que el de los rivales, por lo que se asume que la meta prioritaria de la empresa es la rentabilidad.(Veciana, 2003)
- **Matriz del BCG:** Consiste en evaluar o determinar la participación que en el mercado registre el producto de una empresa -básicamente si es alta o baja-, correlacionada con el nivel de crecimiento de la demanda o del negocio en que se encuentra ese mismo producto de la empresa, que también puede ser un crecimiento alto o bajo.(Veciana, 2003)
- **BCG:** Boston ConsultingGroup. Empresa que, junto con otras, ha desarrollado herramientas para el análisis de participación de mercado.(Veciana, 2003)

RESUMEN

Alicia: ¿Qué camino debo tomar?

Gato: Eso depende del lugar hacia dónde vas

Alicia: ¡No sé para dónde voy!

Gato: ¡Entonces no importa cuál camino debas tomar!

Lewis Carrol,

1872

A través del espejo

Esta investigación tuvo el interés de desarrollar o crear un Modelo de Análisis Empresarial, en base a Modelos de Análisis Empresarial ya existentes, cuya utilidad radique en medir el nivel de competitividad de cualquier pequeña y mediana empresa y como caso de éxito se analizó a la empresa REGANT S.A. de C.V., empresa ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán que se dedica a la venta de productos para el cuidado personal y aceite gourmet a base de aguacate.

Primero, desde la perspectiva académica, se pretende profundizar en los conocimientos adquiridos con relación al tema de planeación estratégica en la maestría en administración con énfasis en dirección empresarial, para aplicarlos en el caso de la empresa REGANT S.A. de C.V.

Además, desde la perspectiva profesional, se busca aprovechar la posibilidad de interactuar con el gerente de una empresa para conseguir experiencia en el enfoque real de una organización y la toma de decisiones estratégicas que definen el rumbo de una compañía.

Para la elaboración de este trabajo de grado, se realiza investigación documental en libros y páginas en internet, para conseguir referencias bibliográficas de diversos autores, con el objetivo, de extraer los fundamentos teóricos. Así mismo, se hace trabajo de campo y entrevistas la contadora de la empresa REGANT S.A.

de C.V., para obtener información relacionada con los procesos, los procedimientos, las normas, los lineamientos y otras características propias de la firma.

Debido a la importancia de las PYME y su problemática para sobrevivir y competir en un mercado cada vez más exigente, se pone de manifiesto la necesidad de contar con una herramienta que permita medir el nivel de competitividad de la empresa. Esta investigación tuvo por objeto crear un modelo de análisis empresarial en base a modelos empresariales ya desarrollados por gurús de la administración que permita a los dueños de las pymes saber cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de su empresa para en base a este análisis crear una planeación que permita mejorar la competitividad de su empresa. Los marcos de referencia para crear cada una de las rúbricas que se crearon en este estudio fueron: Las Cinco fuerzas de Porter, las 3 C's de Kenichi Ohmae, la Mezcla de mercadotecnia o 4c P's, el Perfil Competitivo, la Matriz BCG, Las 7 S's de Mckinsey, el Ciclo de Vida del Producto, las Estrategias Genéricas de Porter, la Curva de aprendizaje y el Método SERVQUAL.

Actualmente ya no es suficiente mantener una sola ventaja competitiva, por lo que las PYME deberán analizar a conciencia cuál puede ser la fuente de ventaja competitiva que le permita mantenerse en el mercado, desarrollarse y crecer.

En diversos estudios se ha encontrado evidencia empírica respecto de que las PYME con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que innovan en sus procesos, productos y gestión y que tienen un nivel tecnológico superior en relación con los demás competidores de su sector, también han concluido que los recursos humanos siguen siendo un factor clave para la competitividad de las PYME, especialmente cuando están capacitados y poseen mayor formación profesional y experiencia, pues estas capacidades les permiten tomar mejores decisiones, además se ha encontrado evidencia empírica respecto de la relación entre la planeación estratégica y el éxito competitivo. Se ha

encontrado evidencia empírica significativa entre la tecnología e innovación y el éxito competitivo en la PYME. No obstante, para que estos factores se conviertan en verdaderos determinantes de la competitividad en la PYME se debe tomar en cuenta que (1) la innovación debe entenderse como un proceso permanente donde se privilegien la iniciativa, las nuevas ideas y donde se rompa con las estructuras establecidas; todo ello encaminado a convertirla, no en una moda, sino en una forma de pensar y gestionar y (2) que la tecnología aplicada a procesos de información, comunicación, producción, entre otros, puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva más duradera ya que es difícil de imitar. Sin embargo, la tecnología representa uno de los problemas más serios en la PYME, porque generalmente no se invierte lo suficiente para mejorar las instalaciones y los avances tecnológicos no se aplican a tiempo. (Estrada, García, & Víctor, 2009)

Al mismo tiempo, tanto la innovación como la tecnología depende en gran medida del apoyo financiero por parte del propio gerente de la PYME y que existan políticas públicas que apoyen las iniciativas del empresario tendientes a elevar su nivel tecnológico. La calidad es uno de los factores más apreciados en la competitividad, y la certificación como un medio para el aseguramiento de la calidad, es vital para la competitividad exitosa. El análisis de la certificación de calidad y su efecto en el rendimiento de la PYME, puede ser materia de análisis de otros trabajos. (Estrada, García, & Víctor, 2009)

Las PYMES no deben caer en el error de actuar por puro impulso, la planeación permite visualizar un futuro deseable a largo plazo y esta visión debe representar el motor que guie las actividades de la empresa. La fijación de objetivos, la determinación de estrategia y las acciones para lograrlos son necesarias para la eficacia y eficiencia de la PYMES.

Mejorar el ambiente empresarial y la competitividad de la PYME, es una tarea en la que deben participar de manera activa distintos sectores de la sociedad, tales como la administración pública, la iniciativa privada y las universidades, cada uno

en su ámbito de responsabilidad, ya que cada uno de ellos tiene una tarea fundamental en la consecución de este objetivo.

Este trabajo consta de cuatro capítulos y en los siguientes párrafos se describirá brevemente cada uno de ellos.

El capítulo 1 comprende el método de la investigación que se llevará a cabo en esta tesis y está conformada por la situación problemática, el planteamiento del problema, las preguntas de investigación; tanto general como específica, las hipótesis de la investigación, tanto generales como específicas, la operacionalización de variables, el diagrama de variables y la matriz de congruencia.

El capítulo 2 abarca la conceptualización de variables y para esta tesis se abordan los temas de competitividad, importancia de la competitividad, la competitividad de las PyMES en México, la competitividad de las PyMES por estado federativo y cada una de las diez herramientas de análisis empresarial que conformarán el modelo sugerido de análisis empresarial para medir la competitividad de las PyMES y son: Las Cinco fuerzas de Porter, las 3 C's de Kenichi Ohmae, la Mezcla de mercadotecnia o las 4 P's, el Perfil Competitivo, la Matriz Boston Consulting Group, las 7 S's de Mckinsey, el Ciclo de vida del producto, las Estrategias Genéricas de Porter, la Curva de aprendizaje y el Método SERVQUAL.

El capítulo 3 es sobre el Diseño de la investigación, este capítulo expone el alcance de la investigación, los instrumentos que se utilizarán, los sujetos de investigación, que en este caso serán los dueños y directivos de la empresa REGANT S.A. de C.V. y el horizonte temporal y espacial.

El capítulo 4 contendrá las diez rúbricas que se elaborarán de cada una de las herramientas de análisis empresarial, las cuales conformarán el modelo de

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

análisis empresarial para medir la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

Por último se mostrarán los resultados obtenidos y las conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

This research was interested in developing or creating an Analysis Management Model, the Model was based on existing Business Analysis Models, whose usefulness lies in measuring the level of competitiveness of any small and medium enterprises and as a success the company analyzed was RegantS.A.de C.V., a company located in Morelia city, it sells personal care products and oil-based gourmet avocado.

First, from an academic perspective, is to deepen the knowledge gained regarding the issue of strategic planning in MBA with emphasis in business management, to apply in the case of the company RegantS.A.de C.V.

Moreover, from the professional perspective, it seeks to leverage the ability to interact with the manager of a company to gain experience in the real focus of an organization and the strategic decisions that define the direction of a company.

For the preparation of this paper grade, documentary research is done in books and pages on the internet to get references of different authors, with the aim of extracting the theoretical. Also, it does fieldwork and interviews to the accountant of Regant Company, for information related to processes, procedures, standards, guidelines and other characteristics of the firm.

Because of the importance of SMEs and their problems to survive and compete in an increasingly demanding market, it highlights the need for a tool to measure the level of competitiveness of the company. This research was designed to create a model based on business analysis and business models developed by management gurus enabling SMEs owners know the strengths and weaknesses of your company based on this analysis create a planning that will improve the competitiveness of your business. Frameworks to create each

of the entries that were created in this study were: Porter's Five Forces, the 3 C's of Kenichi Ohmae, the marketing mix or 4c P's, the Competitive Edge, the Matrix BCG, The Mckinsey 7 S's of the Product Life Cycle, Porter generic strategies, the learning curve and the SERVQUAL method.

It is no longer enough to keep a single competitive advantage, so that SMEs should analyze thoroughly what may be the source of competitive advantage that allows you to stay in the market, develop and grow.

Several studies found that empirical evidence on SMEs more competitive success are those who plan strategically, to innovate in their processes, products and management and have a higher technological level in relation to the other competitors in its sector, also have concluded that human resources remain a key factor for the competitiveness of SMEs, especially when they are trained and have more training and experience, as these capabilities allow them to make better decisions, and found empirical evidence on the relationship between strategic planning and competitive success. Found significant empirical evidence between technology and innovation and competitive success in SMEs. However, for these factors become real determinants of competitiveness in SMEs should be taken into account that (1) the innovation must be understood as an ongoing process where the initiative privilege, where new ideas and break with the established structures, all aimed to make, not a fad, but a way of thinking and managing and (2) that the technology involved in information processing, communication, production, among others, can provide companies with a competitive advantage more durable as it is difficult to imitate. However, technology is one of the most serious problems in SMEs, because they usually do not invest enough to upgrade facilities and technological advances do not apply on time. (Estrada, Garcia, & Victor, 2009)

At the same time, both innovation and technology depends heavily on financial support from the SME manager himself and that public policies to support

initiatives aimed at the entrepreneur raise their technological level. Quality is one of the most appreciated in competitiveness, and certification as a means of quality assurance, is vital for successful competition. Analysis of quality certification and its effect on the performance of SMEs, can be subject to analysis of other jobs. (Estrada, Garcia, & Victor, 2009)

SMEs should not make the mistake of acting on pure impulse, planning can visualize a desirable long-term future and this vision should represent the engine that guides the activities of the company. Setting objectives, determining strategy and actions are necessary to the effectiveness and efficiency of SMEs. Improving the business environment and competitiveness of SMEs, is a task that must be actively involved different sectors of society, such as public administration, the private sector and universities, each in its area of responsibility, and that each of them has a fundamental task in achieving this goal.

This work consists of four chapters and the following paragraphs will describe briefly what each consists.

Chapter 1 comprises the method of the research conducted in this thesis and consists of the problem situation, the problem statement, research questions, both general and specific, research objectives, both general and specific, research hypotheses, both general and specific, the operationalization of variables, the variables diagram and matrix matching.

Chapter 2 covers the conceptualization of variables and for this thesis addresses the issues of competitiveness, the importance of competitiveness, the competitiveness of SMEs in Mexico, the competitiveness of SMEs by federal state and each of the ten business analysis tools that will shape the business analysis model suggested to measure the competitiveness of SMEs are :the Five Forces of Porter, the 3 C's of Kenichi Ohmae, the marketing mix or

4P's, the Competitive Edge, Matrix Boston Consulting Group, McKinsey 7 S's, Lifecycle of the product, Porter's Generic Strategies, Learning Curve and the SERVQUAL method.

Chapter 3 is on the research design, this chapter outlines the scope of the investigation, the instruments used, the research subjects, which in this case are the owners and managers of Regant Company and the temporal and spatial horizon.

Chapter 4 contains the ten headings to be developed for each of the business analysis tools, which make up the business analysis model to measure the competitiveness of small and medium enterprises.

Finally, we show the results obtained, the conclusions and the recommendations.

INTRODUCCIÓN

La estrategia de la empresa consiste en identificar las necesidades específicas de aquel segmento de clientes que quiere satisfacer, y el resto que se aguante porque, si intentamos tener contentos a todos, quedamos sin estrategia.

Michael Porter.

Para Ackoff (2004, p.104) “la planeación es algo que hacemos antes de emprender una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso para decidir qué hacer y cómo hacerlo antes de que sea necesaria una acción. La planeación es un proceso dirigido a producir uno o más futuros deseados y cuya materialización no es probable a menos que se haga algo al respecto....”

A través de la planeación se busca clarificar el horizonte, dar orden y rumbo cierto a la organización; dar unidad de propósito, identidad y orgullo de pertenencia a las personas y dar dirección y sentido al trabajo y al esfuerzo de todos.(Lépiz, 2008, pág. 54).

El conocimiento no lo es todo, pero sin el conocimiento todo es nada, es decir, el saber constituye el fundamento de la planeación en la que se basa el procedimiento para alcanzar el objetivo.(P., 2008, pág. 3).

SunTzu(Sun-Tzu, 1999, pág. 47) en este sentido afirma que: “el orden y el desorden dependen de la organización, el valor y la cobardía de las circunstancias; la fuerza o la debilidad de las circunstancias; la fuerza o la debilidad de los despliegues”.

Sun-Tzu (Sun-Tzu, 1999, pág. 9)”, nos expone que: “El general que gana una batalla, antes ha hecho en su espíritu muchos cálculos; el general que la pierde, apenas si planeó. Así los muchos cálculos conducen a la victoria, y los pocos

cálculos a la derrota, partiendo de esto, puedo predecir quién vencerá y quién será derrotado.

Tsunemoto en su libro Hagakure(Tsunemoto, pág. 17) comenta: “Mantente preparado para toda situación....Por el contrario, los demás no previenen las posibilidades. Si logran resolver un problema, no es más que por pura casualidad”.

Solo quien establece un plan logra la posibilidad de dominar los acaecimientos futuros, pues esos planes toman en consideración posibles acontecimientos y garantizan que los procesos ocurran conforme a lo previsto (P., 2008, pág. 100).

El término “estrategia” proviene de la antigua palabra griega “strategos” que originalmente se refería al “arte del general”. La estrategia tiene fuertes raíces en lo militar, la palabra misma data del año 500 a.C. y proviene de los trabajos de un estratega militar llamado Sun-Tzu. La enseñanza más famosa de Sun-Tzu es “conócete a ti mismo, conoce a tu oponente, pelea 100 batallas, obtén 100 victorias”.(Peng, 2010, pág. 8)

Estrategia es el plan mediante el cual se alcanzan eficientemente los fines propuestos. Si la consecución de los fines se define como éxito, y si como precondition entendemos que debe existir eficiencia, entonces sucintamente podemos definir: la estrategia es un eficiente plan para el éxito.(P., 2008, pág. 14).

“La estrategia es el uso del combate para el propósito de la guerra...o sea, la estrategia despliega el plan de guerra y a este fin entrelaza la serie de actividades que conducen a un mismo fin” (Clausewitz, pág. 113).

“La estrategia determina el punto al que, el tiempo en que y las fuerzas de combate con las que se deberá luchar. Por lo mismo, a través de esta triple característica posee un influjo muy esencial en el resultado del conflicto” (Clausewitz, pág. 126).

Las estrategias definen el “cómo” lograr la metas. Una estrategia, según Daft(Daft, 2006, pág. 540) es, “el plan general de acción que describe la designación de recursos y otras actividades para interactuar con el entorno y ayudar a la organización a alcanzar las metas”.

Pero, *¿qué es la competitividad?* La competitividad, 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. ¿Cómo se mide la competitividad? Hay tantas formas de medir la competitividad como institutos para medir la competitividad existen. El IMCO propone 10 parámetros para hacerlo. Que tanto orden y respeto hay en un lugar por los derechos individuales, que acceso tienen la gente a los recursos naturales, que tan educada, saludable e incluyente es la población, que tan sana es la economía del país, cuenta con infraestructura amplia y comunica eficientemente. Midiendo estos factores y comprándolos con el resto del mundo sabemos que México es uno de los países con menor tasa condenatoria, de cada 100 delitos solo 2 reciben una condena. México es un país donde 4 de cada 10 mexicanas son objeto de algún tipo de violencia. México cuenta ya con más del 50 % del agua del subsuelo sobre explotada. Ante estos y otros retos el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) propone políticas públicas como: competir por talento con un sistema universitario flexible y mas materias en línea, reelección inmediata y con partidos políticos que acaten la ley de transparencia, crear una nueva estrategia de seguridad nacional con una policía única, promover la competencia en todos los ámbitos y fortalecer a la Comisión Federal de la Competencia (COFECO) para regular hasta sindicatos, abrir el sector energético a la competencia e inversión extranjera. (IMCO)

La *competencia económica* se refiere a una situación en la que las empresas rivalizan entre ellas y se esfuerzan para ganar más clientes e ingresos. Para ello, pueden emplear diversas estrategias tales como el establecimiento de precios

más bajos, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la reducción de sus costos o la realización de mejoras de la calidad, entre otras. Así, la competencia en los mercados facilita y estimula una mayor oferta y diversidad de productos y servicios, a menores precios y con mayor calidad, en beneficio directo de los consumidores. Además, la competencia económica incrementa la eficiencia y productividad de las empresas, ya que, al enfrentar una mayor presión de sus propios competidores, éstas tienen mayores incentivos a innovar y mejorar los bienes y servicios que proveen. De esta forma, la competencia genera un círculo virtuoso que aumenta el ingreso real de las familias e impulsa la competitividad de la economía, fomenta la inversión y genera mayor crecimiento económico. (Comisión Federal de Competencia en México)

Para efectos de presentar el perfil de *competitividad por estado* se utilizaron los datos publicados en el libro de La Competitividad de los Estados Mexicanos, Fortalezas ante la crisis 2010. (Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública).

¿Qué es una PyME? La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PYME, lexicalizado como pyme)¹ es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.(elprisma.com).

¿Para qué sirve un modelo de análisis empresarial? Un modelo de análisis empresarial pretende asumir plena responsabilidad del análisis de la situación del negocio. Establece la contribución que puede hacer un análisis empresarial mediante la definición de estrategias como resultado del mismo análisis. La

¹(Real Academia de la lengua Española)

validación y la justificación de la aplicación de un modelo de análisis empresarial radica en la constante competencia económica existente en las empresas inmersas en un ambiente globalizado.

Para demostrar la utilidad del modelo de análisis empresarial propuesto se pondrá en práctica el modelo aplicándolo a la empresa REGANT S.A. de C.V.

La empresa REGANT se constituyó en el año 1992, solo cuenta con dos socios y se encuentra ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán, cuenta con una gran variedad de productos a base de aceite de aguacate y los que más se comercializan son:

- El Aceite comestible de aguacate
- El extracto mascarilla facial líquida
- La crema nutritiva multiprotectora
- El aceite profesional para masaje
- El tratamiento Capilar
- Las ampollitas Capilares

JUSTIFICACIÓN

Las micros, pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años.

El alto impacto de las PyMES en la generación de empleos.

El alto impacto de las PyMES en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (promexico).

Un alto porcentaje de dueños de las PyMES desconocen el estado actual de su empresa con respecto a la competencia e ignoran la estrategia que se debe implementar para que la empresa sea competitiva.

La selección de la estrategia a implementar en una PyME es una tarea difícil, sin embargo, contar con un modelo de análisis empresarial sencillo y práctico, pero lo suficientemente amplio, facilitará la evaluación de la competitividad de las PyMES en México y además resolverá el problema de la elección de la estrategia adecuada, favoreciendo así, el óptimo desempeño de las pequeñas y medianas empresas.

Los resultados del primer Análisis para el desarrollo estratégico de la pyme en México revelan que las empresas mexicanas que cuentan con un plan estratégico, invierten en tecnología, cuentan con certificaciones de calidad y con un mayor número de áreas de innovación, en general, tienen mayores posibilidades de ser competitivas en el contexto económico mundial actual. (Sánchez & Hernández, 2011)

OBJETIVOS

Es necesario establecer qué pretende la investigación, es decir, cuáles son sus objetivos. Los *objetivos de investigación* señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

OBJETIVO GENERAL

Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga las Cinco Fuerzas de Porter, las 3 Cs de Kenichi Omahe, la Mezcla de Mercadotecnia o Las 4 Ps, el Perfil Competitivo, la Matriz Boston Consulting Group, el Modelo de las 7 S de Mckinsey, el Ciclo de vida del producto, las Estrategias Genéricas de Porter, la Curva de Aprendizaje y el Método SERVQUAL servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga las Cinco Fuerzas de Porter servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga las 3 Cs de Kenichi Omaha servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga la Mezcla de Mercadotecnia o Las 4 Ps servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga el Perfil Competitivo servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga la Matriz Boston Consulting Group servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga el Modelo de las 7 S de Mckinsey servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga el Ciclo de vida del producto servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga las Estrategias Genéricas de Porter servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga la Curva de Aprendizaje servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

- Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga el Método SERVQUAL servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Dado el alto impacto de las PyMES, es indispensable contar con un modelo de análisis empresarial que le permita a los dueños de las PyMES y a los organismos encargados de impulsarlas, realizar un diagnóstico de la competitividad de las mismas y con esto crear las estrategias que mejor le acomoden a cada empresa.

Existen muchos trabajos empíricos sobre experiencias pasadas, que hablan en los medios de comunicación de las áreas de oportunidad en las PYMES por ejemplo: el análisis contable y financiero, el desarrollo de una estrategia de negocio, realizar benchmarking, estudios de mercado, capacitación para la exportación, apoyos de financiamiento para el crecimiento, cursos de liderazgo, cursos de administración, capacitación para el recurso humano, desarrollo de sistemas informáticos y de e-commerce, sin embargo, las publicaciones disponibles no proporcionan un modelo análisis empresarial formado por herramientas y modelos de análisis competitivo que permitan evaluar la competitividad de las pymes y en base a este análisis empresarial, establecer la mejor estrategia para incrementar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación.

Se necesita formular el problema específico en términos concretos y explícitos, de manera que sea susceptible de investigarse con procedimientos científicos. *Delimitar* es la esencia de los planteamientos cuantitativos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). El planteamiento del problema del presente trabajo es el siguiente:

El problema que se plantea es el siguiente: El análisis de la competitividad de las PyMES es complejo y constituye un reto, siendo necesario proponer nuevas metodologías fáciles de implementar que permitan el adecuado estudio de las PyMES y que garanticen buenas soluciones, en cuanto a la selección de la estrategia.

1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Es conveniente plantear, por medio de una o varias preguntas, el problema que se estudiará. Al hacerlo en forma de preguntas se tiene la ventaja de presentarlo de manera directa, lo cual minimiza la distorsión (Christensen, 2006). Las preguntas representan el ¿qué? de la investigación. Las preguntas de investigación orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación. Las preguntas no deben utilizar términos ambiguos ni abstractos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 37)

1.3.1. PREGUNTA GENERAL

¿En qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga las Cinco Fuerzas de Porter, las 3 Cs de Kenichi Omahe, la Mezcla de Mercadotecnia o Las 4 Ps, el Perfil Competitivo, la Matriz Boston Consulting Group, el Modelo de las 7 S de Mckinsey, el Ciclo de vida del producto, las Estrategias Genéricas de Porter, la Curva de Aprendizaje y el Método SERVQUAL sirve para evaluar la competitividad de las PyMES?

1.3.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

- ¿En qué medida las Cinco Fuerzas de Porter como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?
- ¿En qué medida las 3 Cs de Kenichi Omahe como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?
- ¿En qué medida la Mezcla de Mercadotecnia o Las 4 Ps como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?
- ¿En qué medida la Matriz Boston Consulting como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?
- ¿En qué medida el Perfil Competitivo como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?
- ¿En qué medida el Modelo de las 7 S de Mckinsey como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?
- ¿En qué medida el Ciclo de vida del productocomo parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?
- ¿En qué medida las Estrategias Genéricas de Porter como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?
- ¿En qué medida la Curva de Aprendizaje como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?

- ¿En qué medida el Método SERVQUAL como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?

1.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 92).

Existen diversas formas de clasificar las hipótesis, como son: Hipótesis de investigación; Hipótesis nulas; Hipótesis alternativas e Hipótesis estadísticas

Se utilizará una hipótesis de investigación en el presente trabajo. Una hipótesis de investigación se define como: Las proposiciones tentativas sobre la o las posibles relaciones entre dos o más variables. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 96).

1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

Las Cinco Fuerzas de Porter, las 3 Cs de KenichiOmahe, la Mezcla de Mercadotecnia o Las 4 Ps, el Perfil Competitivo, la Matriz Boston ConsultingGroup, el Modelo de las 7 S de Mckinsey, el Ciclo de vida del producto, las Estrategias Genéricas de Porter, la Curva de Aprendizaje y el Método SERVQUAL servirán para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Las Cinco Fuerzas de Porter servirán para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- Las 3 Cs de Kenichi Omaha servirán para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- La Mezcla de Mercadotecnia o Las 4 Ps servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- El Perfil Competitivo servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- La Matriz Boston Consulting Group servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- El modelo de las 7 S de McKinsey servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- El Ciclo de vida del producto servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- Las Estrategias Genéricas de Porter servirán para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- La Curva de Aprendizaje servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- El Método SERVQUAL servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

1.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

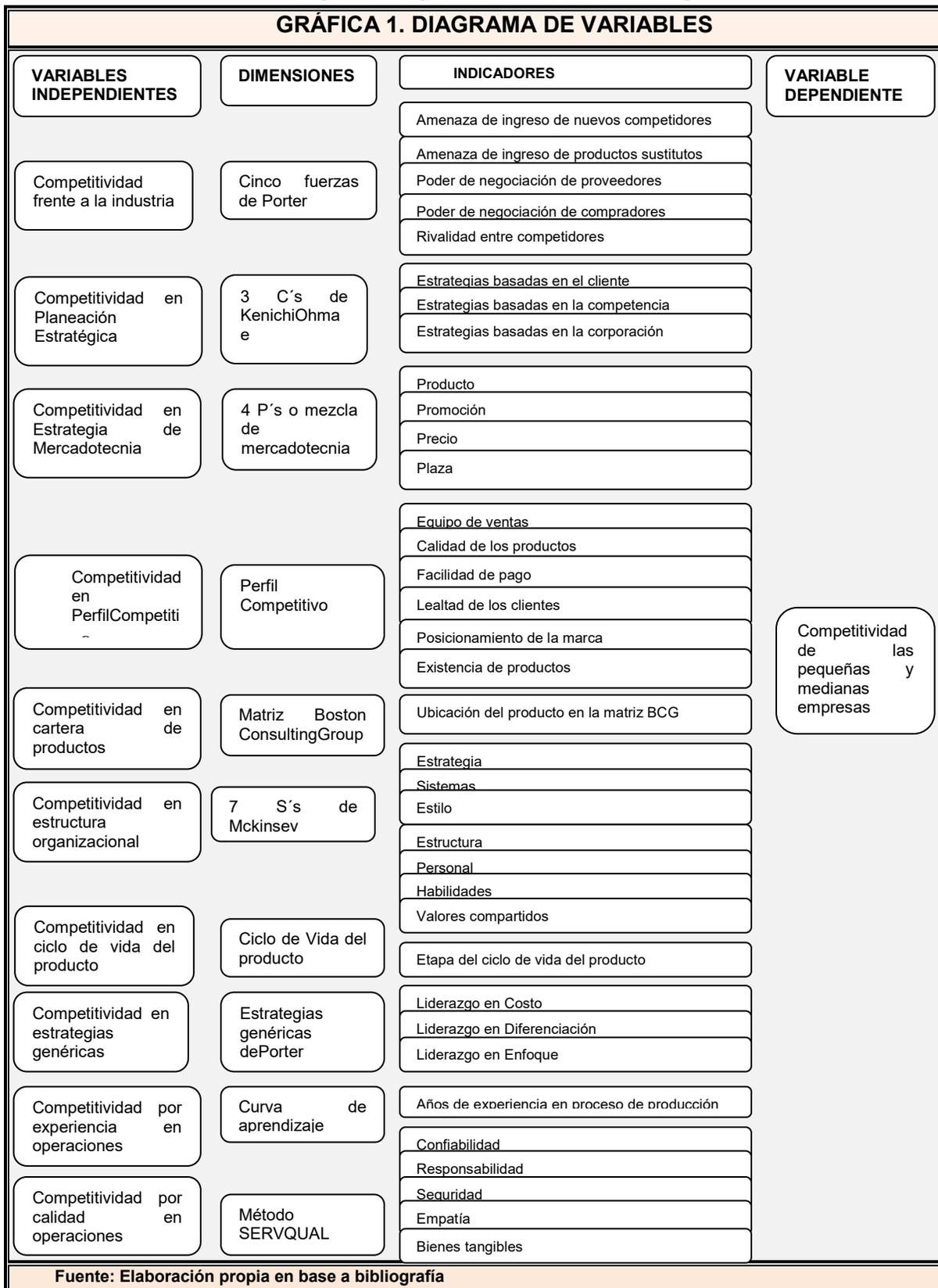
TABLA 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
VARIABLES INDEPENDIENTES	DIMENSIONES	INDICADORES	VARIABLE DEPENDIENTE
Competitividad frente a la industria	Las 5 fuerzas de Porter	Amenaza de nuevos compradores	Competitividad de las pequeñas y medianas empresas
		Amenaza del ingreso de productos sustitutos	
		Poder de negociación de proveedores	
		Poder de negociación de compradores	
		Rivalidad entre competidores	
Competitividad en Planeación Estratégica	Las 3 Cs de KenichiOmaha	Estrategias basadas en el cliente	
		Estrategias basadas en Competencia	
		Estrategias basadas en la Corporación	
Competitividad en Estrategia de Mercadotecnia	Mezcla de mercadotecnia o Las 4 Ps	Producto	
		Promoción	
		Precio	
		Plaza	
Competitividad en Perfil Competitivo	Perfil Competitivo	Equipo de ventas	
		Calidad de los productos	
		Facilidad de pago	
		Lealtad de los clientes	
		Posicionamiento de la marca	
Competitividad en cartera de productos	Matriz Boston ConsultingGroup	Ubicación del producto en la Matriz BCG	
		Existencia de productos	
Competitividad en estructura organizacional	7 S's de Mckinsey	Estrategia	
		Sistemas	
		Estructura	
		Estilo	
		Personal	
		Habilidades	
		Valores compartidos	
Competitividad en ciclo de vida del producto	Ciclo de vida del producto	Introducción	
		Crecimiento	
		Madurez	
		Declinación	
Competitividad en estrategias competitivas	Estrategias Genéricas de Porter	Liderazgo en Costo	
		Liderazgo en Diferenciación	
		Liderazgo en Enfoque	
Competitividad por experiencia en operaciones	Curva de aprendizaje	Número de años de experiencia en el proceso de producción	
Competitividad por calidad en operaciones	Método SERVQUAL	Confiabilidad	
		Responsabilidad	
		Seguridad	
		Empatía	
		Bienes tangibles	

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

1.6. DIAGRAMA DE VARIABLES

GRÁFICA 1. DIAGRAMA DE VARIABLES



Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

1.7. MATRIZ DE CONGRUENCIA

TABLA 2. MATRIZ DE CONGRUENCIA				
DESCRIPCIÓN	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE
El análisis de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas es complejo y constituye un reto, siendo necesario proponer un modelo de análisis empresarial fácil de implementar que permita el adecuado estudio de las PyMES y que garantice buenas soluciones, en cuanto a la selección de la estrategia.	¿En qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga las Cinco Fuerzas de Porter, las 3 Cs de KenichiOmahe, la Mezcla de Mercadotecnia o Las 4 Ps, el Perfil Competitivo, la Matriz Boston ConsultingGroup, el Modelo de las 7 S de Mckinsey, el Ciclo de vida del producto, las Estrategias Genéricas de Porter, la Curva de Aprendizaje y el Método SERVQUAL sirve para evaluar la competitividad de las PyMES.	Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga las Cinco Fuerzas de Porter, las 3 Cs de KenichiOmahe, la Mezcla de Mercadotecnia o Las 4 Ps, el Perfil Competitivo, la Matriz Boston ConsultingGroup, el Modelo de las 7 S de Mckinsey, el Ciclo de vida del producto, las Estrategias Genéricas de Porter, la Curva de Aprendizaje y el Método SERVQUAL servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Las Cinco Fuerzas de Porter, las 3 Cs de KenichiOmahe, la Mezcla de Mercadotecnia o Las 4 Ps, el Perfil Competitivo, la Matriz Boston ConsultingGroup, el Modelo de las 7 S de Mckinsey, el Ciclo de vida del producto, las Estrategias Genéricas de Porter, la Curva de Aprendizaje y el Método servirán para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	La competitividad de las pequeñas y medianas empresas
	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES INDEPENDIENTES
	¿En qué medida las Cinco Fuerzas de Porter como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad	Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga las Cinco Fuerzas de Porter servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas	Las Cinco Fuerzas de Porter servirán para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Las 5 fuerzas de Porter

**DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

	de las pequeñas y medianas empresas?	empresas.		
	¿En qué medida las 3 Cs de KenichiOmahe como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?	Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga las 3 Cs de KenichiOmahe servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Las 3 Cs de KenichiOmahe servirán para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Las 3 Cs de KenichiOmahe
	¿En qué medida la Mezcla de Mercadotecnia o Las 4 Ps como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?	Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga la Mezcla de Mercadotecnia o Las 4 Ps servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	La Mezcla de Mercadotecnia o Las 4 Ps servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Mezcla de mercadotecnia o Las 4 Ps
	¿En qué medida el Perfil Competitivo como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?	Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga el Perfil Competitivo servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	El Perfil Competitivo servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Perfil Competitivo
	¿En qué medida el Análisis de la Matriz Boston Consulting Group como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad	Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga la Matriz Boston Consulting Group servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y	La Matriz Boston Consulting Group servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Matriz Boston Consulting Group

**DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

	de las pequeñas y medianas empresas?	medianas empresas.		
	¿En qué medida el Modelo de las 7 S de Mckinsey como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?	Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga el Modelo de las 7 S de Mckinsey servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	El Modelo de las 7 S de Mckinsey servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Modelo de las 7 S de Mckinsey
	¿En qué medida el Ciclo de vida del producto como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?	Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga el Ciclo de vida del producto servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	El Ciclo de vida del producto servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Ciclo de vida del producto
	¿En qué medida las Estrategias Genéricas de Porter como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?	Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga las Estrategias Genéricas de Porter servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Las Estrategias Genéricas de Porter servirán para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Estrategias Genéricas de Porter
	¿En qué medida la Curva de Aprendizaje como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad	Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga la Curva de Aprendizaje servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y	La Curva de Aprendizaje servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Curva de aprendizaje

**DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

	de las pequeñas y medianas empresas?	medianas empresas.		
	¿En qué medida el Método SERVQUAL como parte de un modelo de planeación empresarial servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas?	Determinar en qué medida el desarrollo de un modelo de análisis empresarial que contenga el Método SERVQUAL servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	El Método SERVQUAL servirá para evaluar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Método SERVQUAL
Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía				

CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

El desarrollo de la perspectiva teórica es un proceso y un producto. Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto (marco teórico) que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación. (Weinbach, 2005).

Una vez planteado el problema de estudio – es decir, cuando ya se poseen objetos y preguntas de investigación - y cuándo además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio (Mendez, 2009), lo que denominaremos marco teórico. Ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio (Rojas, 2002).

Asimismo, es importante aclarar que el marco teórico no es igual a teoría; por tanto, no todos los estudios que incluyen un marco teórico tienen que fundamentarse en una teoría. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

La perspectiva teórica proporciona una visión de dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos “moveremos”. En términos de Mertens (2005), nos señala cómo encaja la investigación en el panorama de lo que se conoce sobre un tema o tópico estudiado. Asimismo, nos puede proporcionar ideas nuevas y nos es útil para compartir los descubrimientos recientes de otros investigadores.

La perspectiva teórica cumple diversas funciones dentro de una investigación; dentro de las principales se destacan las siguientes (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 52):

- Ayuda a prevenir errores que se han cometido en otras investigaciones.
- Orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio. En efecto, al acudir a los antecedentes nos podemos dar cuenta de cómo se ha tratado un problema específico de investigación:

- a. Qué clases de estudios se han efectuado.
- b. Con qué tipo de participantes.
- c. Cómo se han recolectado los datos.
- d. En qué lugares se han llevado a cabo.
- e. Qué diseños se han estudiado.

Aun en el caso de que desechemos los estudios previos, éstos nos orientarán sobre lo que queremos y lo que no queremos para nuestra investigación.

- Amplía el horizonte del estudio o guía al investigador para que se centre en su problema y evite desviaciones del planteamiento original.
- Documenta la necesidad de realizar el estudio.
- Conduce al establecimiento de hipótesis o afirmaciones que más tarde habrán de someterse a prueba en la realidad, o nos ayuda a no establecerlas por razones bien fundamentadas.
- Inspira nuevas líneas y áreas de investigación (Camarena, 2000).
- Provee un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio. Aunque podemos no estar de acuerdo con dicho marco o no utilizarlo para explicar nuestros resultados, es un punto de referencia.

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos de estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación. Este revisión debe ser selectiva, puesto que cada año en diversas partes del mundo se publican miles de artículos en revistas académicas, periódicos, libros y otras clases de materiales en las diferentes áreas del conocimiento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Como lo que se pretende es definir en qué medida los modelos que integrarán el modelo de análisis empresarial son capaces de medir la competitividad, comenzaremos por esclarecer el término de competitividad.

2. COMPETITIVIDAD

La *competitividad* es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país. Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto. (Mena, 2005).

La *competitividad* 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. (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.)

La *competitividad* es la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las MIPYMES en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen. (Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, 2012)

2.1. IMPORTANCIA DE LA GLOBALIZACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD

La globalización es una verdadera bendición para las naciones más pequeñas, si pensamos en ella como un mercado global para sus productos que, con grandes logros en unas pocas áreas, puede resultar en un desarrollo efectivo en el corto plazo (en términos históricos). Países de escala media como Japón, Corea y Taiwán, y naciones mucho más pequeñas como Holanda, Singapur, Irlanda y Bélgica, han alcanzado niveles sorprendentes de desarrollo en plazos relativamente cortos, haciendo una explotación productiva de los mercados globales. (Artavia, 2001)

Todos conocemos los ejemplos de éxito de Holanda en la industria global de las flores, de la cual es líder indiscutible, no porque tenga más tierra barata o más variedades de flores, sino porque han desarrollado formas increíbles de agregar valor al comercio internacional de flores, hasta el punto de que para triunfar en esta industria hay que tener actividad comercial en Holanda. Todo esto no lo han hecho sobre la base de ventajas climáticas o de costo de la tierra, sino sobre la base de una tecnología informática, financiera, logística y productiva sin paralelo a nivel mundial. ¿Podría Holanda ser un líder global compitiendo sobre ventajas tradicionales de agricultura? Claramente no. (Artavia, 2001)

Japón es un claro dominador -y en una porción importante- de un conjunto de industrias a nivel global, como son la automotriz (Toyota, Nissan, Subaru, Honda, Mitsubishi, etc.), la electrónica de consumo (Sony, Toshiba, etc.), la de equipos de oficina (tales como faxes, fotocopiadoras, etc.). Pero, ¿sería el desarrollo de Japón el mismo si no hubiera abrazado la globalización tan temprano como lo hizo? La respuesta claramente es que no. (Artavia, 2001)

Las naciones más pequeñas tienen que abrazar los mercados que pone a su disposición la globalización para desarrollar plenamente sus industrias motor. Una nación pequeña y exitosa no es aquella que lo hace todo bien, sino

aquella que logra alinear sus recursos para ser un líder global en unas pocas industrias que la impulsan a su desarrollo. (Artavia, 2001)

Con ese punto de partida, es claro que por la velocidad con que se suceden los cambios tecnológicos hoy día, una nación no puede quedarse atrás en términos de ofrecer una plataforma sobre la que se puedan construir estrategias nacionales, sectoriales y empresariales de la más alta competitividad, lo cual por lo general es hoy sinónimo de la más alta tecnología. (Artavia, 2001)

Eso significa que una nación moderna, para ofrecer una plataforma competitiva exitosa, debe por lo general alcanzar niveles cuando menos aceptables de desarrollo en cinco áreas (Artavia, 2001):

- *Conectividad e informática*, que significa hoy en día telecomunicaciones flexibles y de bajo costo, acceso a Internet para empresas y estudiantes, redes de fibra óptica e inalámbricas y todos los otros mecanismos que faciliten una alta capacidad de manejar información y trasladarla donde se requiera. (Artavia, 2001)
- *Logística de clase mundial*, que significa que todos los costos de mover bienes, servicios, personas y capitales deben ser competitivos. Esto implica aduanas modernas, carreteras eficientes, puertos y aeropuertos modernos y un mercado de servicios logísticos eficiente y sin corrupción. (Artavia, 2001)
- *Energía competitiva y sostenible*, que implica que los costos agregados de generación, distribución y aplicación de energía, deben ser competitivos en términos de costo y producidos de manera tal que su situación sea sostenible en términos ambientales y productivos en el largo plazo. (Artavia, 2001)
- *Costos de capital adecuados*, que quiere decir tasas de interés bajas, acceso a capital de riesgo, una bolsa de valores que sea alternativa de financiamiento y estabilidad monetaria. (Artavia, 2001)

- *Fuerza laboral productiva y educada*, lo que implica un proceso educativo moderno, con acceso a la informática, a Internet, a capacitación técnica y vocacional, relativamente especializada en sectores de alto impacto en el desarrollo y con un nivel de participación alto en educación universitaria. (Artavia, 2001)

Una nación que no se desarrolle en estas áreas en el mundo de hoy, tendrá una desventaja real a la hora de participar en los mercados globales, pues hará menos productivas las estrategias de sus empresas y sectores, no por incapacidad de los empresarios, sino porque estructuralmente tendrá desventajas que se hacen muy difíciles de superar. (Artavia, 2001)

Con la apertura de fronteras, el desarrollo de la tecnología de la comunicación e información y la liberalización del comercio, el ser competitivos y construir estrategias competitivas es uno de los retos más significativos para el empresario y para el gerente de nuestros días. Las megatendencias que están moldeando a la integración económica mundial tales como el comercio electrónico, la búsqueda de flujos financieros, las alianzas estratégicas y la formación de bloques regionales de comercio, han permitido diversificar las relaciones comerciales tradicionales entre las naciones y aprovechar ventajas que ofrece la globalización. (Ojalde Quintanar)

En las economías emergentes como México, las PYMES están identificando además de los tradicionales flujos de inversión extranjera directa, nuevas líneas de negocios que ahora se llevan a cabo mediante la realización de fusiones y alianzas estratégicas entre grandes consorcios y pequeñas y medianas empresas y al participar en este proceso de los llamados "matrimonios de conveniencia" las PYMES pueden además de participar en el mismo, aprender de tal proceso. (Ojalde Quintanar)

A menudo nos cuestionamos: ¿Cómo pueden las empresas de un país a menudo dominar el mercado mundial de una industria específica? y ¿Qué las

hace ser competitivas? Para conocer y comprender las condiciones de competitividad de las empresas y evaluar los factores que limitan su competitividad, es necesario desarrollar un diagnóstico de la competitividad; a través del cuál sea posible describir las condiciones que favorecen la competitividad e identificar las razones por las cuales un país y / o una empresa adquiere competitividad.(Olalde Quintanar)

Ser competitivo es una necesidad vital de las empresas, porque competir es ofrecer calidad, precio y servicio a nivel de las mejores organizaciones. Aquellas empresas que no lo son corren el riesgo de desaparecer por las siguientes razones(Olalde Quintanar):

- La competitividad es una "estrategia básica" para conseguir resultados deseados
- Propone metas a cumplir a corto y largo plazo
- La competitividad se relaciona con la excelencia y el cumplimiento de expectativas.
- La competitividad es superioridad sobre otras opciones existentes en el mercado.
- Ofrecer un beneficio adicional, que hace ser la mejor opción para el consumidor
- La competitividad se entiende en tres niveles: nacional, empresarial y personal (habilidad y talento de un grupo de personas que integran la estructura social de la empresa).

La competitividad de un país está ligada al número de patentes obtenidas y éstas definen la capacidad de negociación de sus poseedores para competir en los mercados internacionales.

La competitividad se ha convertido en una de las principales preocupaciones de las empresas y de los gobiernos, sobre todo a partir del resurgimiento de una fuerte competencia mundial en numerosos sectores industriales

proveniente de Japón y los países asiáticos, llamados “Los Cuatro tigres de Oriente (Taiwan, Singapur, Malasia y Hong Kong).(Olalde Quintanar)

Existen razones adicionales que están llevando a los empresarios a ser cada día más "competitivos". Una de ellas es la respuesta necesaria que exige la responsabilidad con su entorno ecológico y comunitario. El desarrollo sustentable de una región y de un país es considerado como palanca de la competitividad, de ahí que observamos no solo las acciones de las grandes empresas en tal dirección, sino cada vez más son mayores las acciones competitivas realizadas por parte de empresas pequeñas y medianas. Si pudiéramos sugerir algunas estrategias a los empresarios de las PYMES para ser competitivos en el entorno globalizado, éstas se enfocarían a entender y monitorear a la competencia, buscando respuesta a las siguientes preguntas(Olalde Quintanar):

- ¿Cómo pueden satisfacer sus necesidades?
- ¿Qué están comprando los consumidores?
- ¿Quién realiza mejor esa función y contribuye a su vez a mejorar su entorno comunitario?
- ¿Cómo se ve la competencia en comparación con nuestra compañía?
- ¿Se puede cambiar el lugar actual y lograr una mejor posición?
- ¿Cómo está el nivel de capacitación de mis empleados y directivos?
- ¿Dónde localizar flujos de capital para aplicar mejoras a la empresa?
- ¿Cómo enfrentar la competencia internacional a través de la exportación?

La razón de muchos fracasos para las PYMES se ha dado en el momento de su presencia internacional. La estrategia de internacionalización de las empresas debe responder adecuadamente a la mayor competencia internacional, al acelerado cambio tecnológico, la desregulación y eliminación de proteccionismos nacionales. Las bases para competir internacionalmente y configurar los negocios de manera diferente, es decir replantearse sus

estrategias a largo plazo, las poseen las empresas exportadoras y que han registrado y obtenido patentes internacionales y que se transforman por ende en otras empresas con estrategias de carácter multinacional. Estas nuevas empresas tienen la posibilidad y capacidad para el cambio, pero adaptarse a éste requiere además de la eficiencia de las industrias y de los recursos disponibles, del potencial económico del país en donde se ubican.(Olalde Quintanar)

En este nuevo milenio, el aspecto de la capacitación y de la protección del capital intelectual, de las ideas, de las tecnologías y de las innovaciones será esencial para desarrollar a verdaderos "emprendedores activos" y dejar en el pasado a los "empresarios pasivos". Mayor dinamismo y creatividad serán necesarios para los gerentes, así como un mayor trabajo en equipo dentro y fuera de la empresa, ya que los riesgos de la globalización aumentan cada día. El reto será desarrollar una estrategia de globalización que se mantenga permanentemente en evolución frente a los cambios del entorno económico y que en ese proceso complejo de ajustes, se contrarresten las múltiples fuerzas del mercado que tienden a homogeneizar los productos.(Olalde Quintanar)

Para las PYMES con una actuación meramente local, el aumento de la competencia está imponiendo incrementos de competitividad que deben ser generados a corto y a mediano plazo, dada la internacionalización de sus actividades.(Olalde Quintanar)

En el escenario futuro las PYMES tendrán que establecer una creciente colaboración y sinergia con las corporaciones multinacionales, para garantizar su sobrevivencia. El reto más grande es formular estrategias que capturen "economías de escala". En México están surgiendo nuevos espacios de mercado para las PYMES proveedoras de materias primas, productos intermedios, productos terminales y servicios.(Olalde Quintanar)

En este contexto, las empresas se están haciendo más flexibles en las estructuras técnicas-operativas y administrativas a través de las "economías de alcance", la descentralización de actividades y las alianzas estratégicas. Nuevos centros de investigación y desarrollo tecnológicos se están apoyando, con la finalidad de facilitar un proceso de innovación continua para acceder a nuevos niveles de eficiencia y competitividad.(Olalde Quintanar)

2.2. DEFINICIÓN DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

MICROEMPRESAS

Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto.

Para la aplicación de las políticas públicas, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME), ha desarrollado el “Programa Nacional de Microempresas”. Este programa apoya a los empresarios con: a) capacitación grupal y consultoría in situ, b) homologación de imagen y c) financiamiento para quienes proporcionen los documentos legales completos.

De acuerdo al último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), del universo de unidades económicas en México(mexicoemprende.org.mx):

- a) El 96% son microempresas
- b) Generan el 40.6% del empleo, y
- c) Contribuyen con 15% del valor agregado de la economía.

Ejemplos de microempresas(mexicoemprende.org.mx):

- Tiendas de abarrotes y misceláneas.
- Tortillerías y molinos de nixtamal.
- Papelerías.
- Salones de belleza.
- Panaderías.
- Talleres mecánicos.
- Farmacias.
- Carnicerías.

PEQUEÑAS EMPRESAS

Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.

Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

Representan más del 3 por ciento del total de las empresas y casi el 15 por ciento del empleo en el país, asimismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto.

MEDIANAS EMPRESAS

Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos.

Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.

Representan casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo; además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PYMES

Como lo señala Lemes Batista Ariel y Machado Hernández Teresa (Enciclopedia y biblioteca virtual de las Ciencias Sociales Económicas y Jurídicas. Universidad de Málaga), las PyMEs tienen una serie de ventajas e inconvenientes tratadas desde diferentes puntos de vista, según diferentes autores. A continuación se muestran las ventajas y desventajas que normalmente presentan las PyMEs, debido a que es de vital importancia conocer las fuerzas y debilidades que muestran este tipo de empresas, que según su tamaño determinan algunas de sus ventajas o desventajas para su desarrollo como empresa.

VENTAJAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

- Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la Población Económica Activa).
- Asimilación y adaptación de tecnología.
- Producción local y de consumo básico.
- Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).
- Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).
- Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación del personal).
- La planeación y organización no requiere de mucho capital.
- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.
- Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).

DESVENTAJAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosas de las visitas de los inspectores.
- La falta de recursos financieros las limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
- Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o tácitamente desaparece.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- Por la propia experiencia administrativa del dueño, este dedica un número mayor de horas de trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

VENTAJAS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

- Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debida a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.

- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de los dueños de la empresa.
- Contribuyen a una mejor distribución de los ingresos en favor de los segmentos bajos de la población.
- Pueden ser eficientes abastecedoras para las grandes industrias.

DESVENTAJAS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

- Mantiene altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son elevadas; por lo cual muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- No contratarán personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- La calidad de la producción no siempre es la mejor; muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen enfrentan el problema de la fuga del personal capacitado.
- Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.

2.3. ESTRATIFICACIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.(www.observatoriopyme.com)

La clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009 establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%.Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas.(www.observatoriopyme.com)

TABLA 3. ESTRATIFICACIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%
Fuente: Elaboración propia con datos del Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Para esta investigación se tomará en cuenta la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, siendo esta, la siguiente:

TABLA 4. ESTRATIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES					
	Estratificación por Número de Trabajadores				
	Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios	
	Micro	0-10	0-10	0-10	
	Pequeña	11-50	11-30	11-50	
	Mediana	51-250	31-100	51-100	

Fuente: (Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, 2012)
Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.

Dada la diversidad de criterios y la dificultad para definir el tamaño de la empresa adoptaremos en la realización de la presente investigación el criterio establecido por la Secretaria de Economía de nuestro país, mostrado en la tabla anterior.

De lo anterior se infiere que las ventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad administrativa, pero, sus desventajas se deben en lo general a razones de tipo económico, como son la inflación y devaluaciones; viven al día de sus ingresos, le temen al fisco, falta de recursos financieros, por lo tanto se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia. Todo esto resultado de una administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa.

Para el caso de las medianas empresas, padecen los mismos problemas que las pequeñas, pero a niveles más complicados. Por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero sus desventajas también son del tipo económicas, como altos costos de operación, falta de

reinversión en el equipo y maquinaria, no obtienen ganancias extraordinarias por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc. Todo esto derivado de su problema de altos costos, debido a su tamaño.

Todo lo antes mencionado también se aplica a las PyMEs que se dedican a exportar, ya que el hecho de que estas empresas exporten no cambia su entorno general, solo cambia su entorno en los procesos productivos, ya que se exigen ciertas normas para la exportación de mercancías, como lo es la calidad, pero, en cuestión de características generales, ventajas y desventajas, son aplicables a todo tipo de empresa. (Lemas Batista & Machado Hernández)

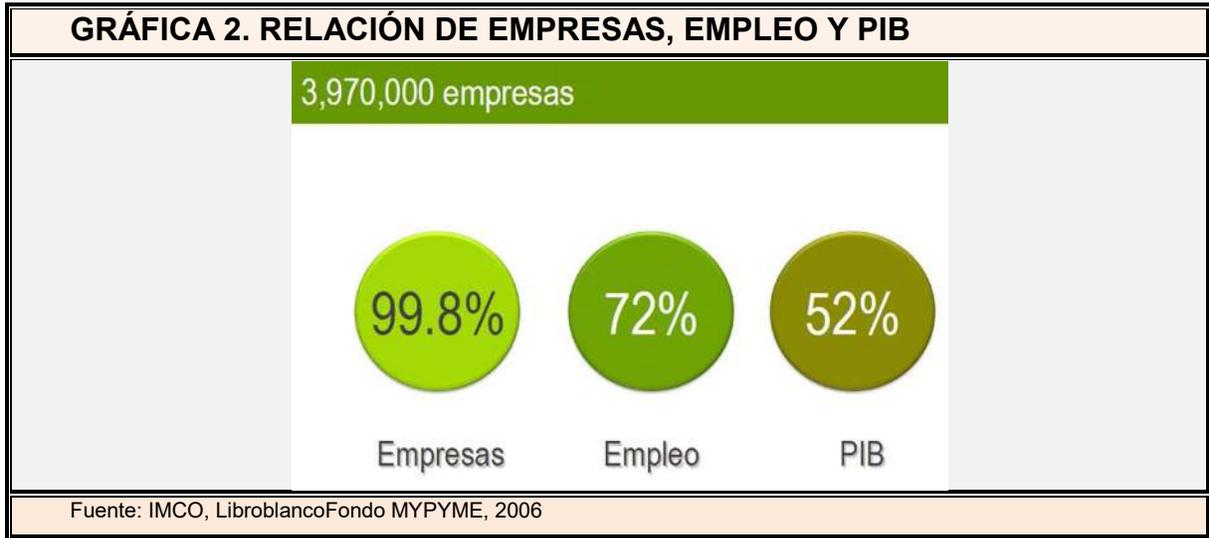
Para México las PYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de México. Contamos con una importante base de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, claramente más sólida que muchos otros países del mundo, debemos aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación. (promexico)

2.4. COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN MÉXICO

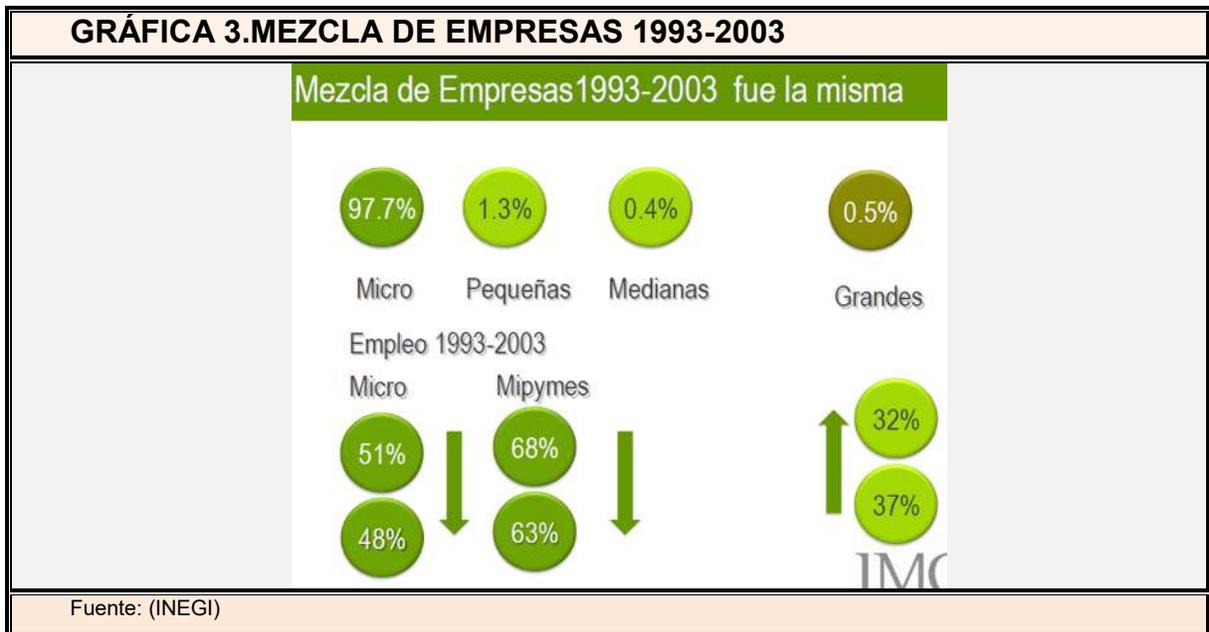
De acuerdo con el análisis "Desarrollando las PYMES que el país requiere", (IMCO, 2009) el gobierno federal tiene la oportunidad de impulsar una política pública estratégica para contrarrestar la inercia de procesos ineficientes, los altos costos de capacitación y de capital de trabajo, así como la falta de capital humano. Frente a otras economías del mundo, México es en la actualidad el país que menos empleo genera en las pequeñas y medianas empresas con apenas 64% y que menos aporta al Producto Interno Bruto (PIB) con el 42%. Países como España, Francia, Italia, Canadá, Dinamarca, Japón, Inglaterra, Estados Unidos y Alemania, generan en algunos casos hasta 78% del empleo en las PYMES (Dinamarca) y aportan 75% del PIB (España).

Las PYMES mexicanas son débiles por su baja diferenciación competitiva y porque cuentan con una brecha en destrezas técnicas y de negocios. Asimismo, muestran una calidad variable y presentan un alto costo unitario derivado de que no alcanzan a cubrir sus costos de capital, tienen baja tasa de reproducción y alta participación en la informalidad. Es por ello que el IMCO insiste en políticas focalizadas en los casi 4 millones de micro, pequeños y medianos negocios que existen en México, a través de un modelo descentralizado de proveedores. Los programas vigentes del 2001 al 2006, sólo atendieron 15% del total de las PYMES, es decir apenas 597,088 negocios de los que se desconoce su rentabilidad y únicamente se generaron 20% de los empleos, lo que equivale a abrir 177,159 nuevas plazas. Además, el organismo precisa que los sectores apoyados tradicionalmente, fueron los más beneficiados por los programas lanzados por el gobierno federal como el del textil, del vestido y del calzado con 31% de los apoyos, artesanías y regalos con 15% y alimentos, bebidas y tabaco con 12 por ciento. (IMCO, Desarrollando las pymes que el país requiere, 2009)

RELACIÓN DE EMPRESAS, EMPLEO Y PIB



MEZCLA DE EMPRESAS 1993-2003

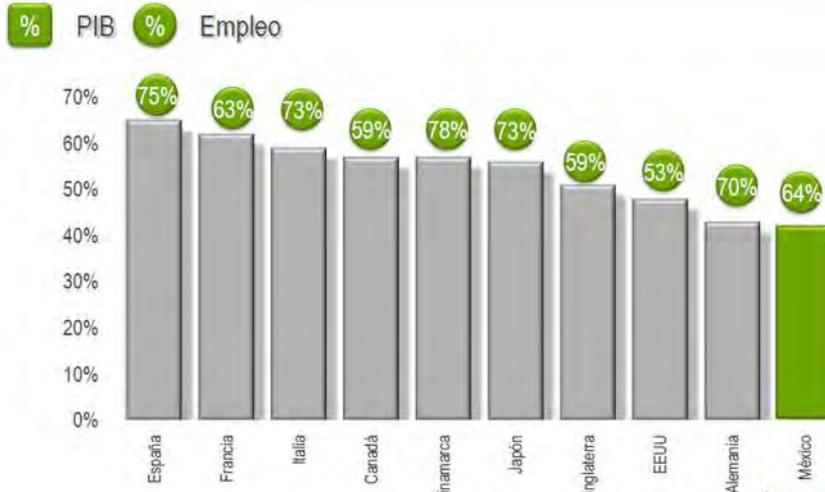


DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

RELACIÓN % DE PIB Y % DE EMPLEO

GRÁFICA 4. RELACIÓN % DE PIB Y % DE EMPLEO

Hacemos menos con más

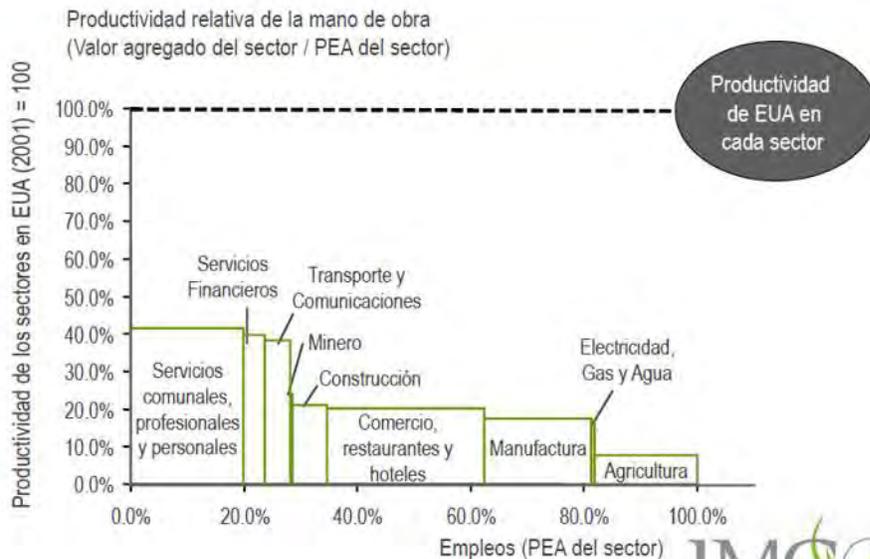


Fuente: INEGI, Censo económico, 2004

PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO

GRÁFICA 5. PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO

En general, la productividad en México es relativamente baja

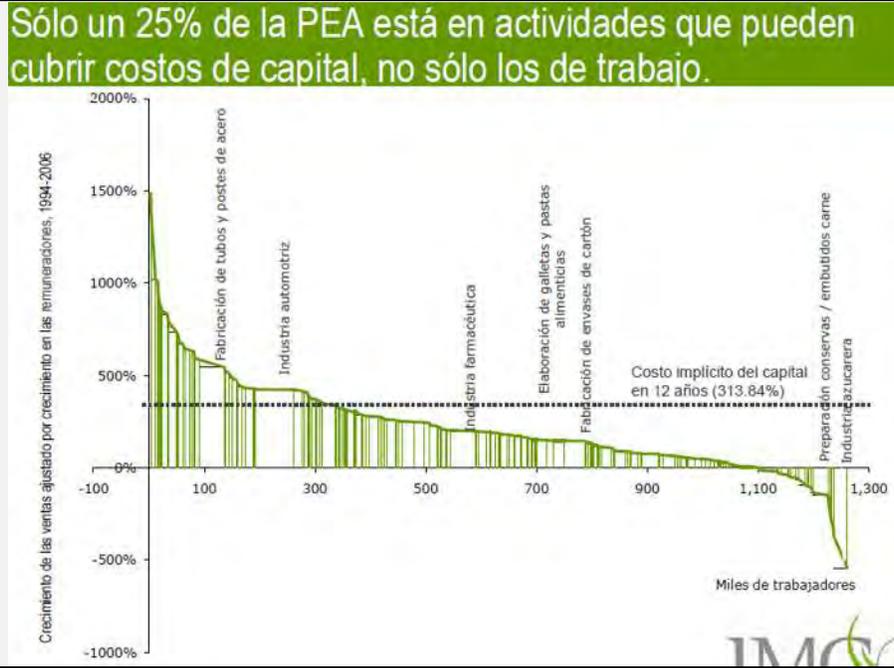


Fuente: INEGI (2002), OIT (2001), OCDE (2001)

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

GRÁFICA 6. POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA



FUENTE: IMCO

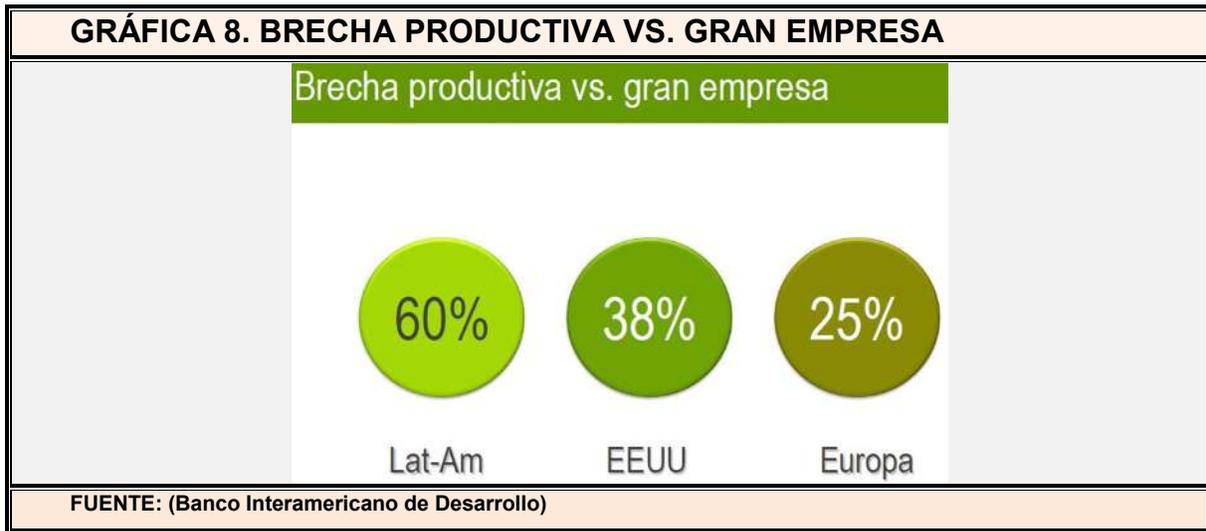
RENDIMIENTO ANTES DE IMPUESTOS

GRÁFICA 7. RENDIMIENTO ANTES DE IMPUESTOS



FUENTE: IMCO

BRECHA PRODUCTIVA VS. GRAN EMPRESA



En el estudio “Desarrollando las PYMES que el país requiere” se observó que existe:

- Baja diferenciación competitiva.
- Brecha en destrezas técnicas y de negocios.
- Calidad variable.
- Alto costo unitario:
 - No cubren costos de capital.
 - Baja tasa de reproducción.
 - Alta participación en informalidad.

Se requieren políticas focalizadas en:

- Resolver clima de negocios.
- Fortalecer capacidades intrínsecas de PYMES.
- Enfocarse en empresas exitosas.

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

MYPYMES 2006

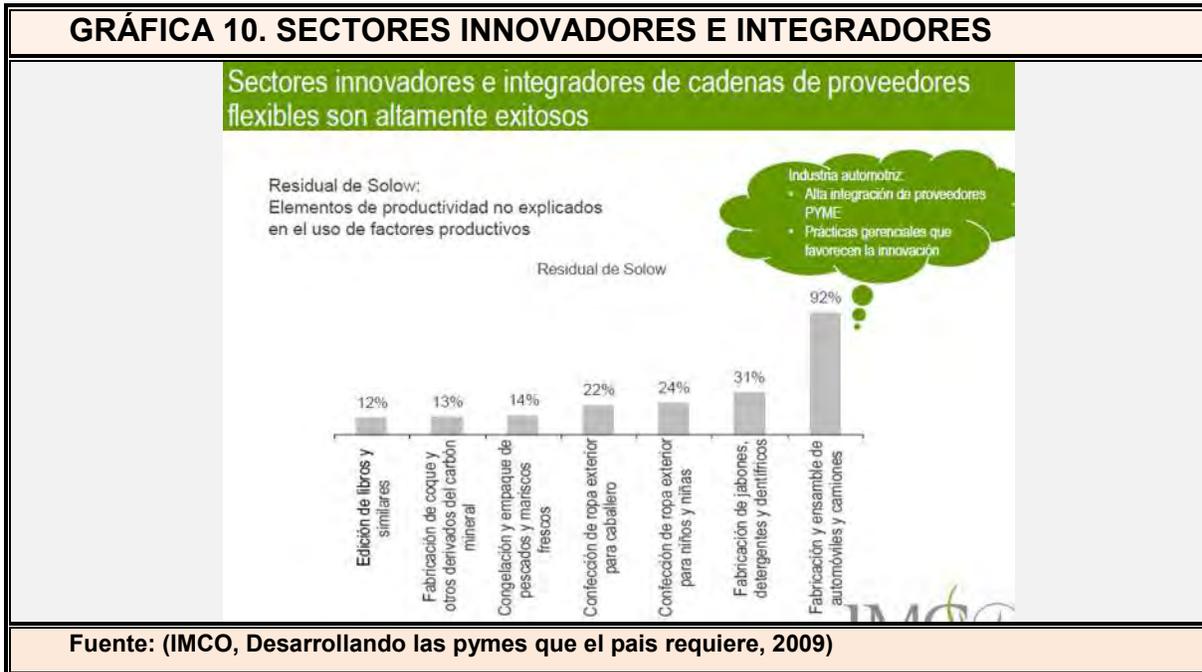


Resultados de los programas PYMES: Entre 2001 y 2006 (IMCO, Libro blanco Fondo MYPYME):

- 597,088 PYMES atendidas (15%) del total.
- 177,159 empleos generados (20% de empleos generados en el período).
- Sectores tradicionales son los principales apoyados: 31% textil, vestido y calzado; 15% artesanías y regalos; 12% alimentos, bebidas y tabaco.

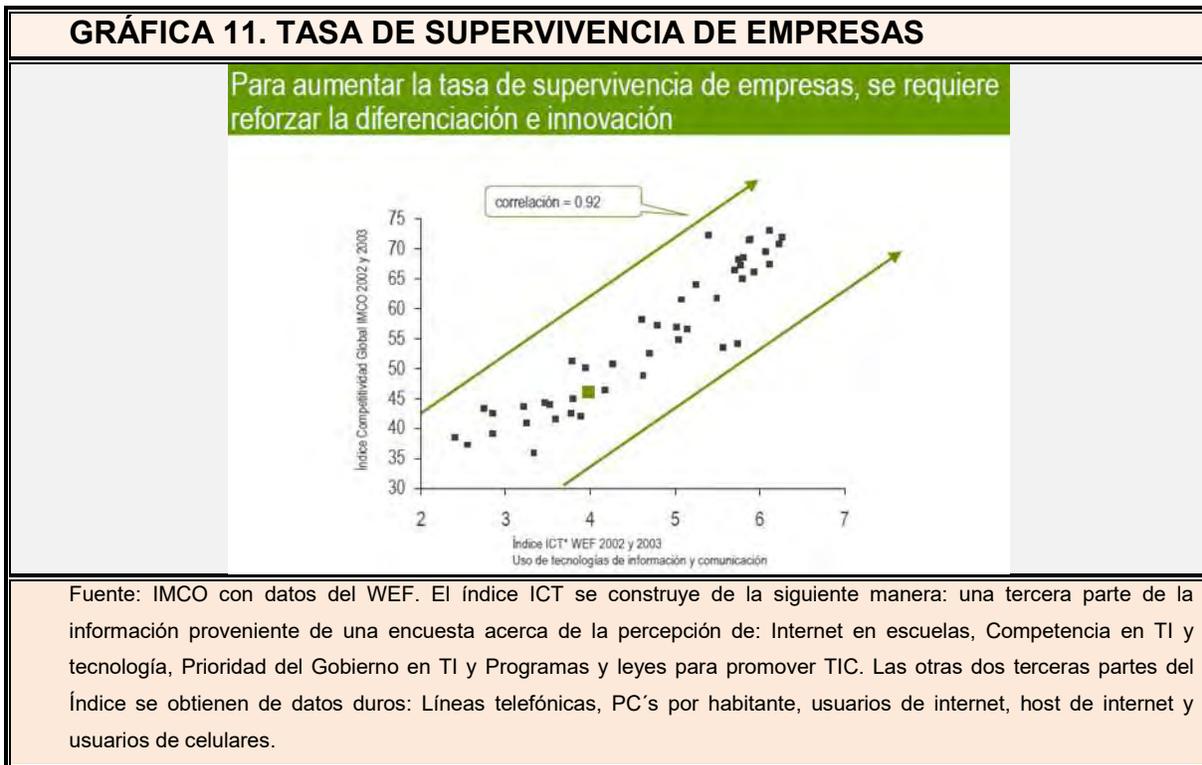
SECTORES INNOVADORES E INTEGRADORES

GRÁFICA 10. SECTORES INNOVADORES E INTEGRADORES



TASA DE SUPERVIVENCIA DE EMPRESAS

GRÁFICA 11. TASA DE SUPERVIVENCIA DE EMPRESAS



Conclusiones de investigación de campo con PYMES y grandes empresas:

Beneficios tangibles en Empresas grandes:

- Proveedores locales reducen costos.
- Proveedores confiables.
- Distribuidores confiables.
- “Outsourcing” de actividades esenciales: mayor flexibilidad.

Beneficios tangibles en PYMES:

- Destrezas, procesos y estándares de calidad.
- Capacitación, asistencia técnica, mejores prácticas y tecnologías.
- Capacidad financiera, calidad crediticia y aseguramiento.
- Comparten inteligencia comercial y planes estratégicos.
- Expansión geográfica y aumento de escala.

La mayoría considera que sus modelos son transportables a otros sectores:

- Programas de proveedores preferidos.
- Programas de distribuidores.
- Contratos a largo plazo.
- Recursos compartidos: inteligencia comercial.

Las PYMES están dispuestas a:

- Establecer relaciones de largo plazo.
- Inversiones específicas.
- Certificación de capacidades y estándares.

Principales obstáculos para las grandes empresas:

- Costoso y largo proceso de formación y capacitación.

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

- Falta de áreas específicas en la estructura corporativa para promover y dar seguimiento.

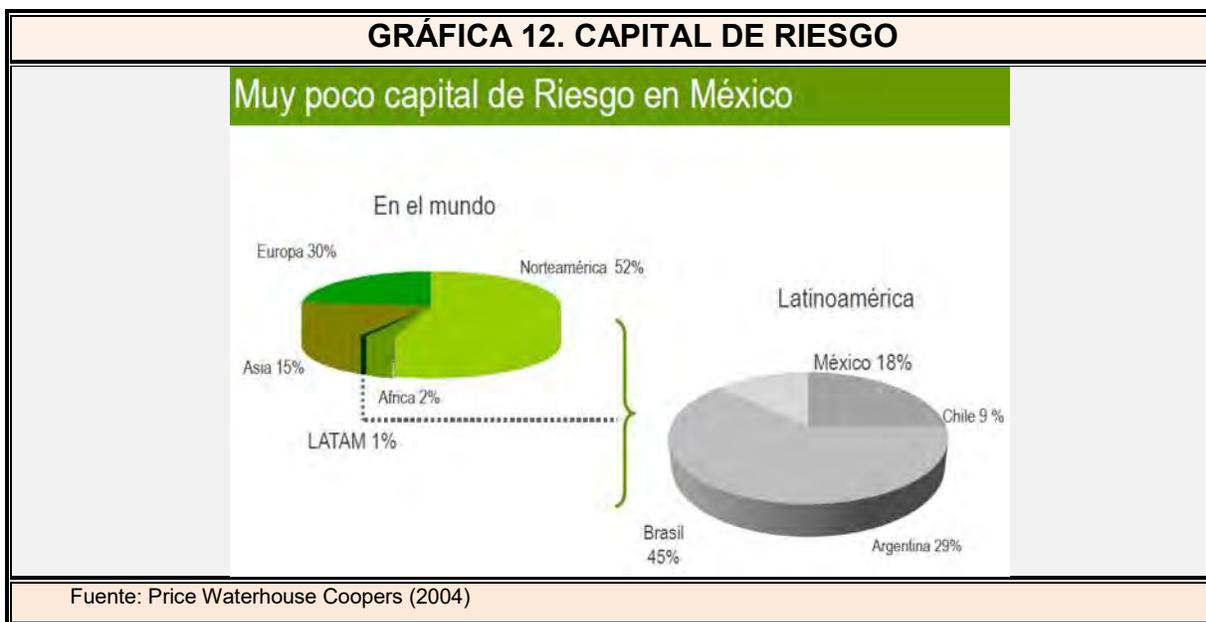
Principales obstáculos para las PYMES:

- Procesos ineficientes.
- Proceso de formación y capacitación es costoso y largo.
- Falta de capital humano.
- Capital de trabajo.

Ideas para un modelo eficiente:

- La gestión del modelo y los recursos debe ser descentralizada.
- Empresas grandes y PYMES son las más indicadas para gestionar los recursos.
- El gobierno debe centrarse en financiamiento y coordinación.
- Adopción de instrumentos tecnológicos es clave para la coordinación.

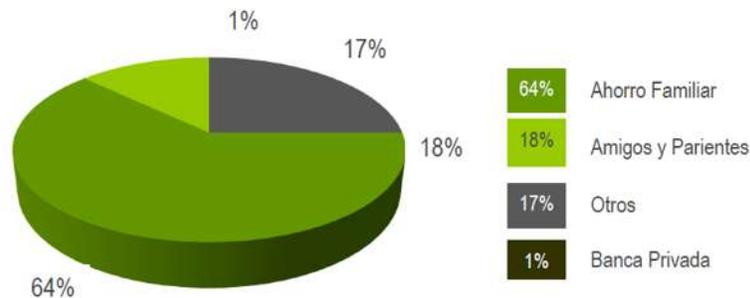
Financiamiento de programas PYMES:



FINANCIAMIENTO DE LAS NUEVAS PYMES

GRÁFICA 13. FINANCIAMIENTO DE LAS NUEVAS PYMES

El financiamiento de las nuevas PYMES proviene principalmente del Ahorro Familiar

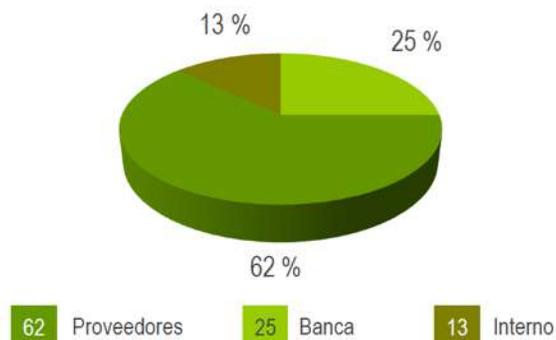


Fuente: Estudio de mercado realizado por NAFINSA (2001)

PRINCIPAL FINANCIAMIENTO DE EMPRESAS ESTABLECIDAS

GRÁFICA 14. PRINCIPAL FINANCIAMIENTO DE EMPRESAS ESTABLECIDAS

En las empresas establecidas el financiamiento es principalmente de proveedores



FUENTE: IMCO

Datos más recientes como el del estudio publicado por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) y PricewaterhouseCoopers, dicen que la Pyme en México podría tener un papel más importante en la generación de riqueza. (Niz, 2011)

De 200 mil empresas que cada año abren sus puertas en México, sólo 35 mil sobreviven dos años, 25% tiene escasas posibilidades de desarrollo y 10% cuenta con alguna oportunidad de hacerlo en la economía formal, afirmó el coordinador del estudio, Víctor Sánchez Trejo. (Niz, 2011)

Según el Censo Económico de INEGI de 2009, las unidades económicas de tamaño micro, pequeño y mediano en diez años (1999-2009) crecieron 81%, pero su contribución al PIB nacional bajó 7.3%, es decir, de 42% a 34.7% en dicho lapso. (Niz, 2011)

Ello sugiere que a pesar de que el número de empresas en el sector ha aumentado considerablemente, su capacidad de contribución por unidad de negocio al PIB nacional ha disminuido en esta última década. (Niz, 2011).

Podemos concluir lo siguiente: A pesar de ser tan importantes en la generación de empleo y de riqueza en el país, la Pyme mexicana no ha alcanzado un nivel de competitividad suficiente como para posicionarse en el mercado global, ni para integrarse plenamente como proveedores de grandes empresas. Estas razones justifican la necesidad de continuar con este tipo de análisis para romper las barreras que limitan su desarrollo y crecimiento en México. (Niz, 2011), (Sánchez & Hernández, 2011), (IMCO, Desarrollando las pymes que el país requiere, 2009)

2.5. PERFIL DE COMPETITIVIDAD ESTATAL

Para conocer el perfil de competitividad estatal se utilizó la edición 2010 del estudio “La Competitividad de los Estados Mexicanos 2010. Fortalezas ante la Crisis” que el Sistema Tecnológico de Monterrey pone a disposición de académicos, funcionarios públicos y privados así como público en general. (Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010)

El índice de Competitividad se genera a partir de la posición relativa que cada entidad tiene respecto al resto de las entidades encada uno de los criterios analizados. Es decir, una posición buena o mala en el Índice de Competitividad se deriva de la situación relativa en la que se encuentra la entidad en cada una de las 172 variables con respecto al resto de los estados. (Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010)

Por otra parte, con el fin de dar mayor énfasis a la eficiencia que al tamaño, los criterios fueron construidos de modo en que considerasen alguna variable de ajuste. Las variables más utilizadas para ajustar los datos originales fueron población, producto interno bruto, población económicamente activa y número de patrones registrados en el IMSS. (Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010). Los resultados generales del 2010 son los siguientes:

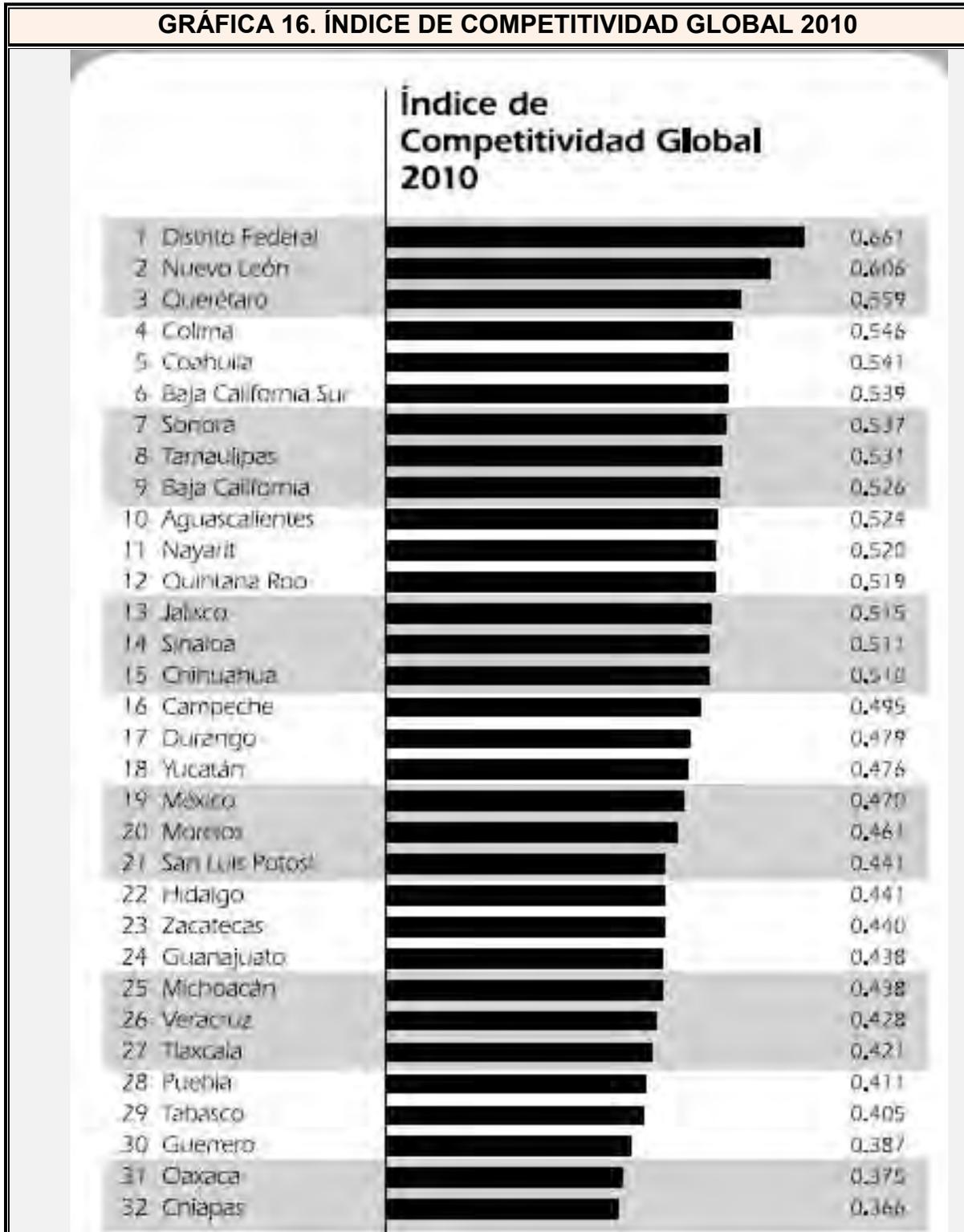
DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

ÍNDICE POR FACTORES



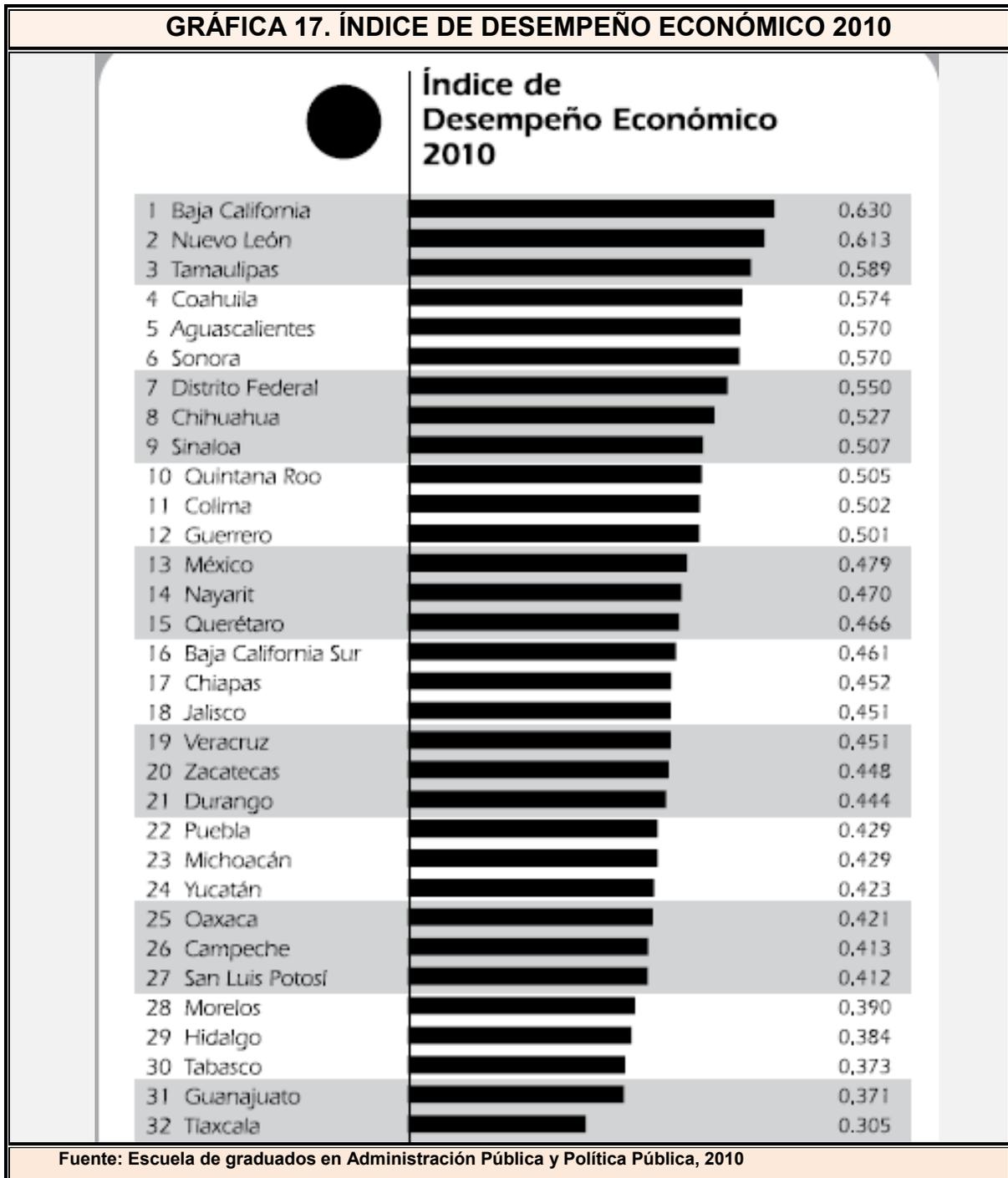
ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL 2010

GRÁFICA 16. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL 2010

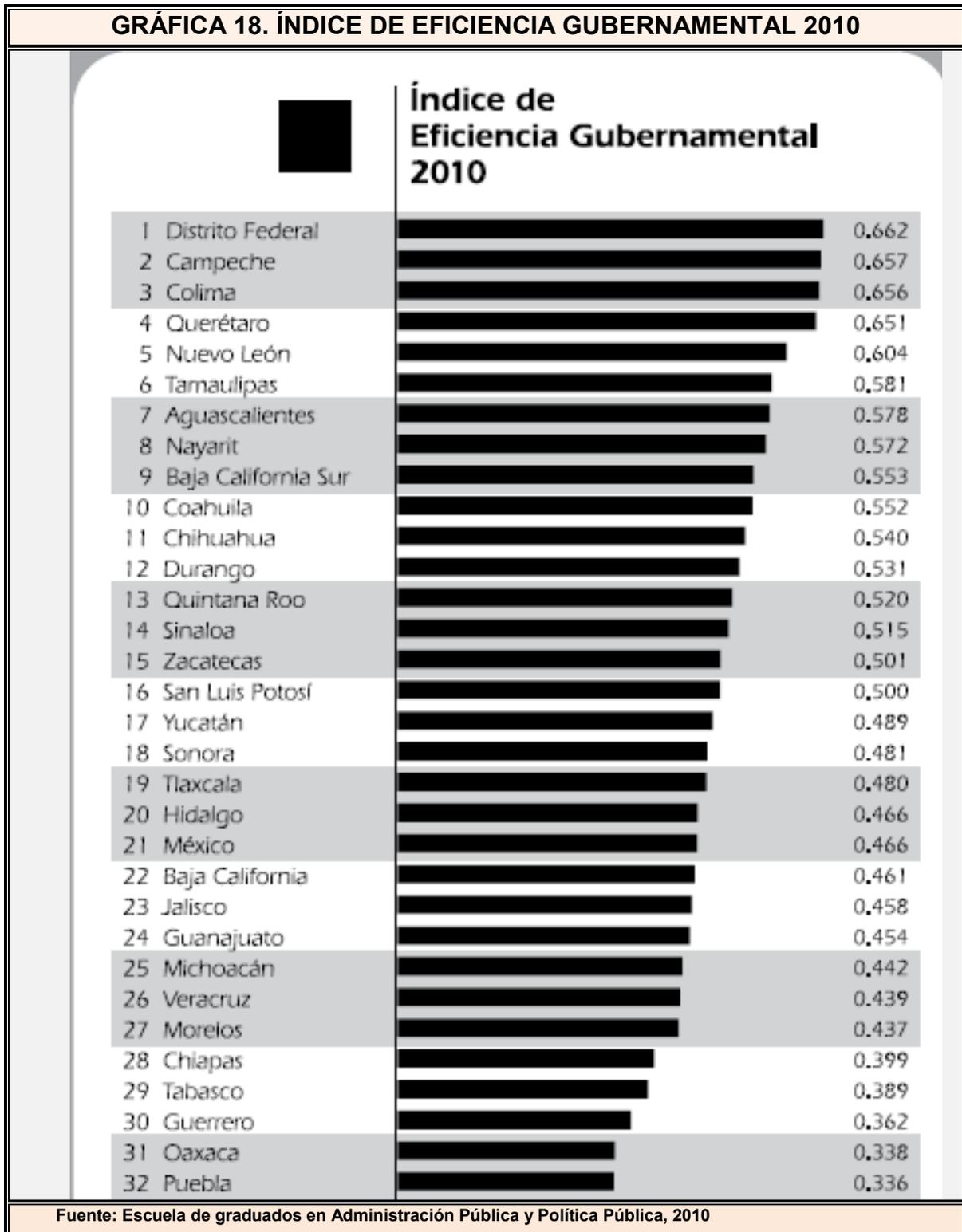


Fuente: Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010

ÍNDICE DE DESEMPEÑO ECONÓMICO 2010

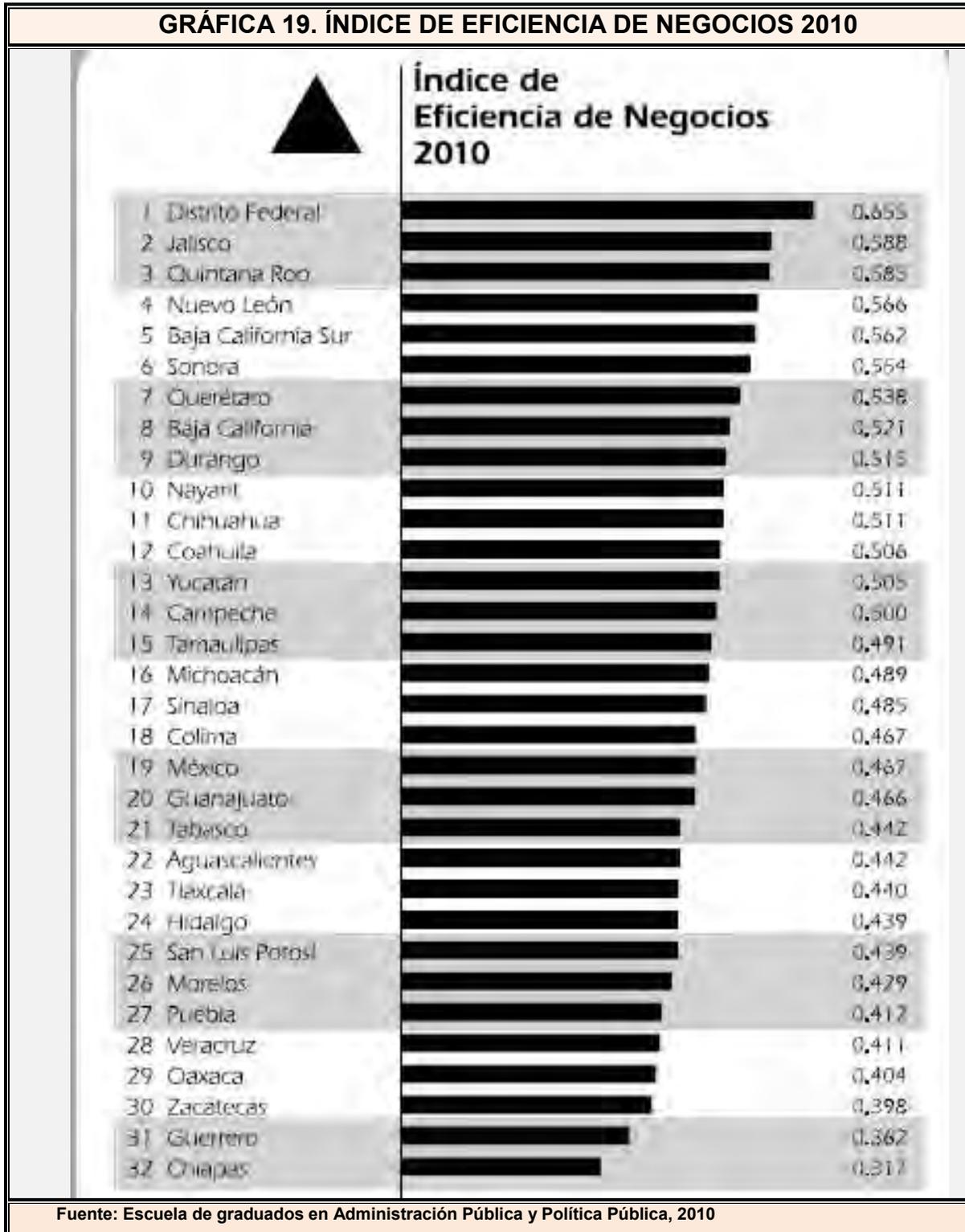


ÍNDICE DE EFICIENCIA GUBERNAMENTAL 2010



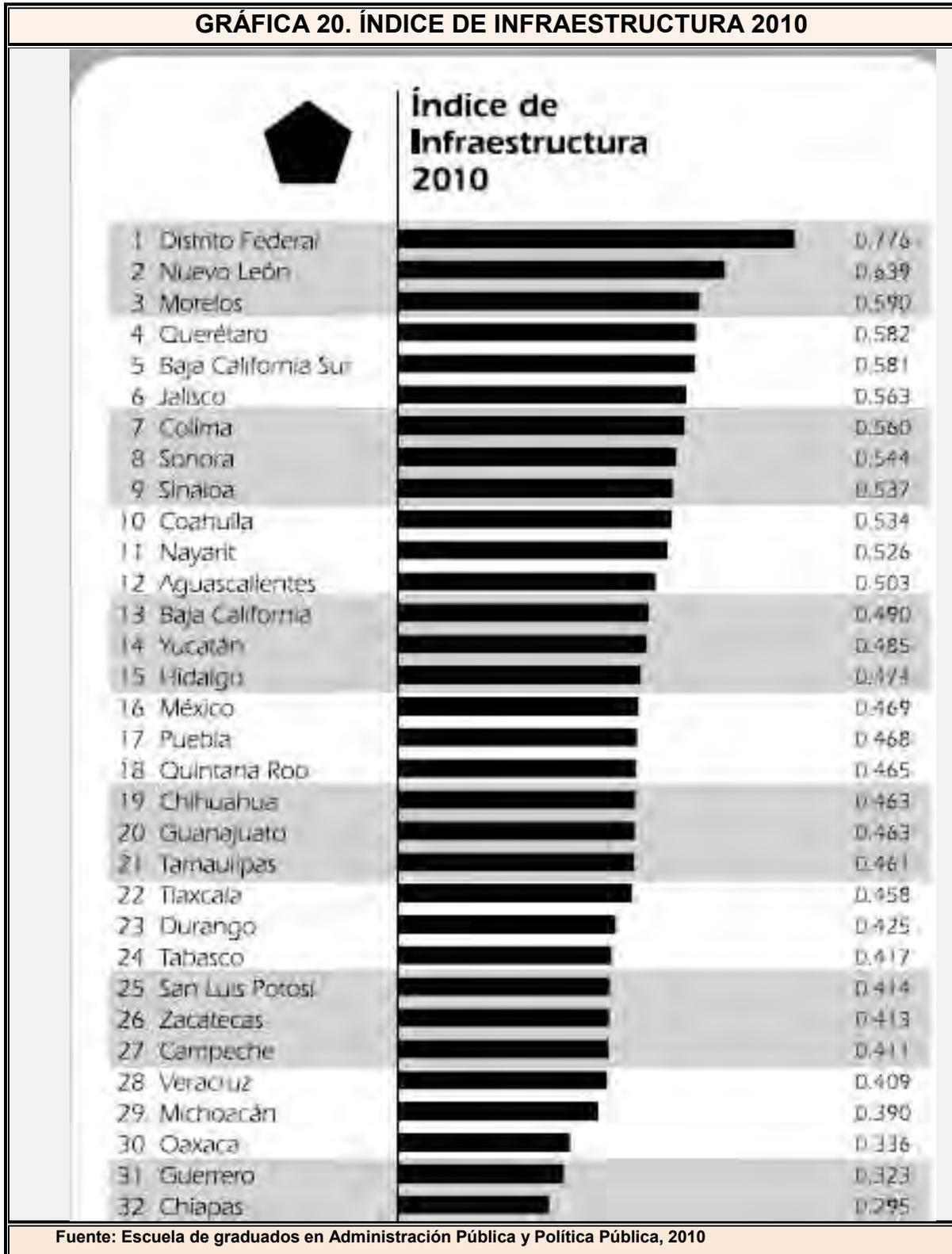
ÍNDICE DE EFICIENCIA DE NEGOCIOS 2010

GRÁFICA 19. ÍNDICE DE EFICIENCIA DE NEGOCIOS 2010



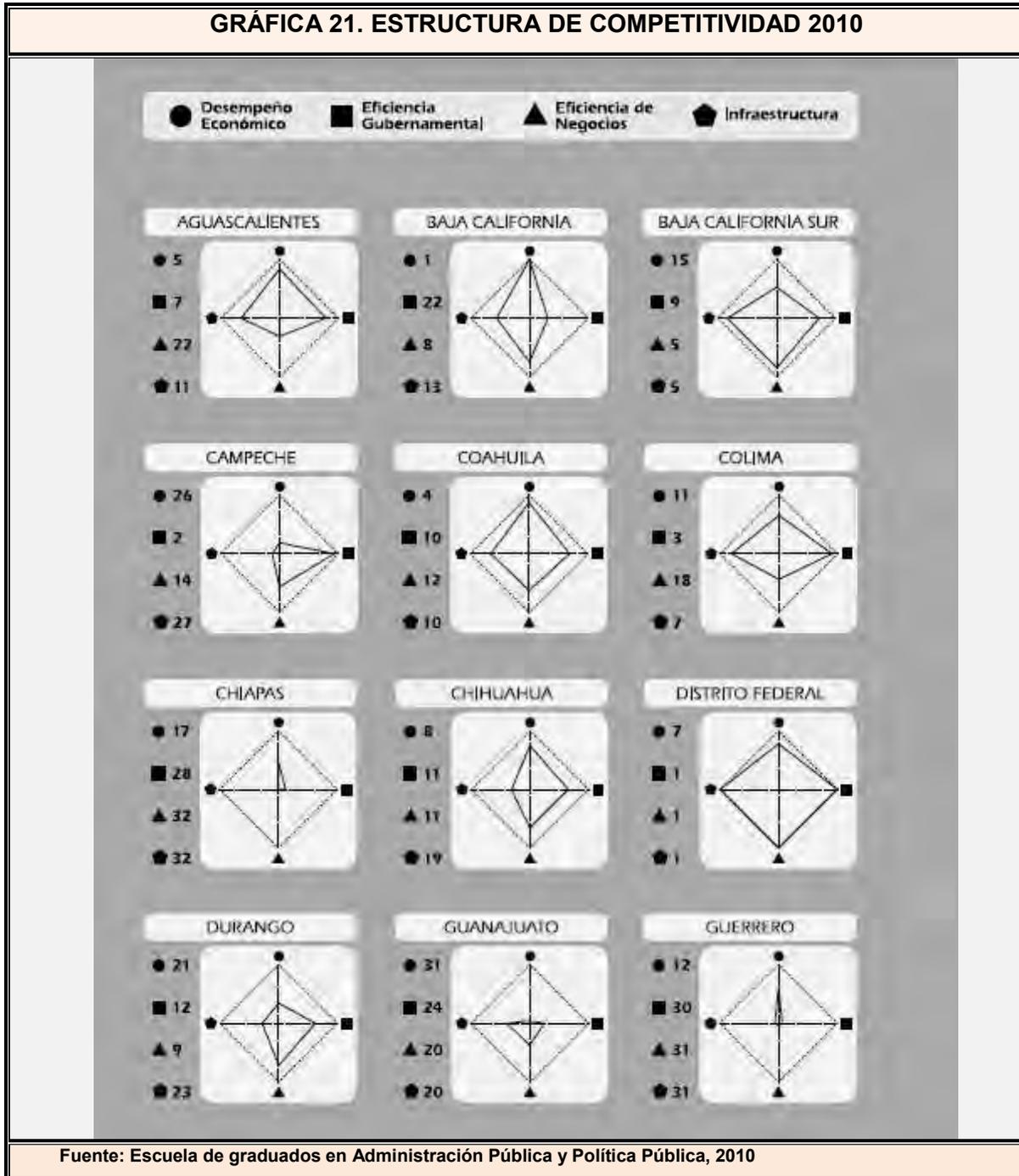
ÍNDICE DE INFRAESTRUCTURA 2010

GRÁFICA 20. ÍNDICE DE INFRAESTRUCTURA 2010



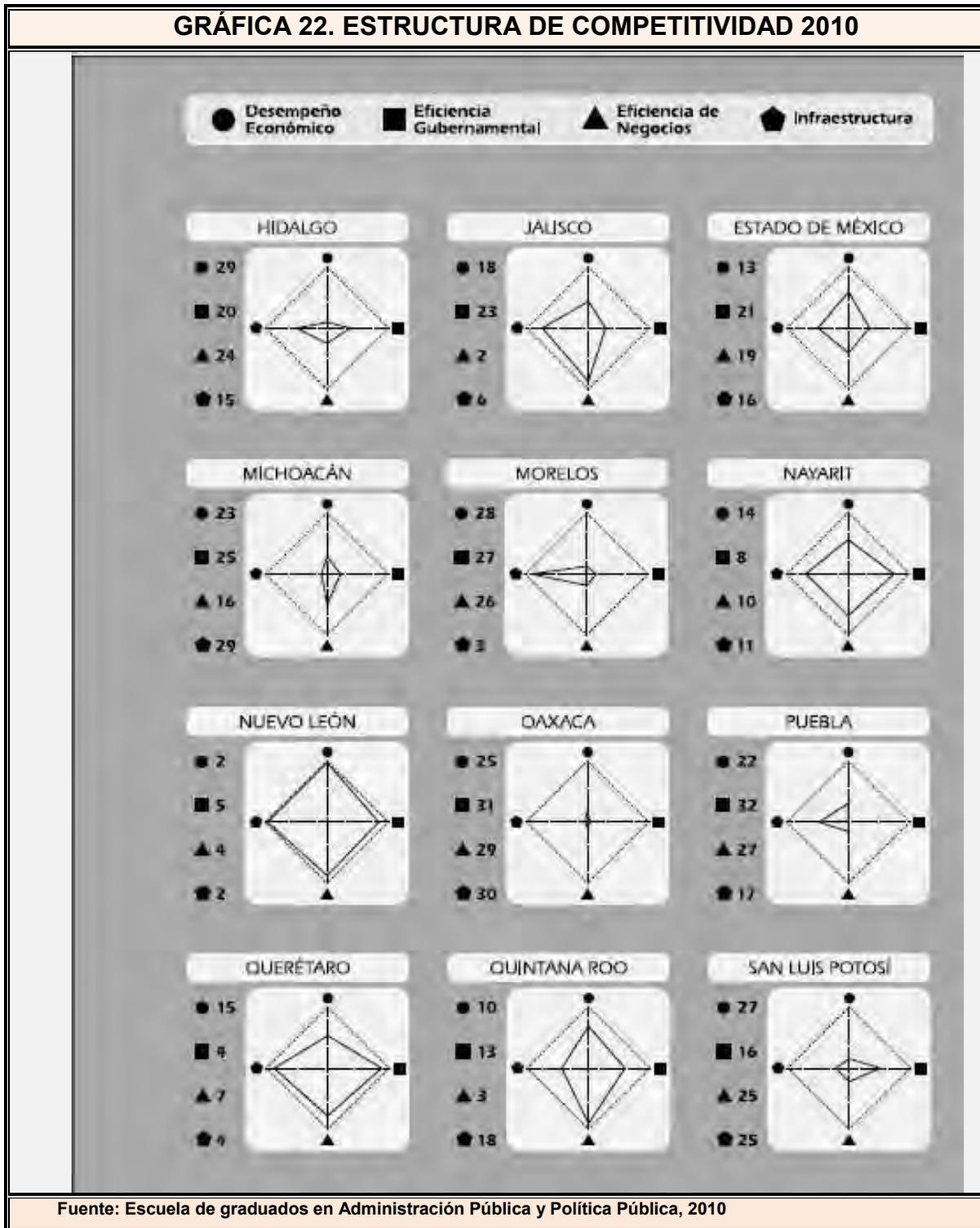
ESTRUCTURA DE COMPETITIVIDAD 2010

GRÁFICA 21. ESTRUCTURA DE COMPETITIVIDAD 2010

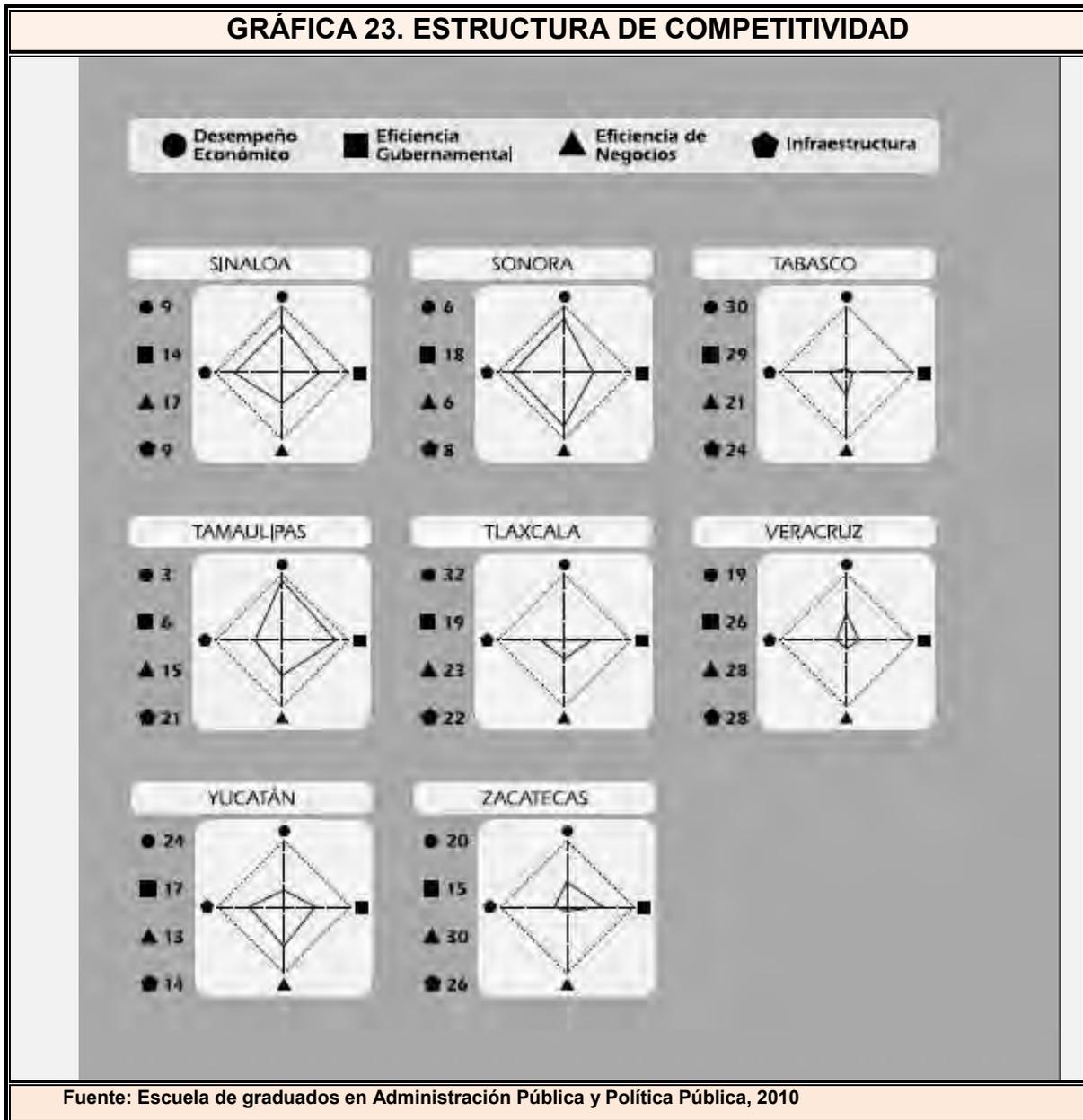


ESTRUCTURA DE COMPETITIVIDAD 2010

GRÁFICA 22. ESTRUCTURA DE COMPETITIVIDAD 2010

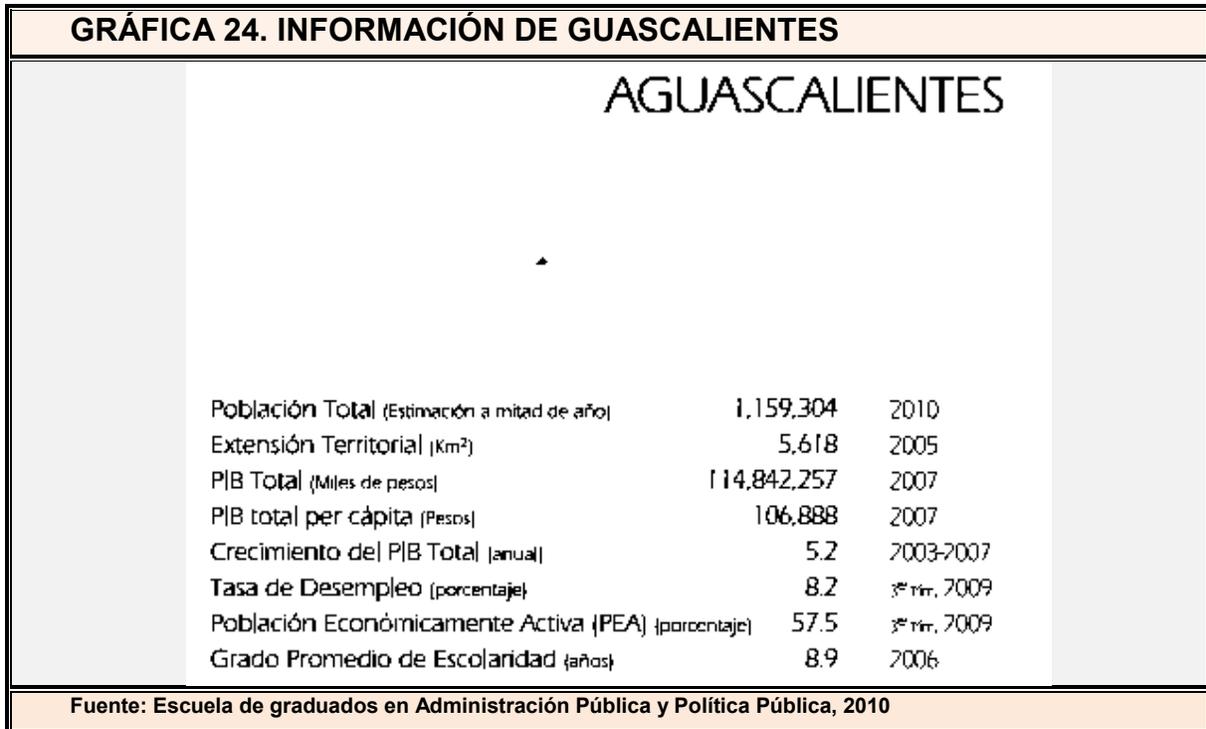


ESTRUCTURA DE COMPETITIVIDAD



2.5.1. AGUASCALIENTES

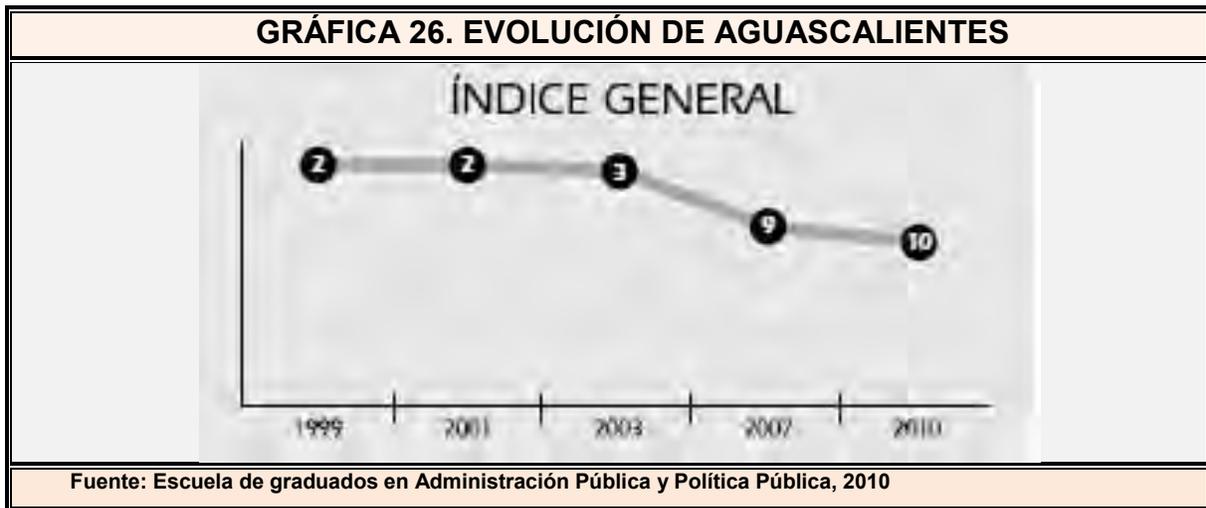
INFORMACIÓN DE GUASCALIENTES



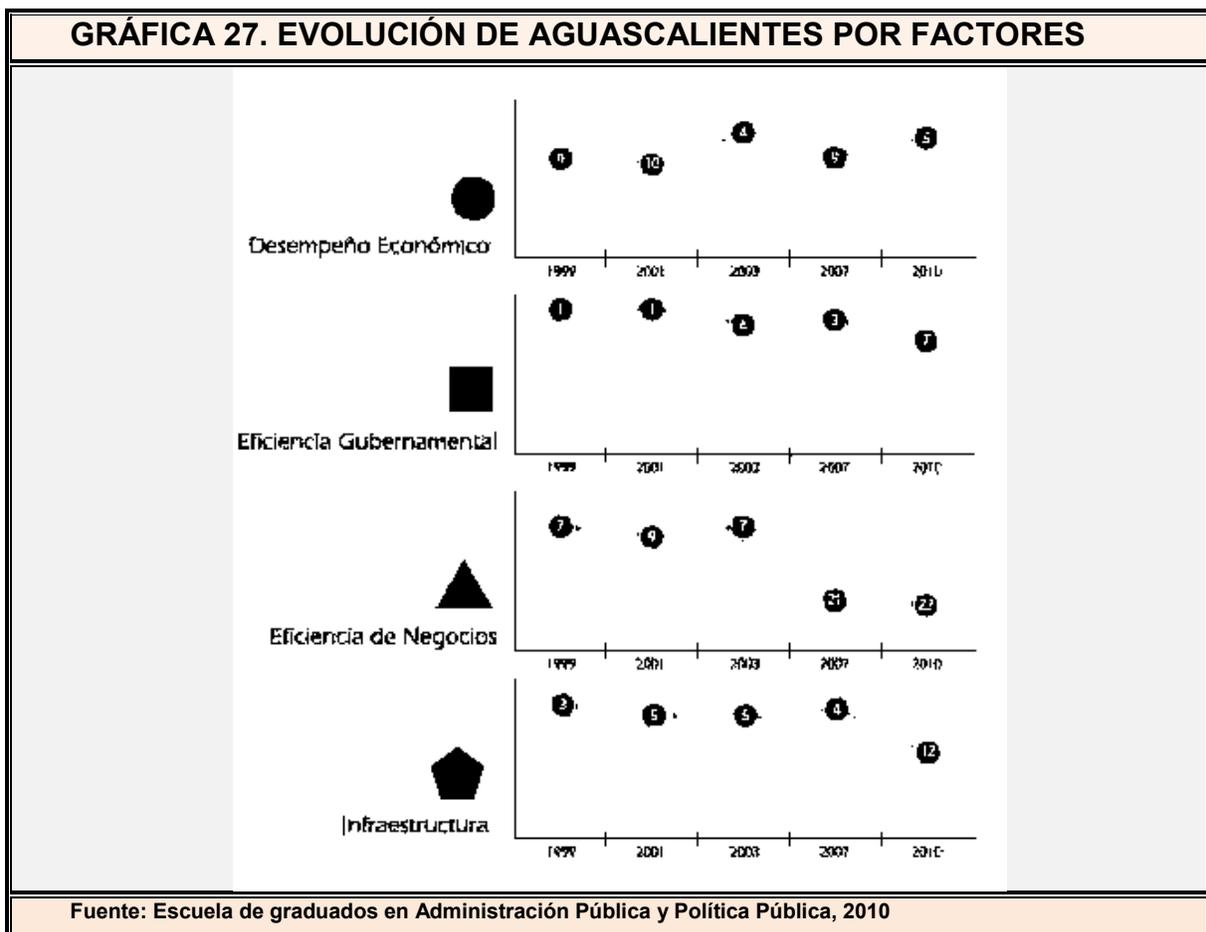
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE AGUASCALIENTES



EVOLUCIÓN DE AGUASCALIENTES



EVOLUCIÓN DE AGUASCALIENTES POR FACTORES



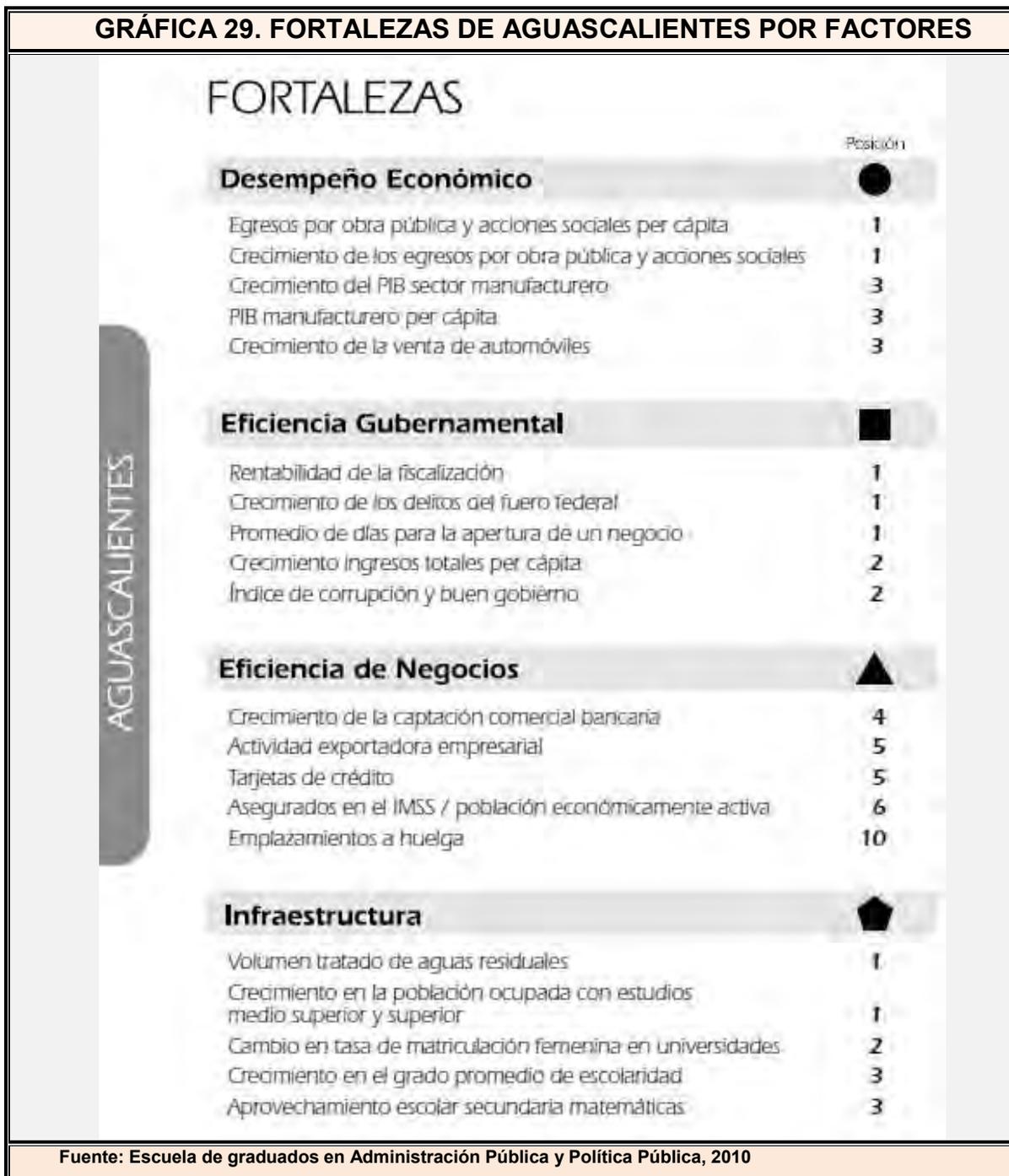
COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE AGUASCALIENTES

GRÁFICA 28. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE AGUASCALIENTES



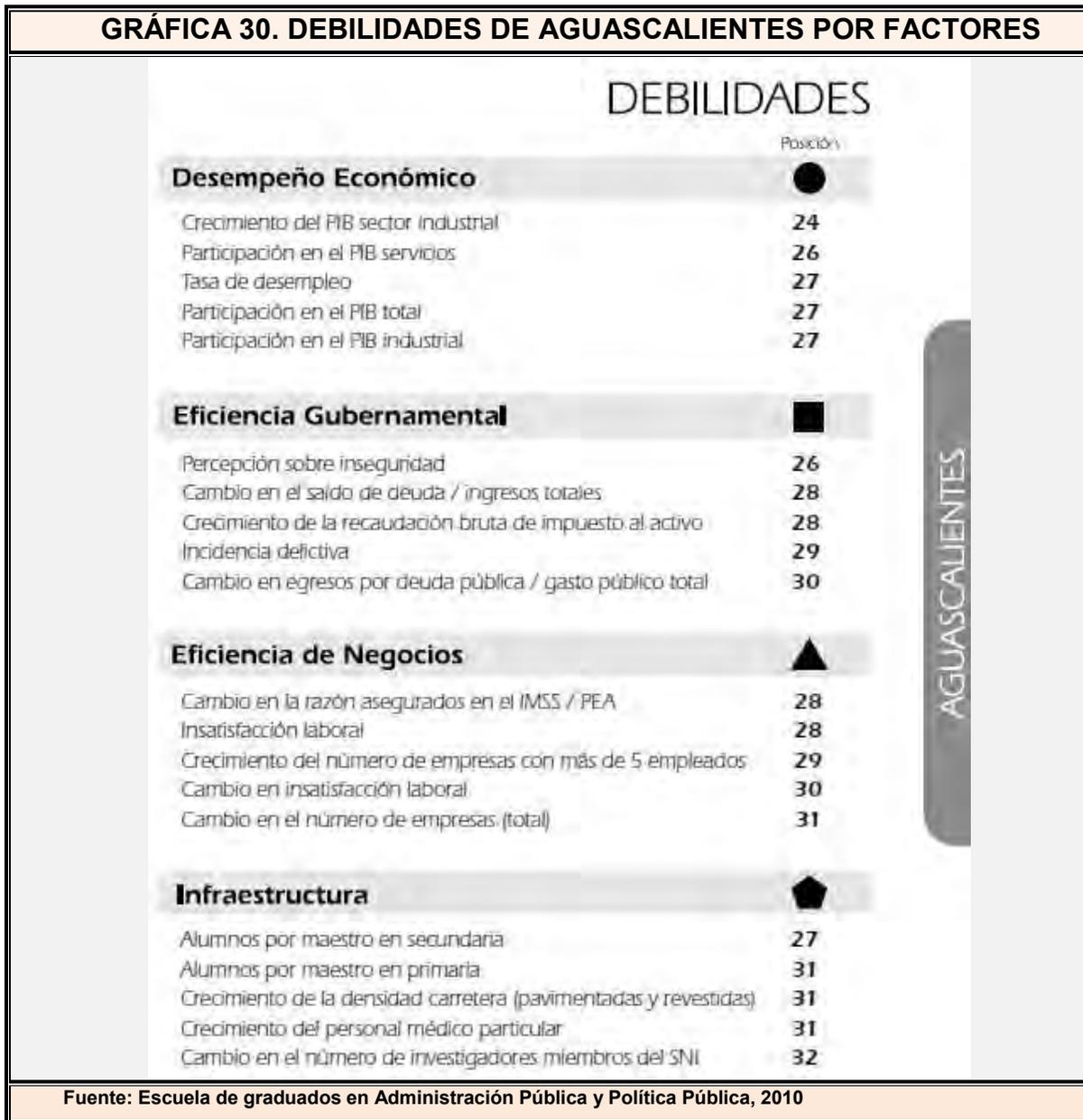
FORTALEZAS DE AGUASCALIENTES POR FACTORES

GRÁFICA 29. FORTALEZAS DE AGUASCALIENTES POR FACTORES



DEBILIDADES DE AGUASCALIENTES POR FACTORES

GRÁFICA 30. DEBILIDADES DE AGUASCALIENTES POR FACTORES



2.5.2. BAJA CALIFORNIA

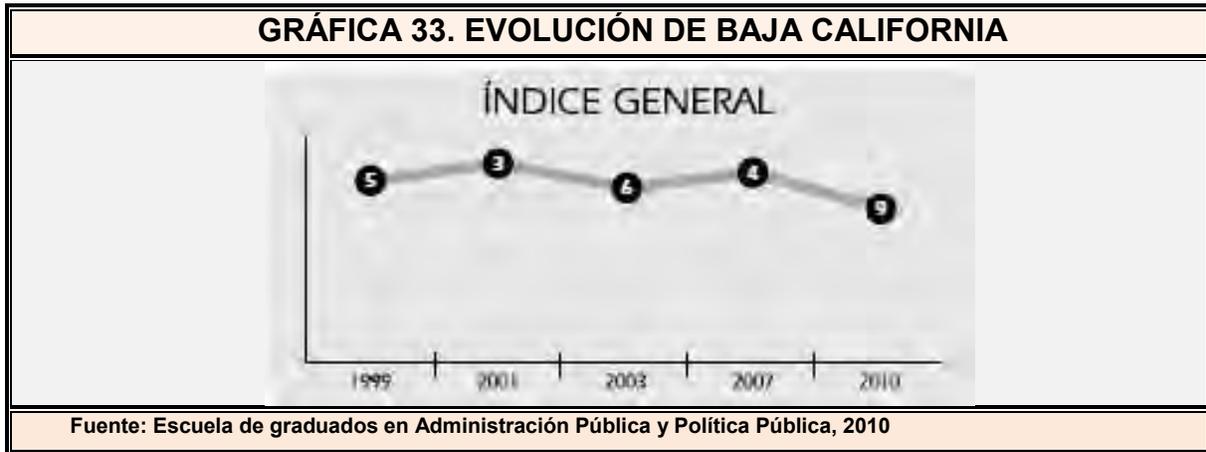
INFORMACIÓN DE BAJA CALIFORNIA



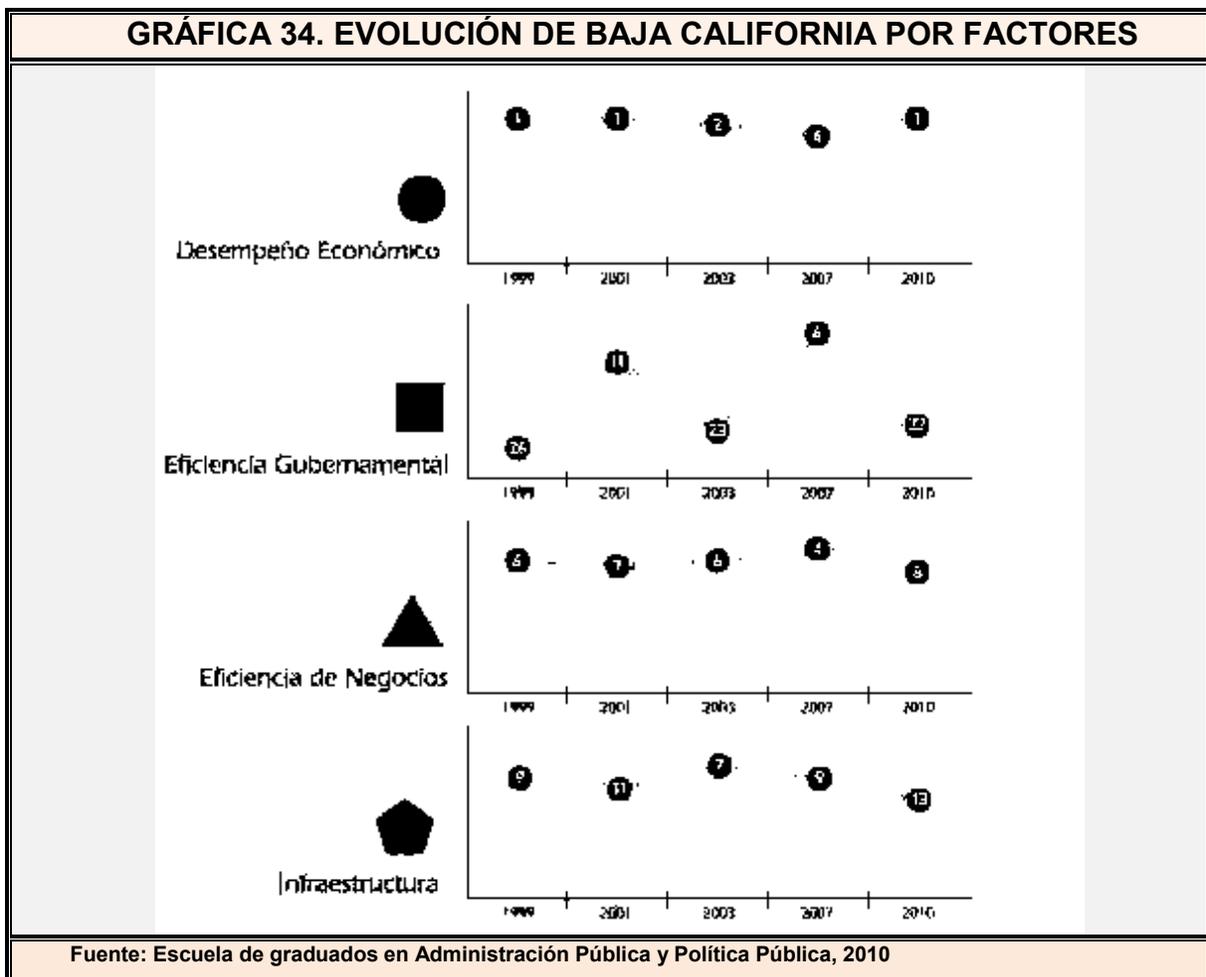
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE BAJA CALIFORNIA



EVOLUCIÓN DE BAJA CALIFORNIA

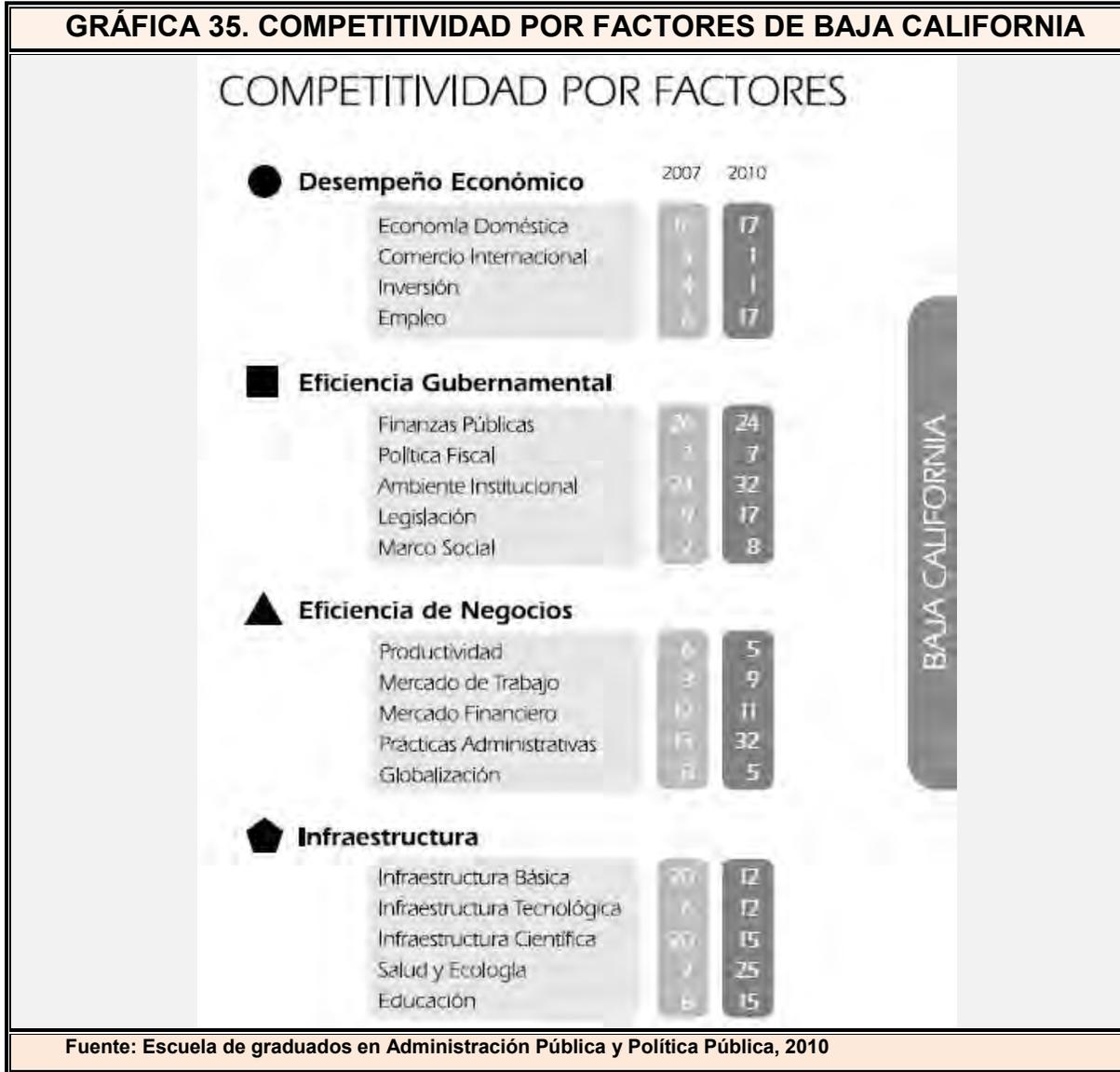


EVOLUCIÓN DE BAJA CALIFORNIA POR FACTORES

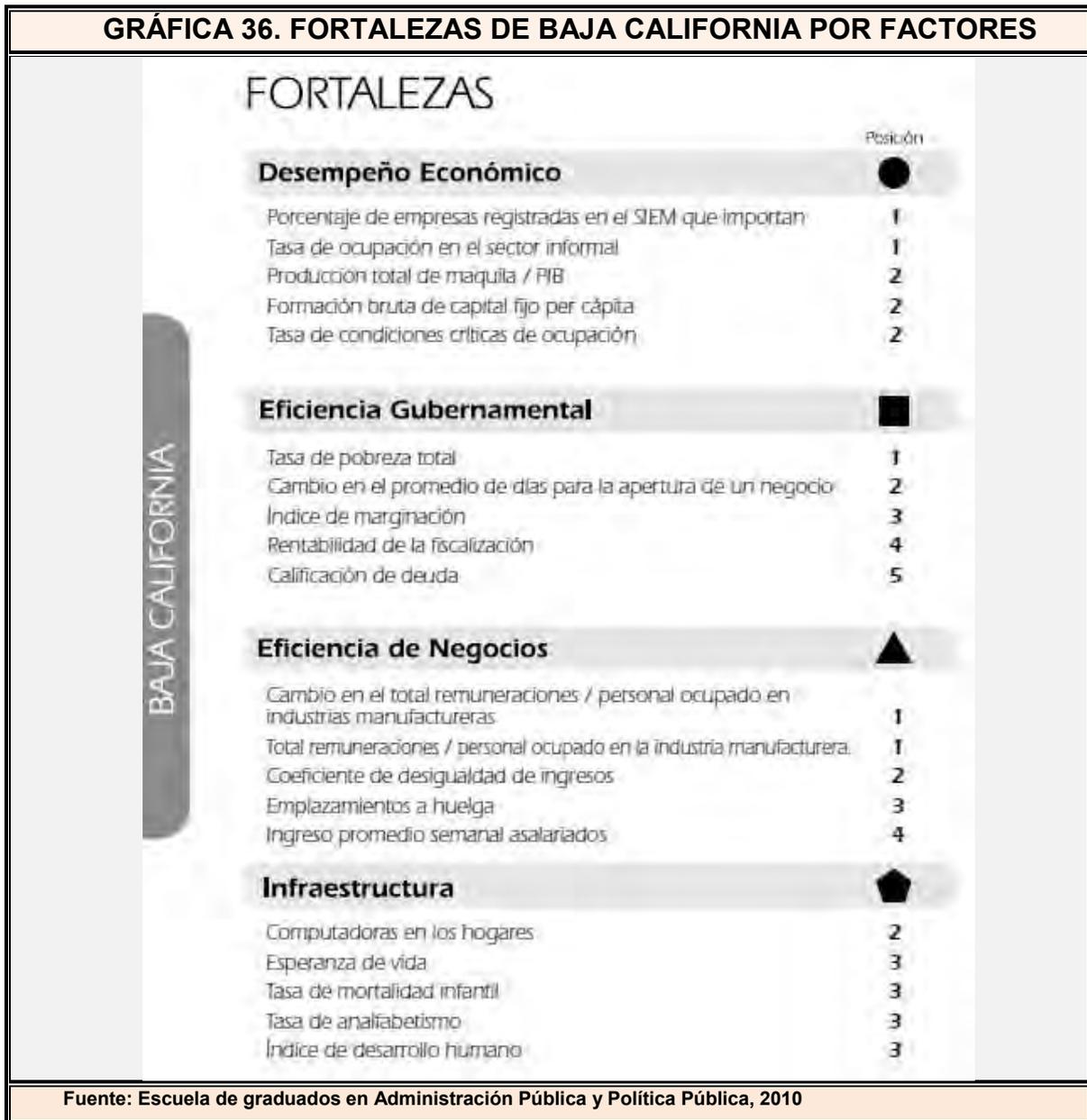


COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE BAJA CALIFORNIA

GRÁFICA 35. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE BAJA CALIFORNIA

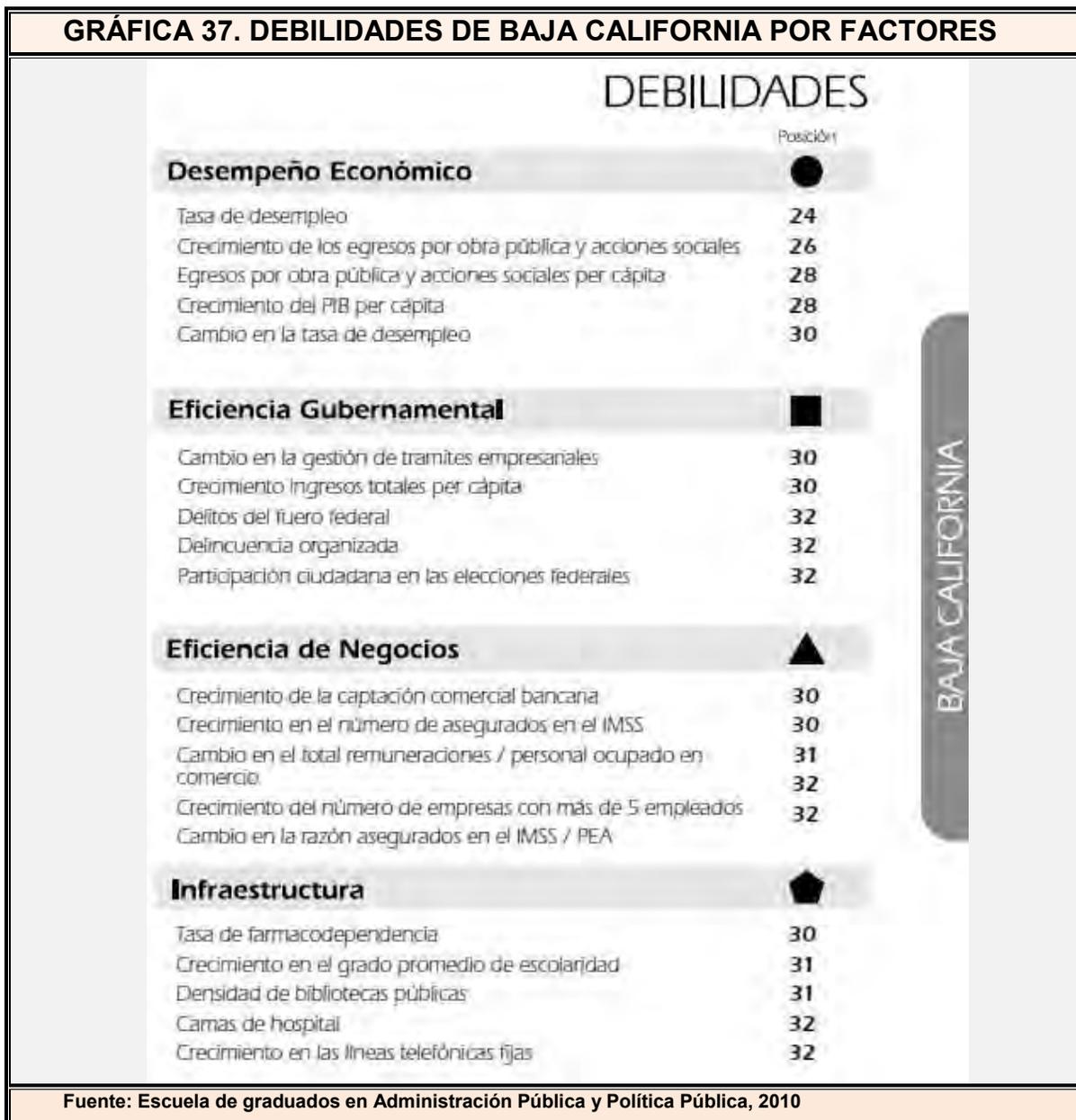


FORTALEZAS DE BAJA CALIFORNIA POR FACTORES



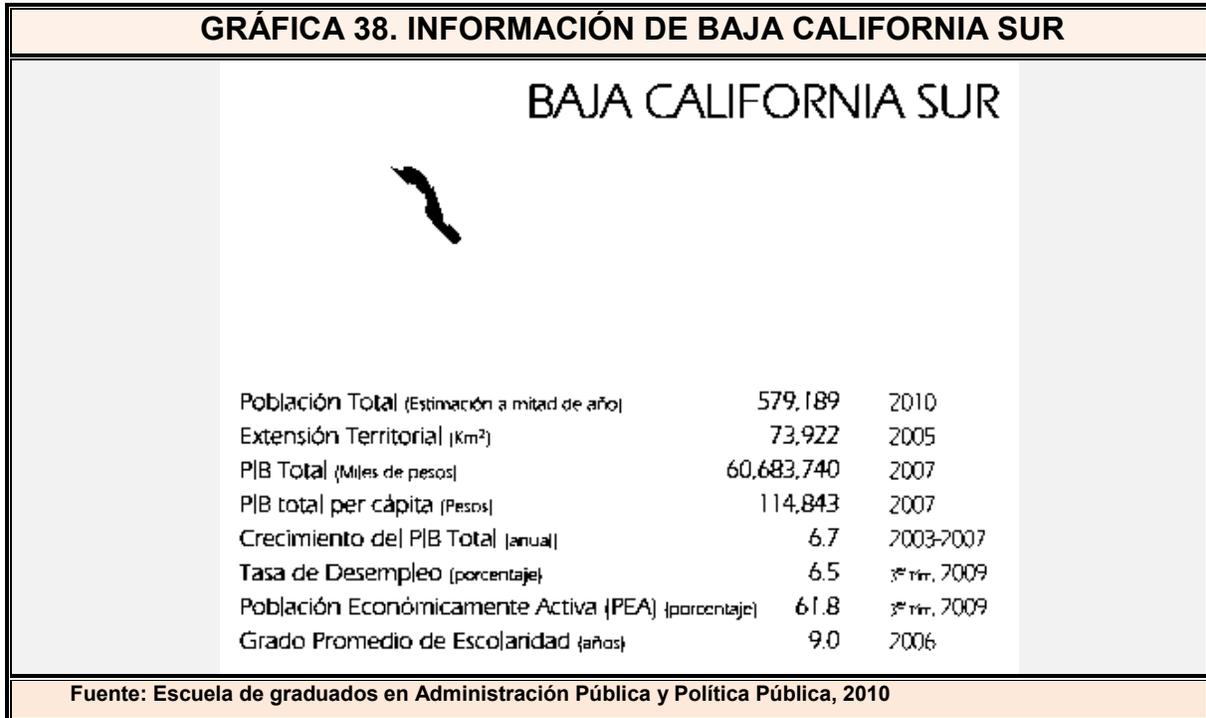
DEBILIDADES DE BAJA CALIFORNIA POR FACTORES

GRÁFICA 37. DEBILIDADES DE BAJA CALIFORNIA POR FACTORES



2.5.3. BAJA CALIFORNIA SUR

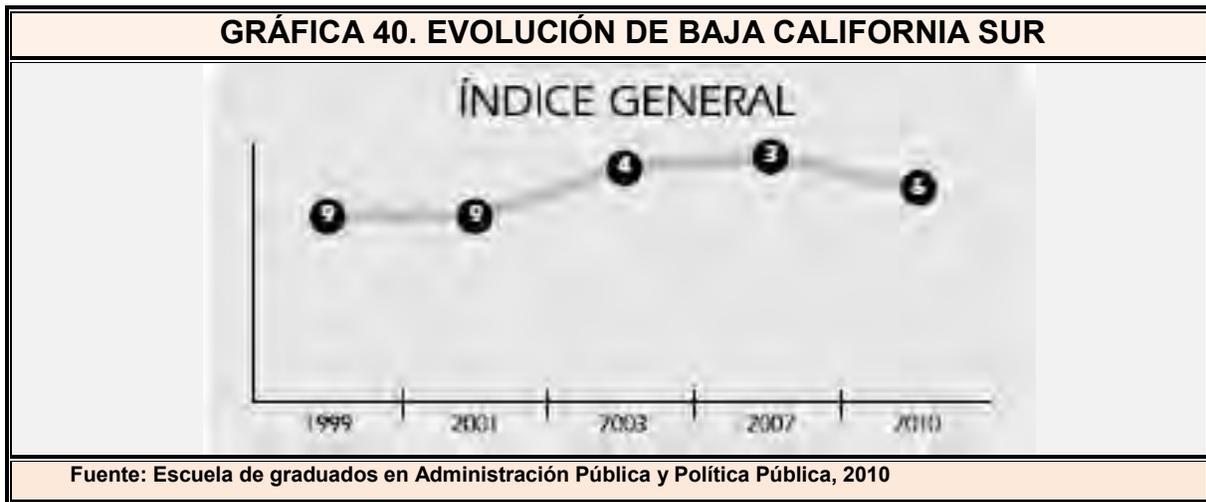
INFORMACIÓN DE BAJA CALIFORNIA SUR



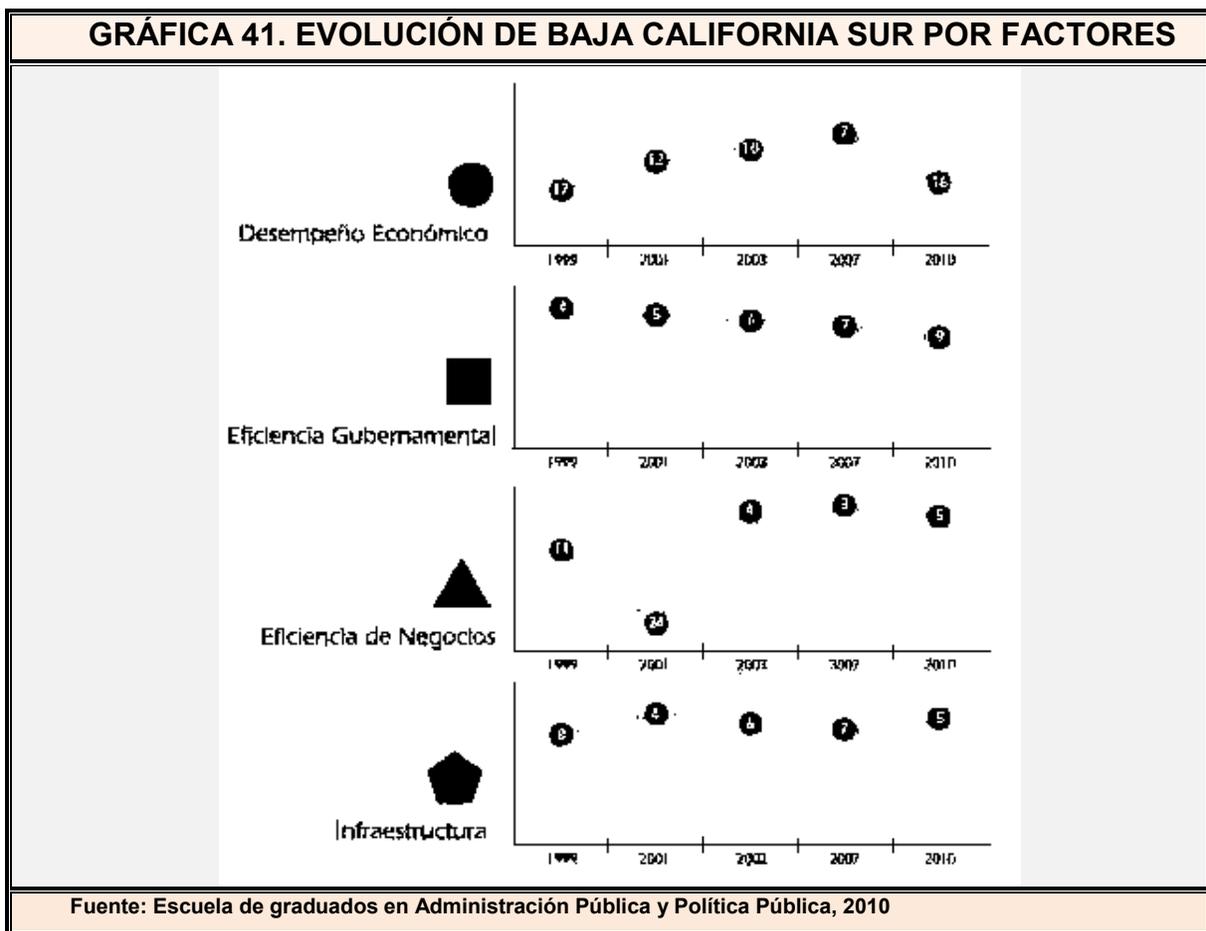
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE BAJA CALIFORNIA SUR



EVOLUCIÓN DE BAJA CALIFORNIA SUR



EVOLUCIÓN DE BAJA CALIFORNIA SUR POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE BAJA CALIFORNIA SUR

GRÁFICA 42. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE BAJA CALIFORNIA SUR



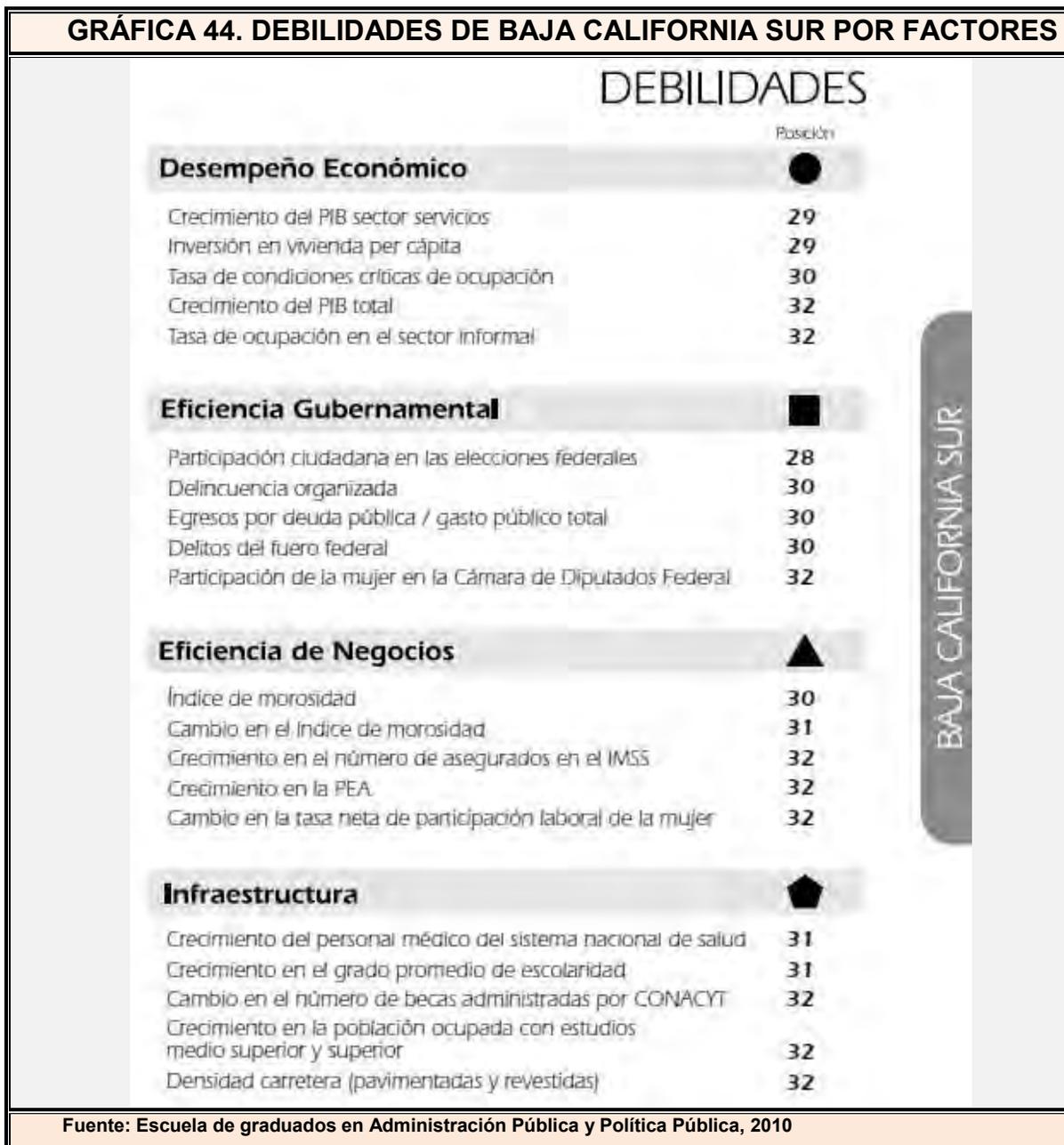
FORTALEZAS DE BAJA CALIFORNIA SUR POR FACTORES

GRÁFICA 43. FORTALEZAS DE BAJA CALIFORNIA SUR POR FACTORES



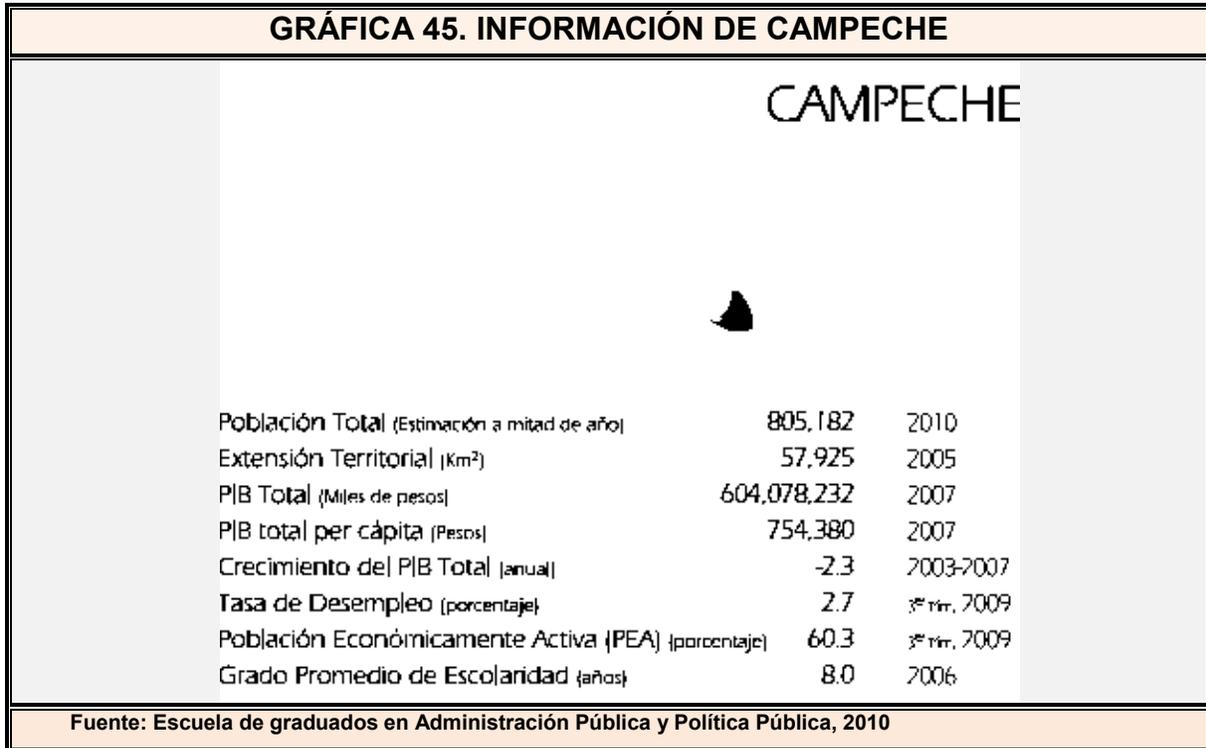
DEBILIDADES DE BAJA CALIFORNIA SUR POR FACTORES

GRÁFICA 44. DEBILIDADES DE BAJA CALIFORNIA SUR POR FACTORES

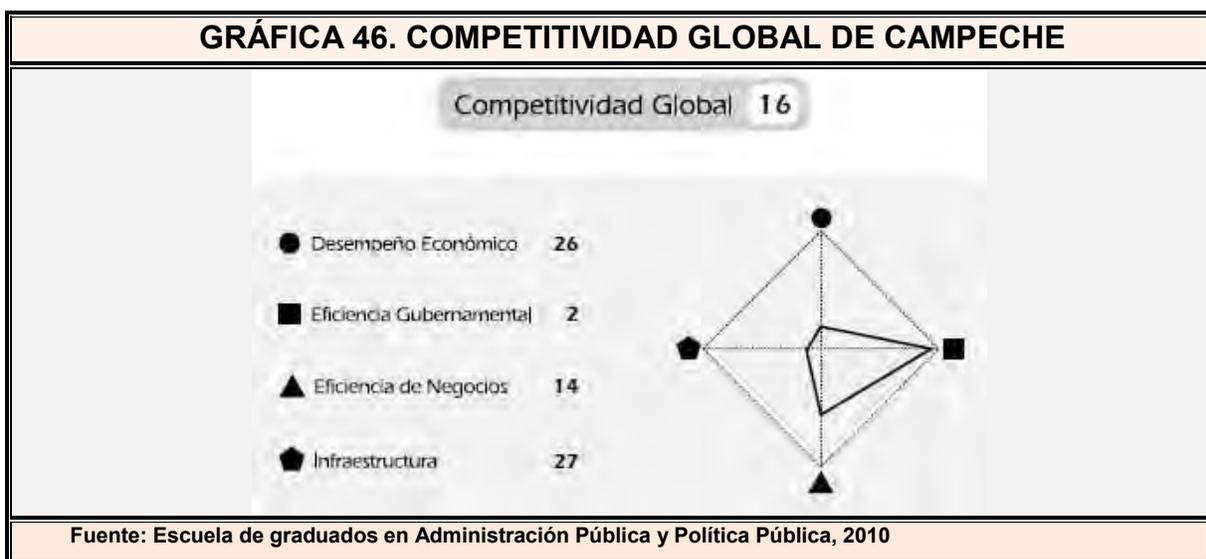


2.5.4. CAMPECHE

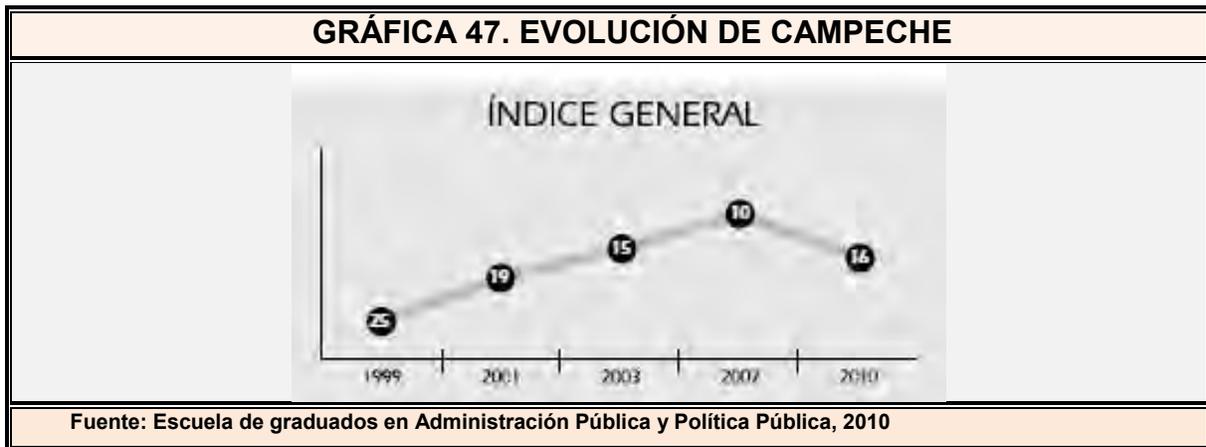
INFORMACIÓN DE CAMPECHE



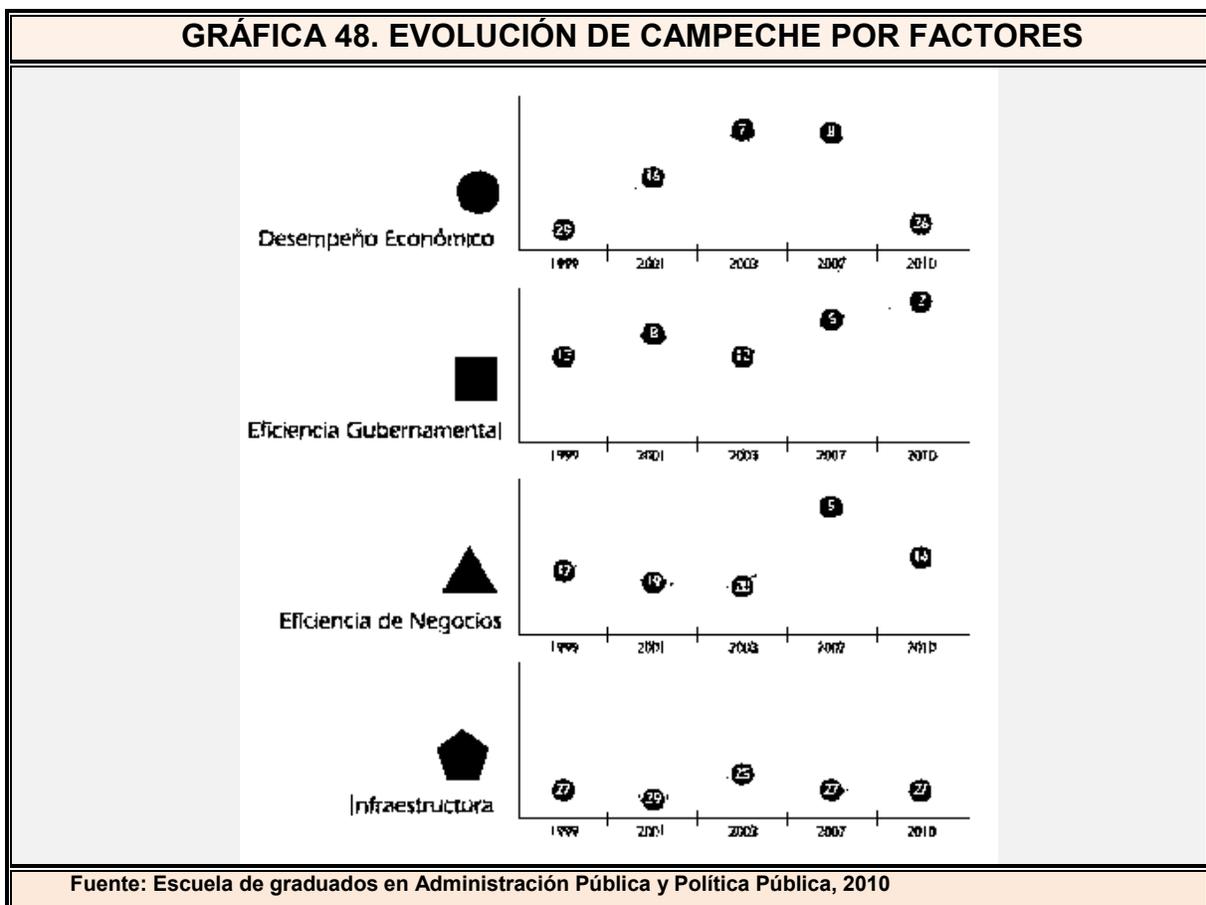
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE CAMPECHE



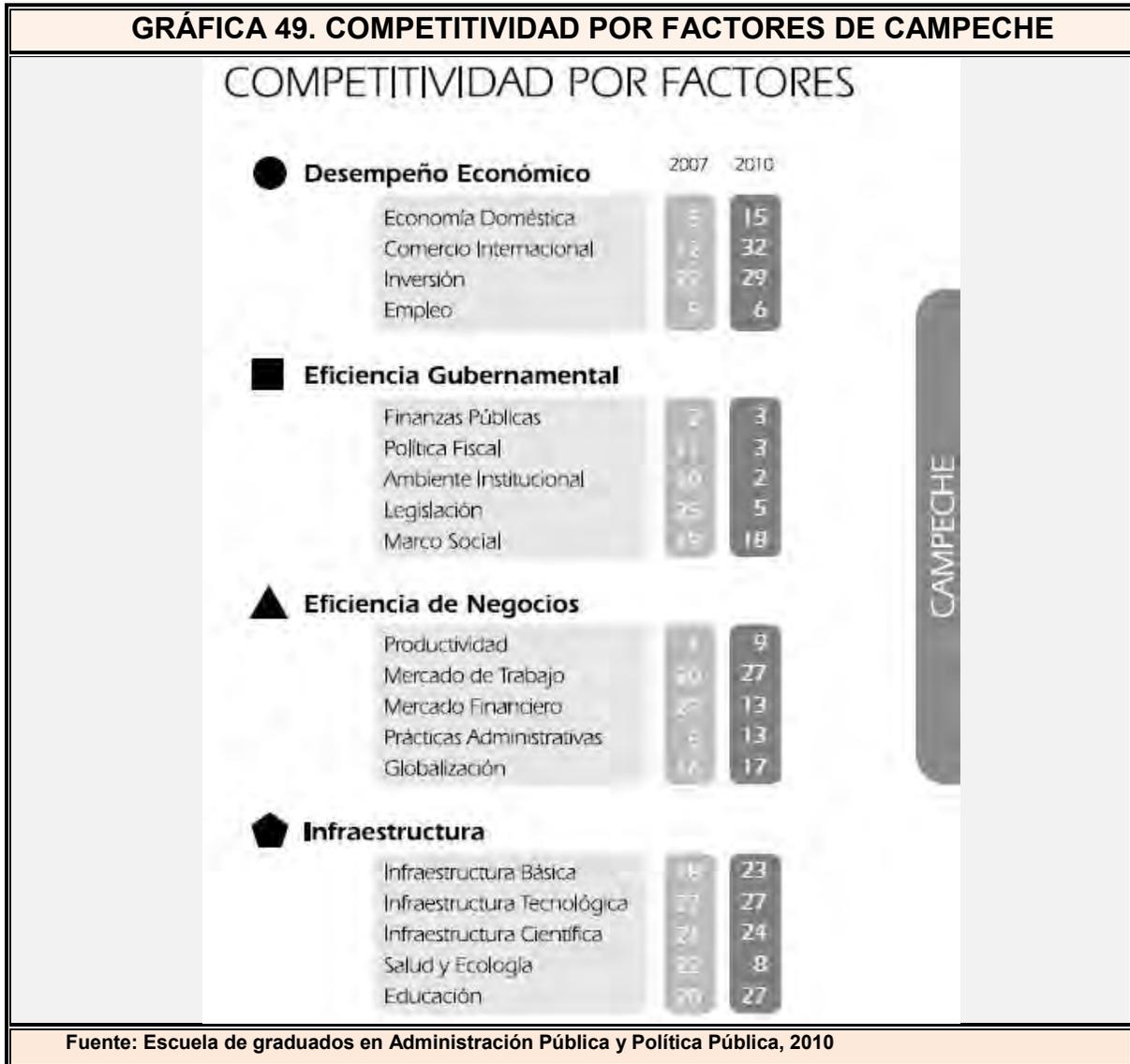
EVOLUCIÓN DE CAMPECHE



EVOLUCIÓN DE CAMPECHE POR FACTORES

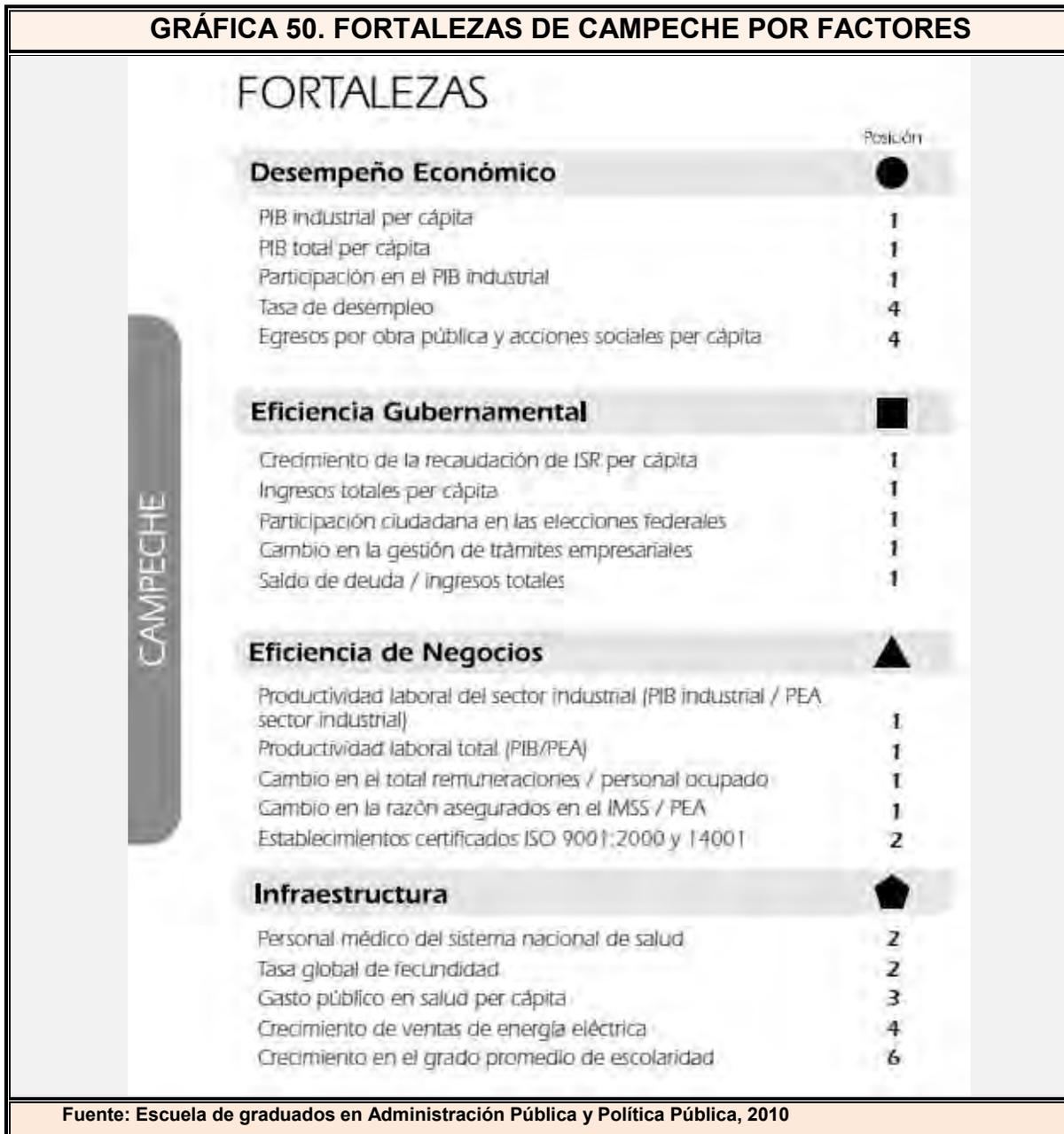


COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE CAMPECHE



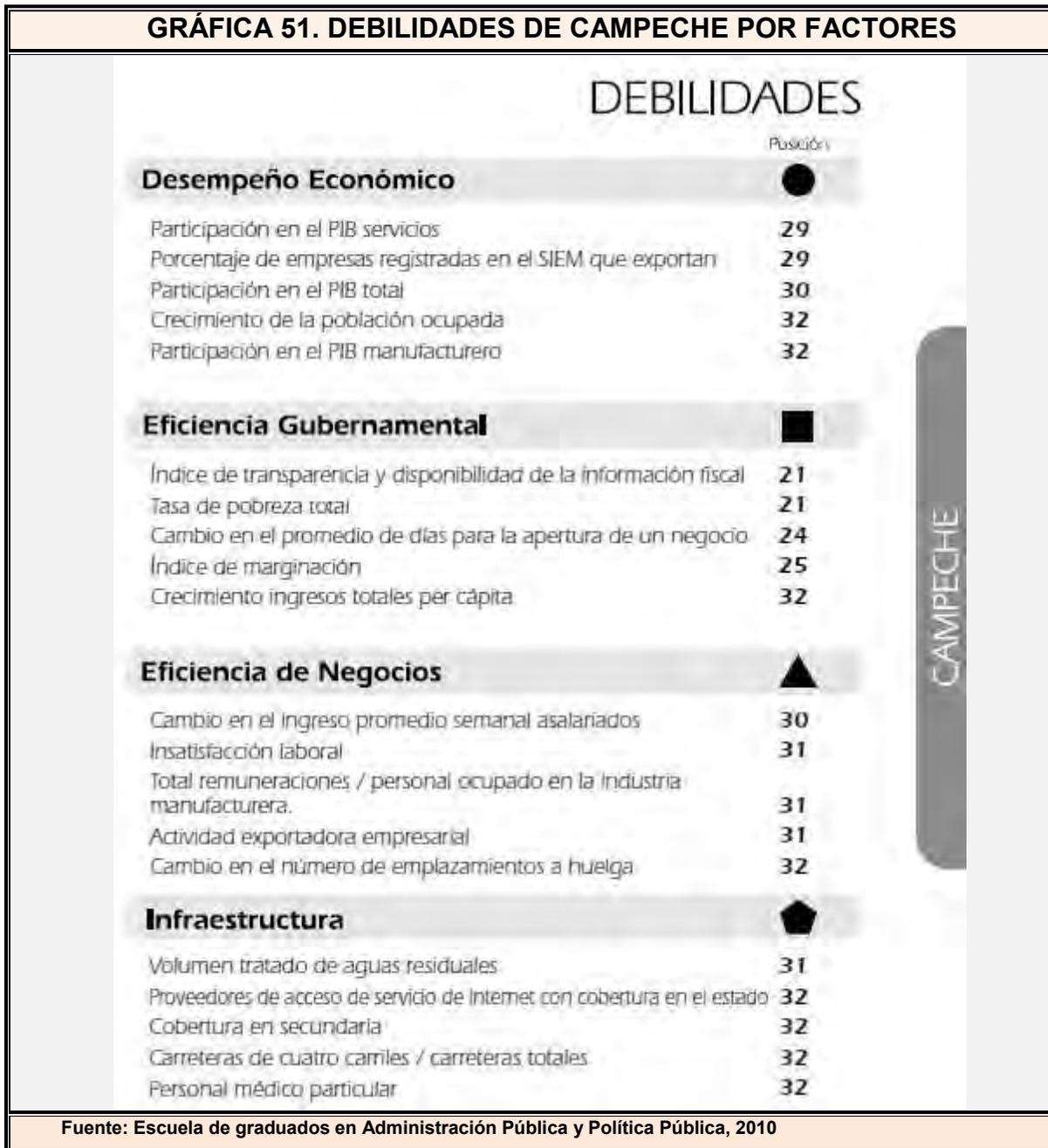
FORTALEZAS DE CAMPECHE POR FACTORES

GRÁFICA 50. FORTALEZAS DE CAMPECHE POR FACTORES



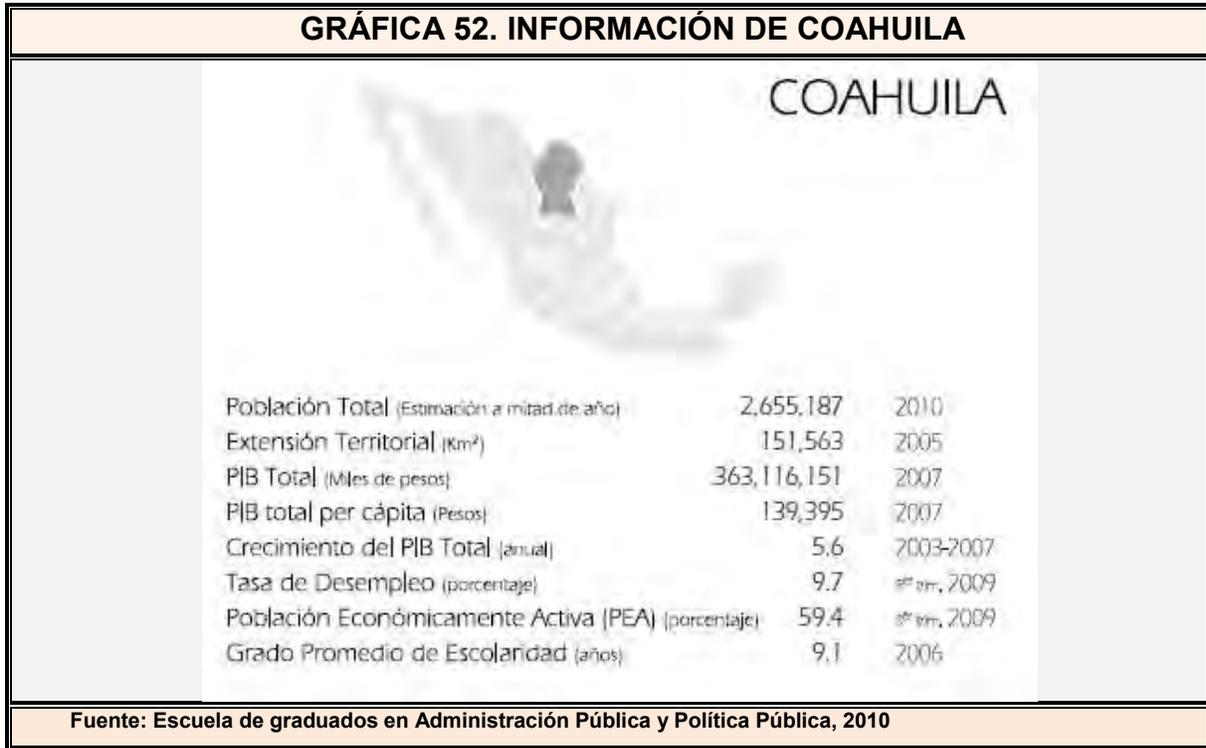
DEBILIDADES DE CAMPECHE POR FACTORES

GRÁFICA 51. DEBILIDADES DE CAMPECHE POR FACTORES



2.5.5. COAHUILA

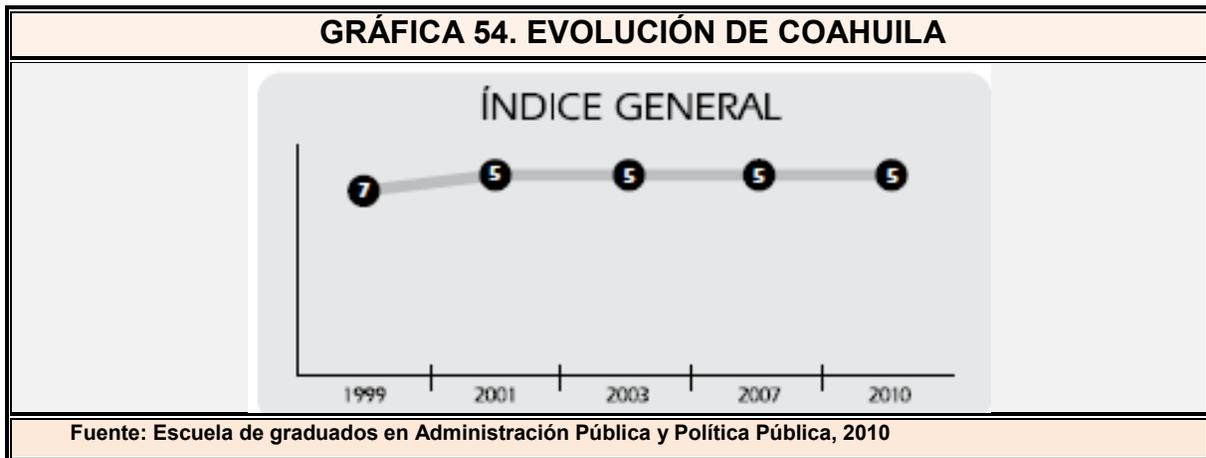
INFORMACIÓN DE COAHUILA



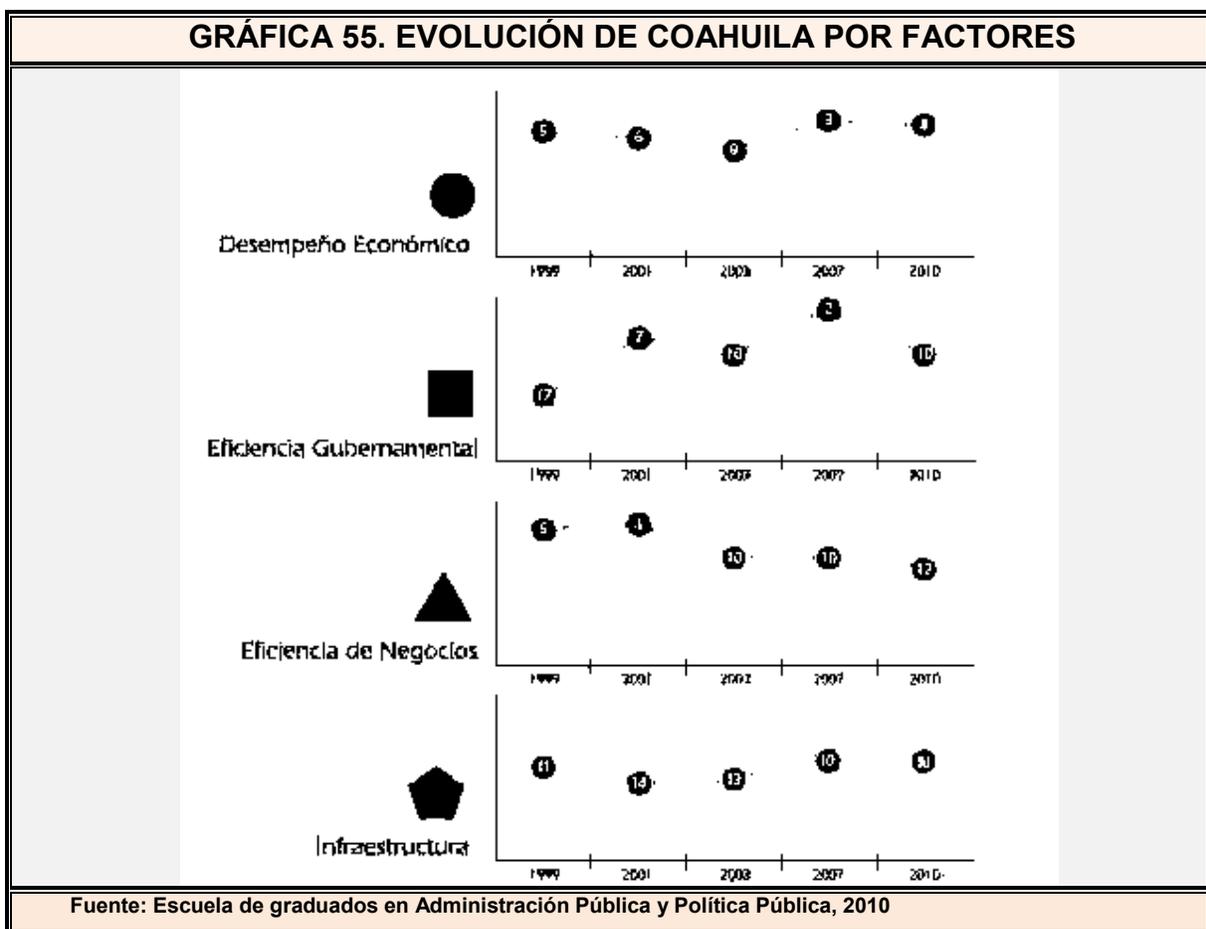
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE COAHUILA



EVOLUCIÓN DE COAHUILA



EVOLUCIÓN DE COAHUILA POR FACTORES



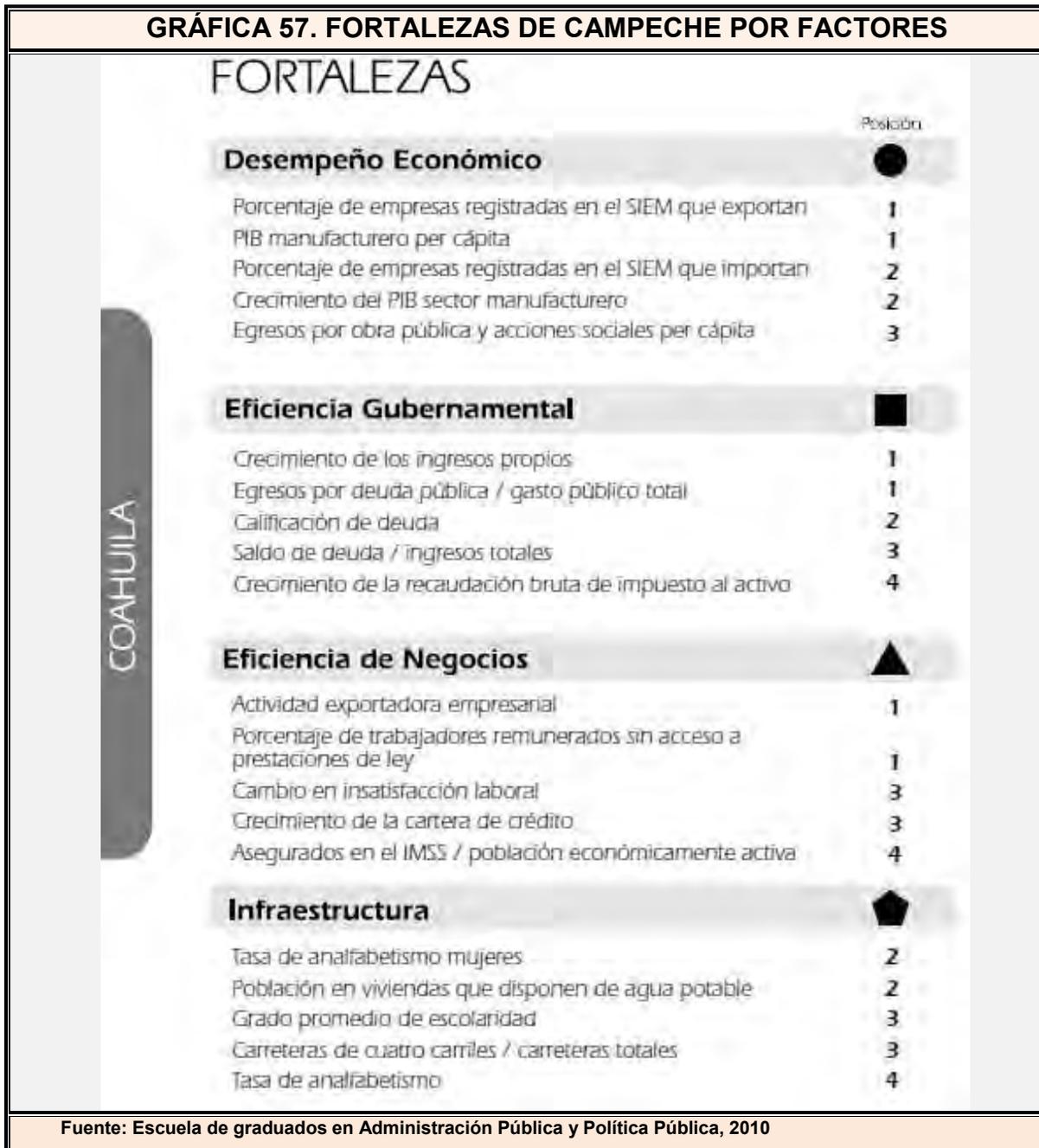
COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE COAHUILA

GRÁFICA 56. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE COAHUILA



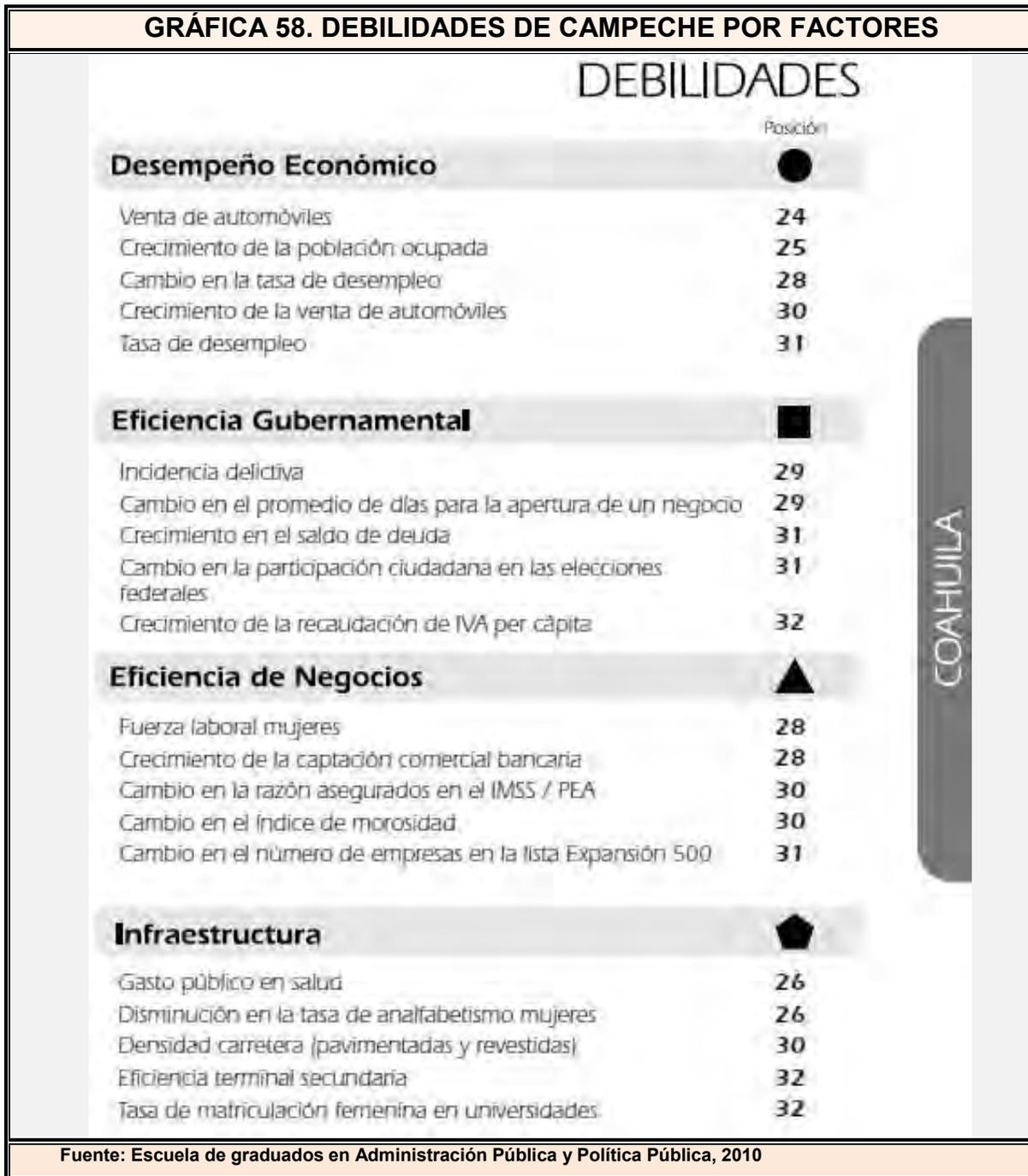
FORTALEZAS DE CAMPECHE POR FACTORES

GRÁFICA 57. FORTALEZAS DE CAMPECHE POR FACTORES



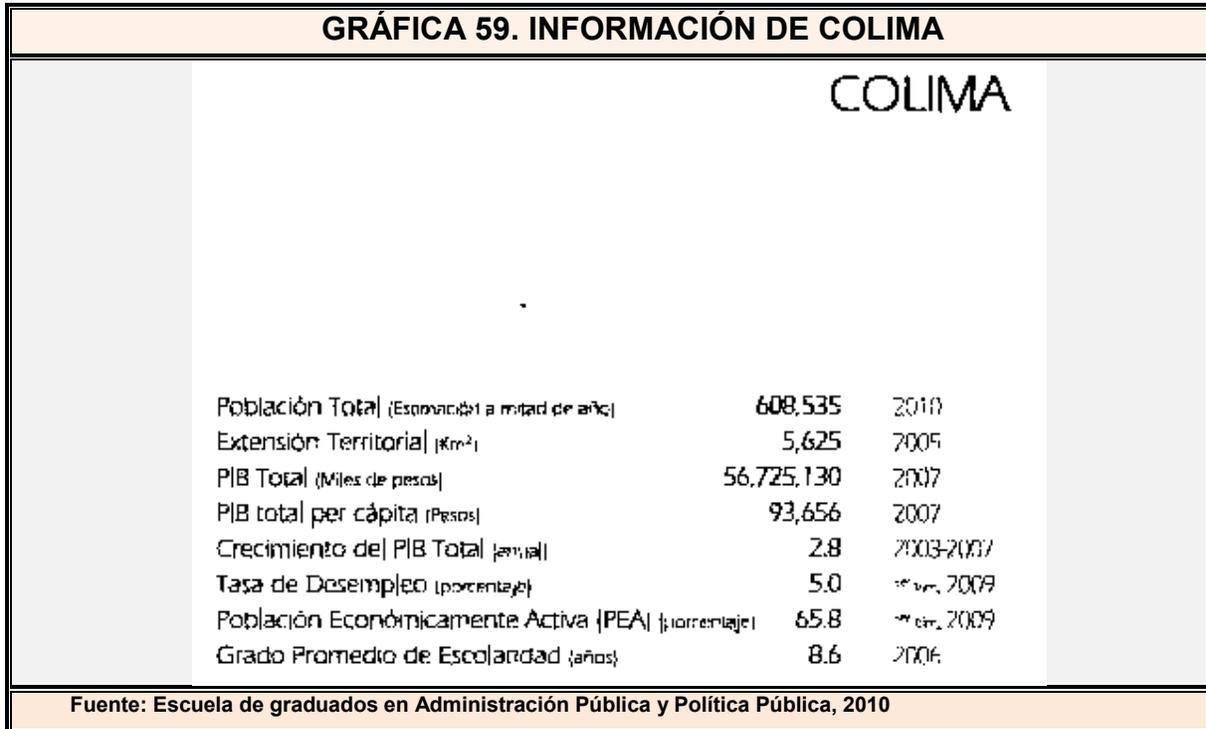
DEBILIDADES DE CAMPECHE POR FACTORES

GRÁFICA 58. DEBILIDADES DE CAMPECHE POR FACTORES



2.5.6. COLIMA

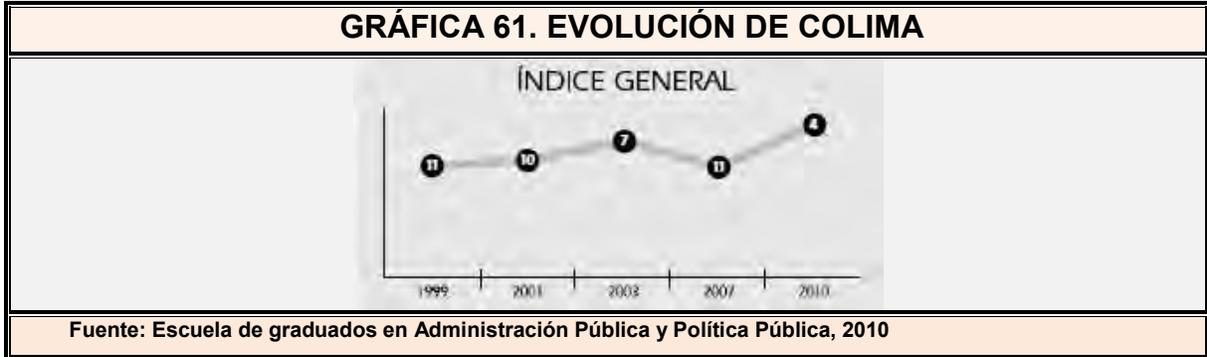
INFORMACIÓN DE COLIMA



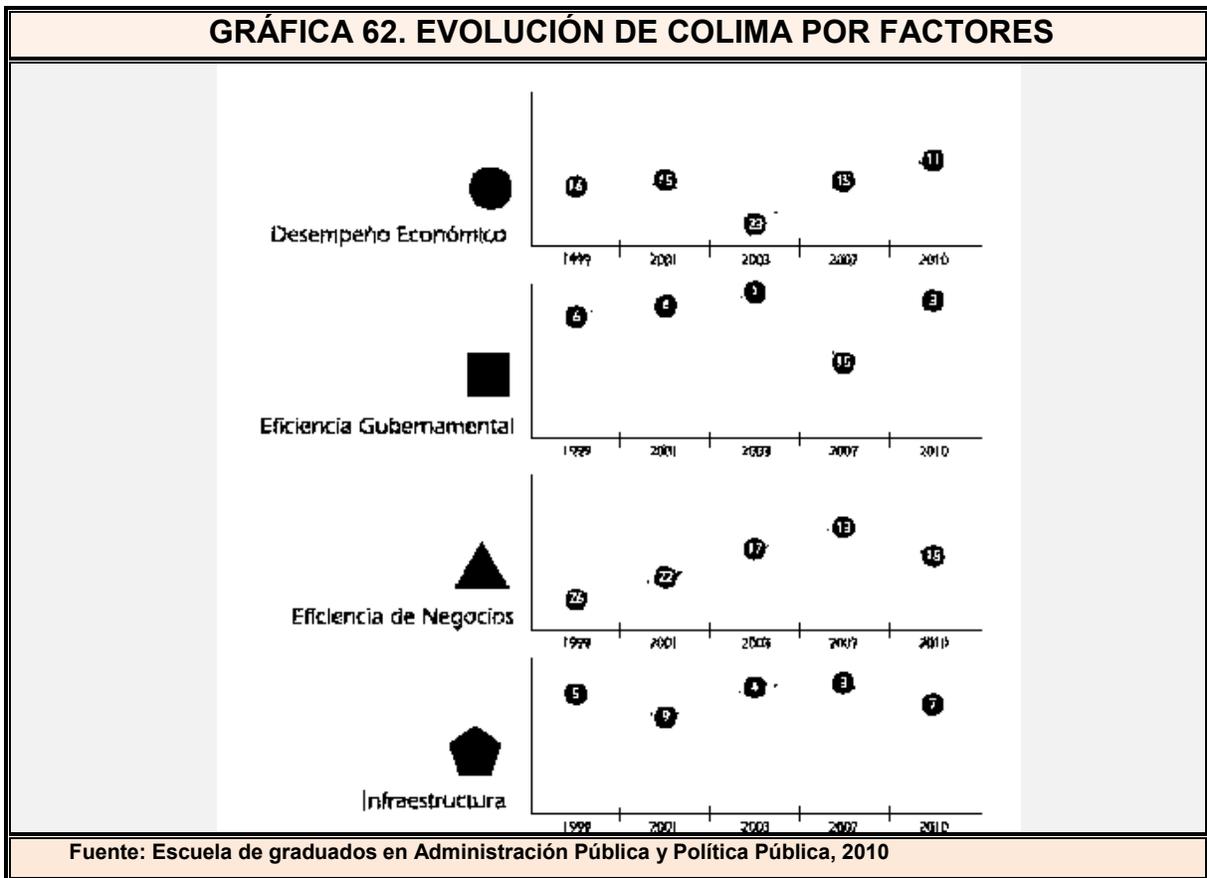
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE COLIMA



EVOLUCIÓN DE COLIMA



EVOLUCIÓN DE COLIMA POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE COLIMA

GRÁFICA 63. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE COLIMA



FORTALEZAS DE COLIMA POR FACTORES

GRÁFICA 64. FORTALEZAS DE COLIMA POR FACTORES



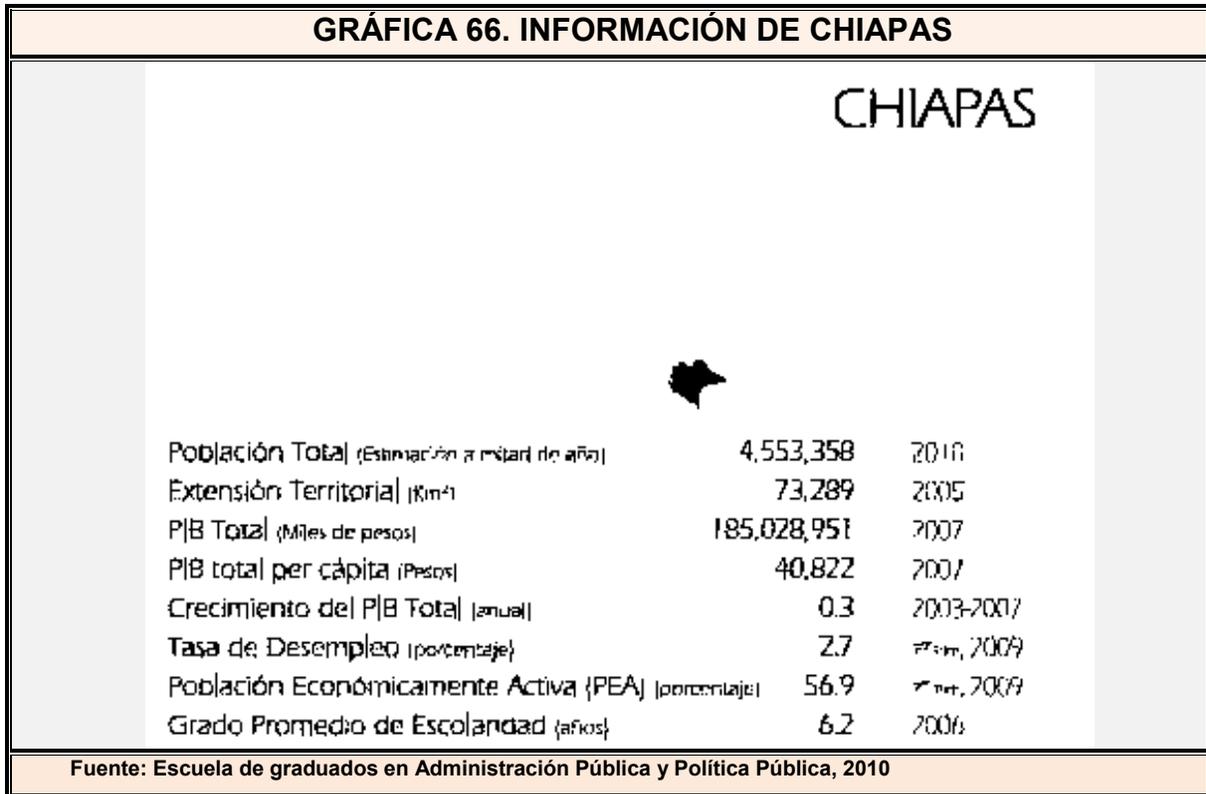
DEBILIDADES DE COLIMA POR FACTORES

GRÁFICA 65. DEBILIDADES DE COLIMA POR FACTORES



2.5.7. CHIAPAS

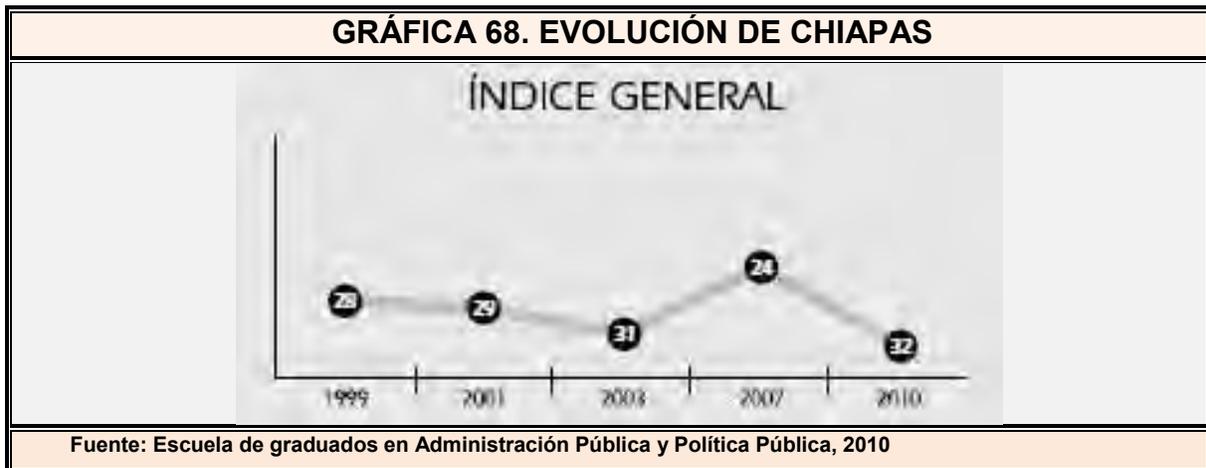
INFORMACIÓN DE CHIAPAS



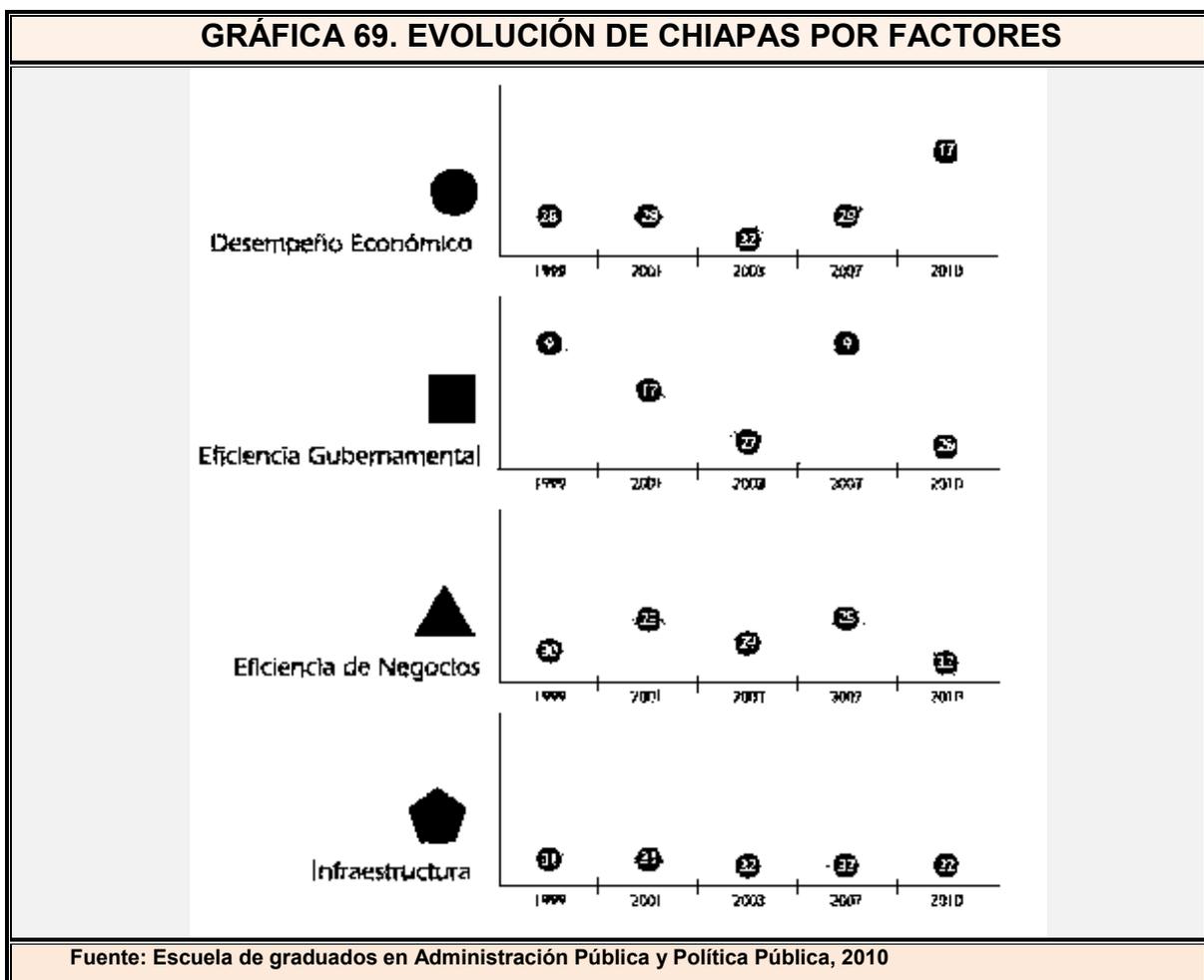
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE CHIAPAS



EVOLUCIÓN DE CHIAPAS



EVOLUCIÓN DE CHIAPAS POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE CHIAPAS

GRÁFICA 70. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE CHIAPAS

COMPETITIVIDAD POR FACTORES

	2007	2010
● Desempeño Económico		
Economía Doméstica	14	31
Comercio Internacional	32	12
Inversión	29	22
Empleo	30	1
■ Eficiencia Gubernamental		
Finanzas Públicas	5	25
Política Fiscal	15	27
Ambiente Institucional	1	7
Legislación	9	18
Marco Social	31	30
▲ Eficiencia de Negocios		
Productividad	7	24
Mercado de Trabajo	29	30
Mercado Financiero	30	31
Prácticas Administrativas	19	31
Globalización	31	31
◆ Infraestructura		
Infraestructura Básica	27	27
Infraestructura Tecnológica	31	32
Infraestructura Científica	31	29
Salud y Ecología	32	32
Educación	32	32

CHIAPAS

Fuente: Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010

FORTALEZAS DE CHIAPAS POR FACTORES

GRÁFICA 71. FORTALEZAS DE CHIAPAS POR FACTORES



DEBILIDADES DE CHIAPAS POR FACTORES

GRÁFICA 72. DEBILIDADES DE CHIAPAS POR FACTORES



2.5.8. CHIHUAHUA

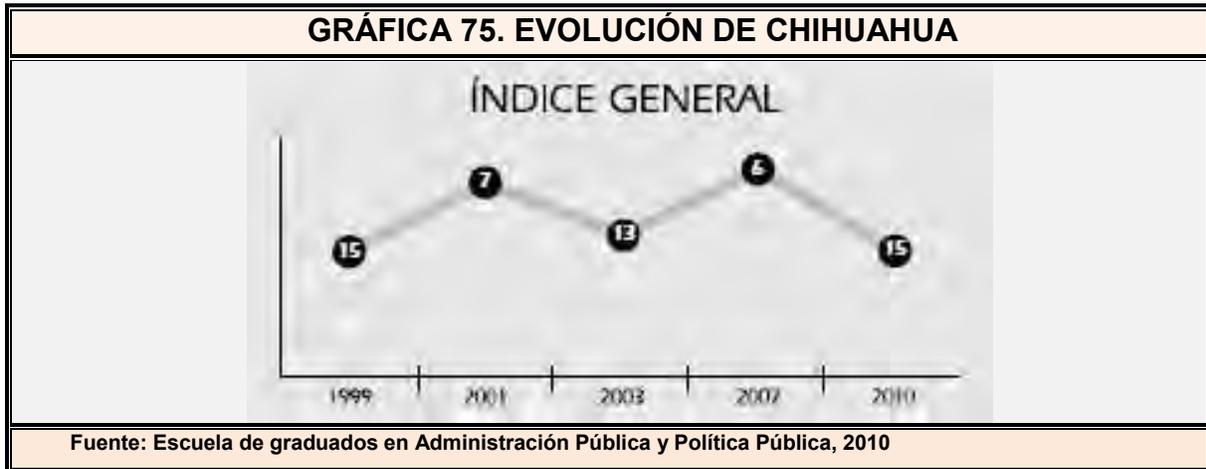
INFORMACIÓN DE CHIHUAHUA



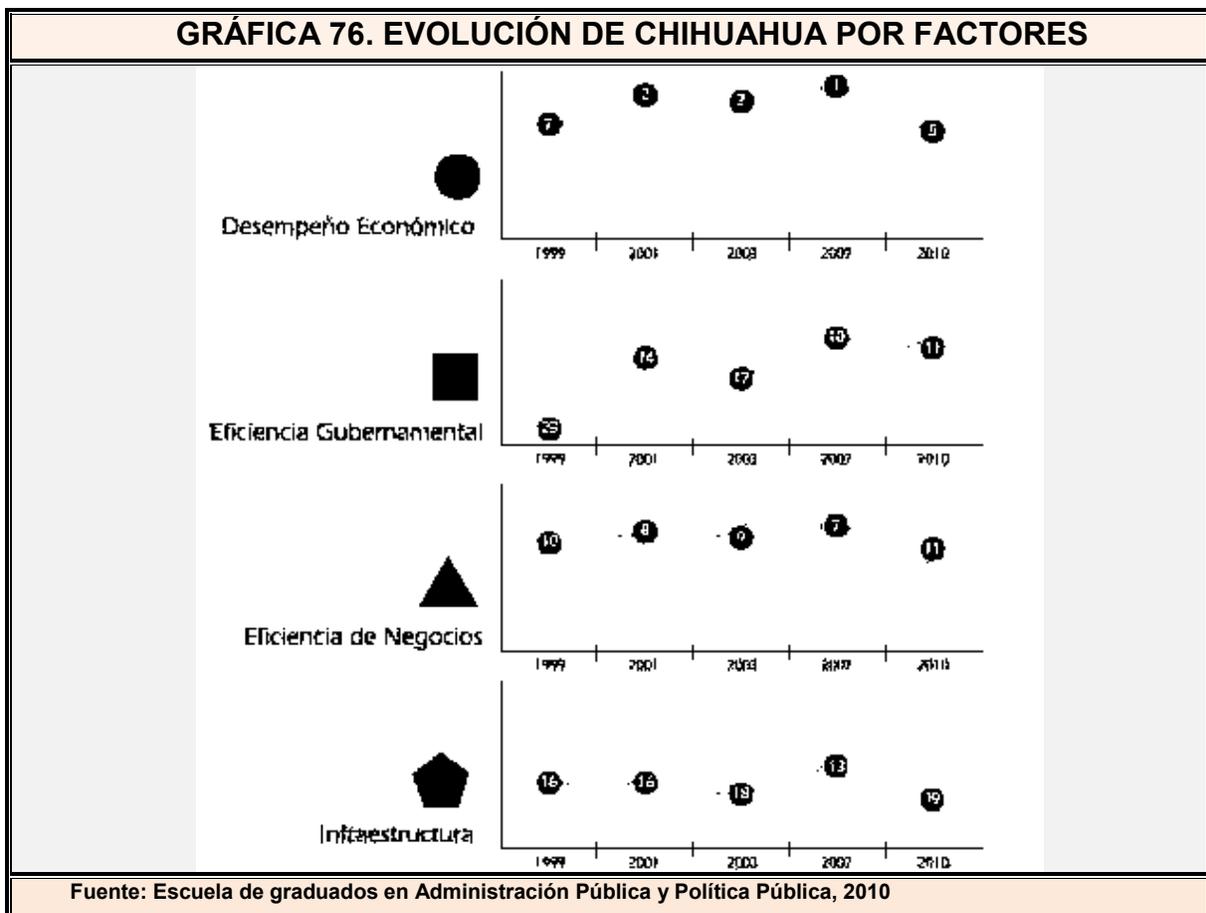
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE CHIHUAHUA



EVOLUCIÓN DE CHIHUAHUA



EVOLUCIÓN DE CHIHUAHUA POR FACTORES



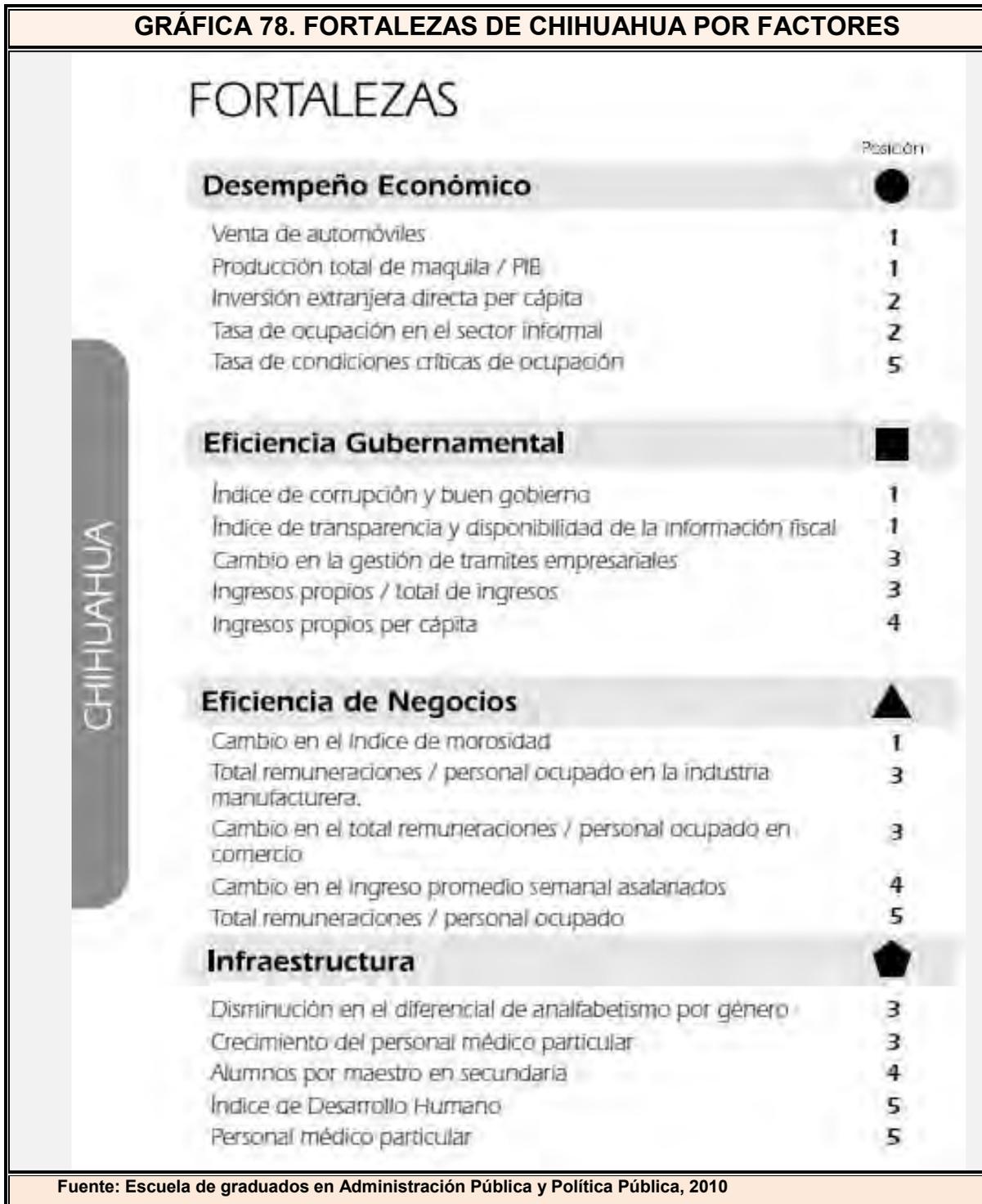
COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE CHIHUAHUA

GRÁFICA 77. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE CHIHUAHUA



FORTALEZAS DE CHIHUAHUA POR FACTORES

GRÁFICA 78. FORTALEZAS DE CHIHUAHUA POR FACTORES



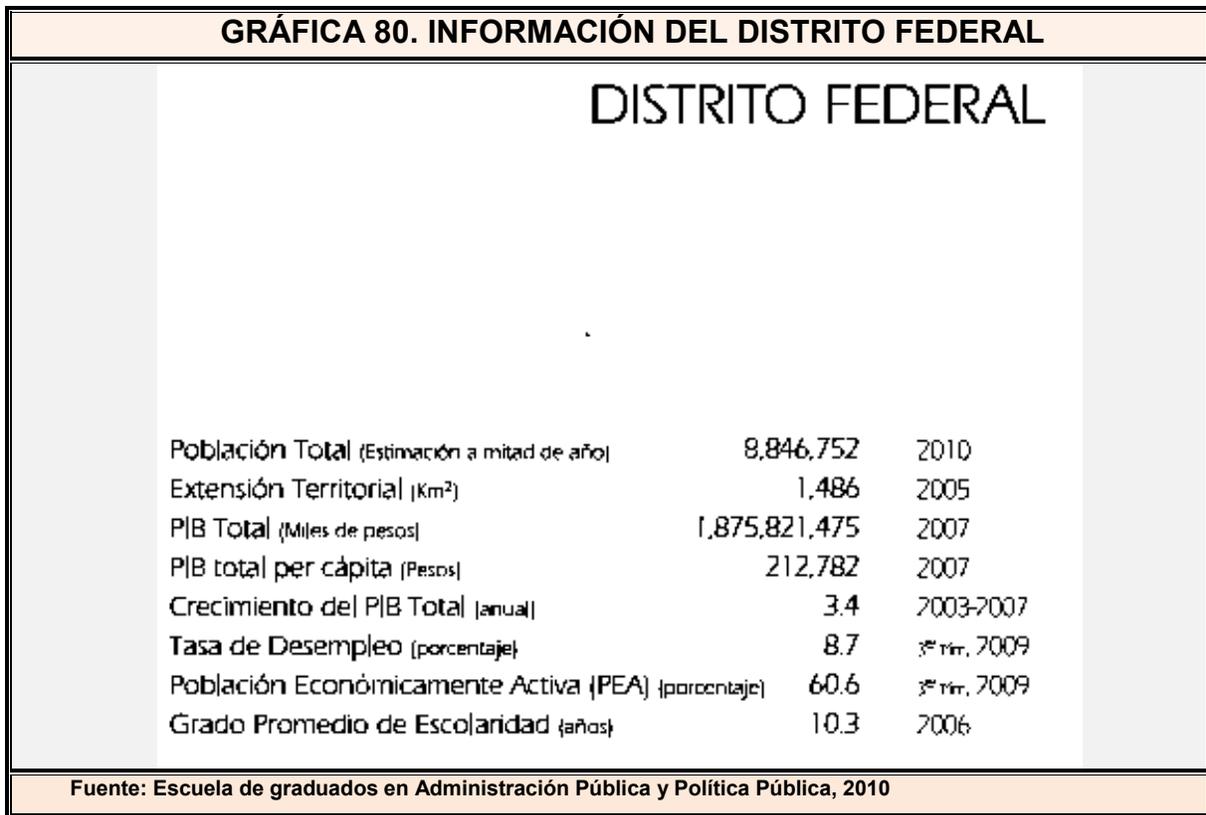
DEBILIDADES DE CHIHUAHUA POR FACTORES

GRÁFICA 79. DEBILIDADES DE CHIHUAHUA POR FACTORES



2.5.9. DISTRITO FEDERAL

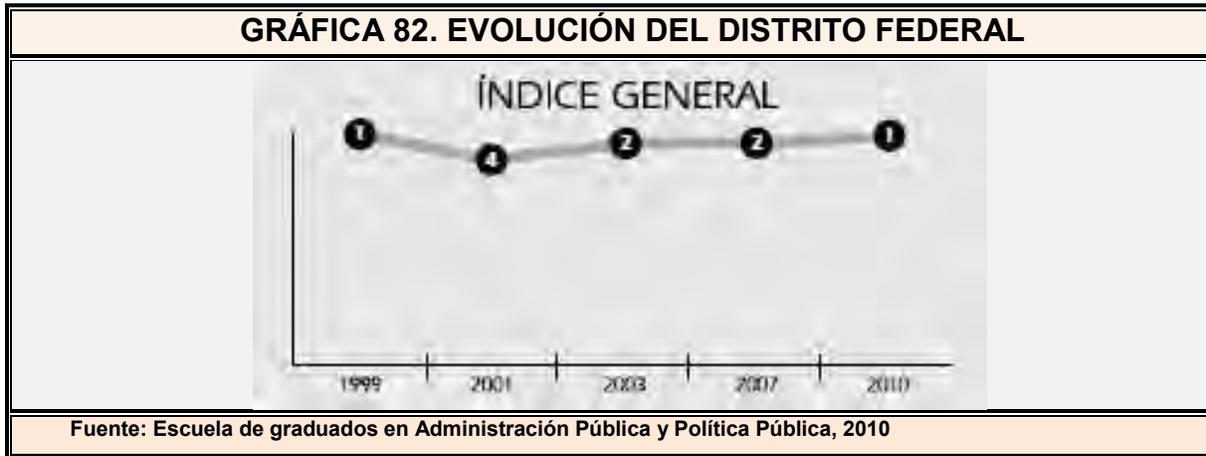
INFORMACIÓN DEL DISTRITO FEDERAL



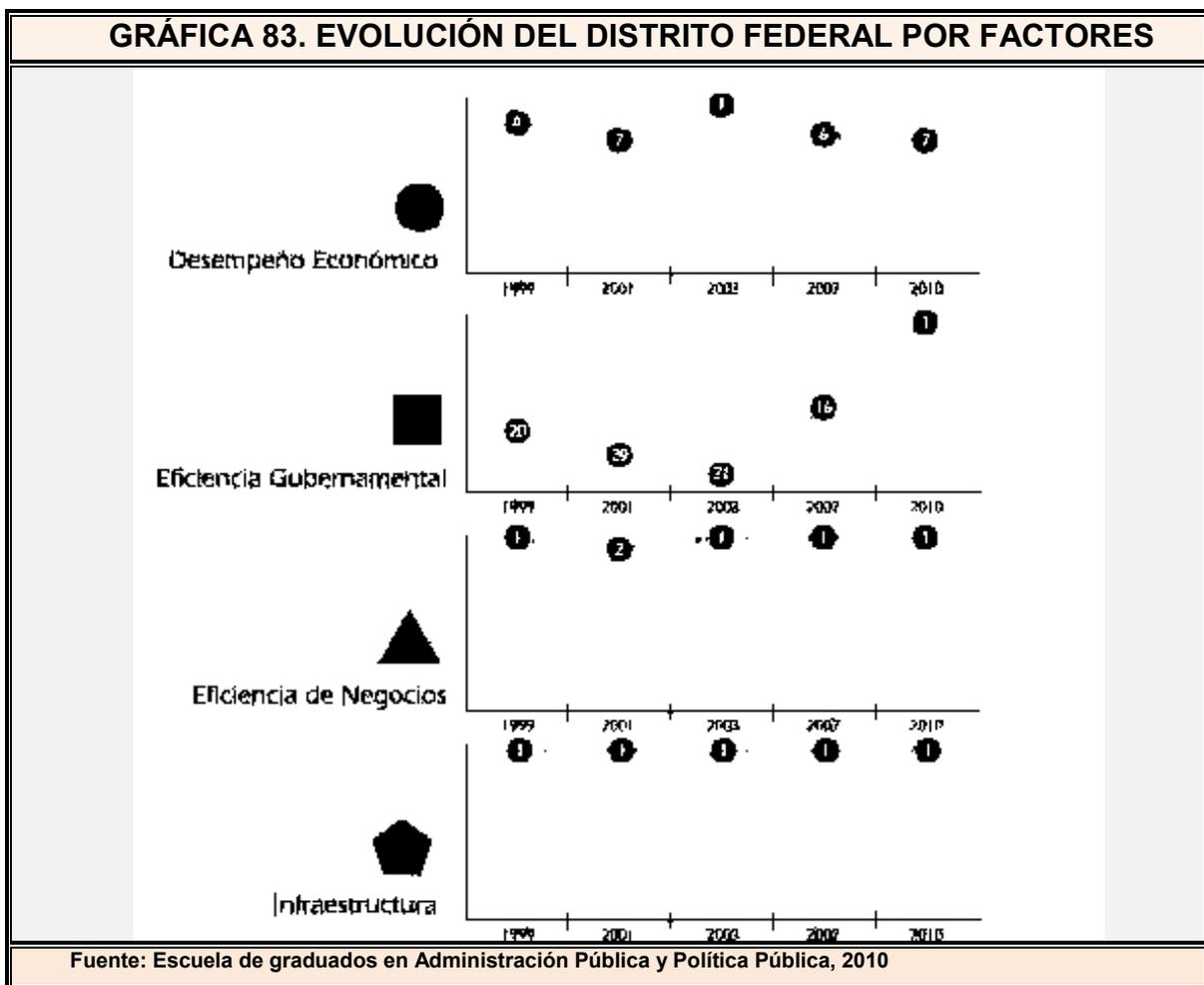
COMPETITIVIDAD GLOBAL DEL DISTRITO FEDERAL



EVOLUCIÓN DEL DISTRITO FEDERAL

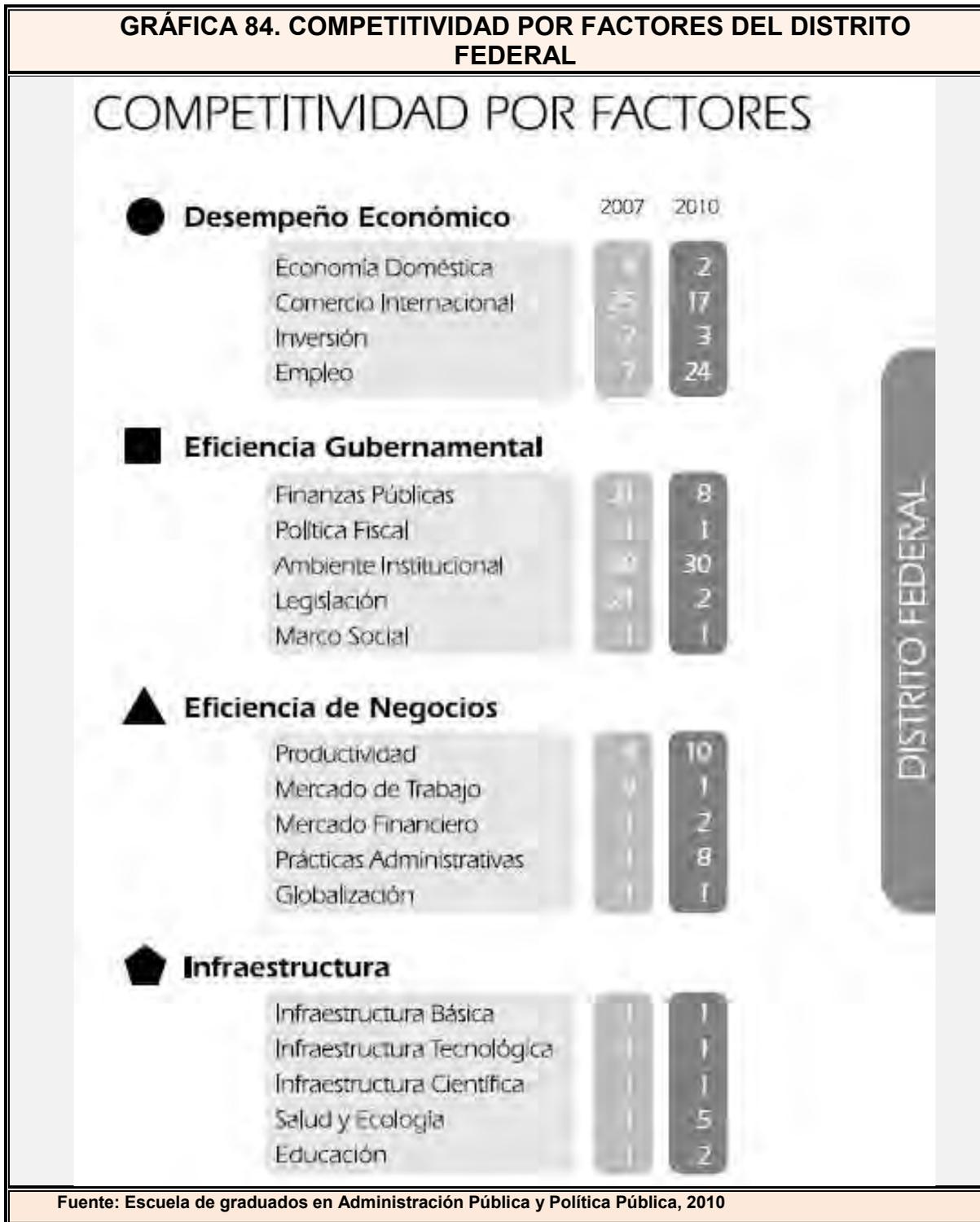


EVOLUCIÓN DEL DISTRITO FEDERAL POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DEL DISTRITO FEDERAL

GRÁFICA 84. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DEL DISTRITO FEDERAL



FORTALEZAS DEL DISTRITO FEDERAL POR FACTORES



DEBILIDADES DEL DISTRITO FEDERAL POR FACTORES

GRÁFICA 86. DEBILIDADES DEL DISTRITO FEDERAL POR FACTORES



2.5.10. DURANGO

INFORMACIÓN DE DURANGO

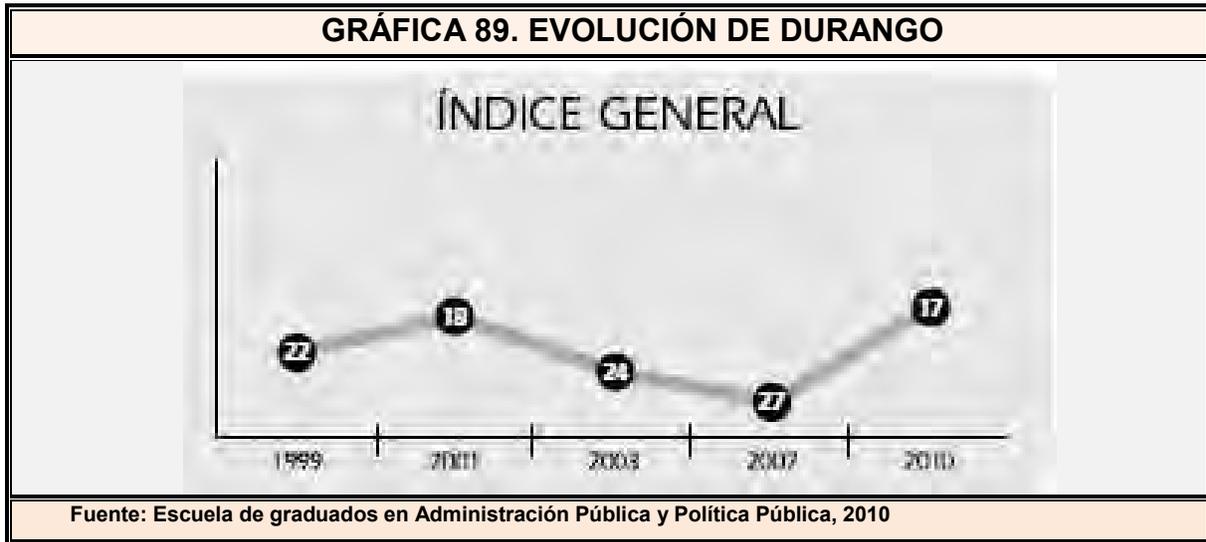


COMPETITIVIDAD GLOBAL DE DURANGO

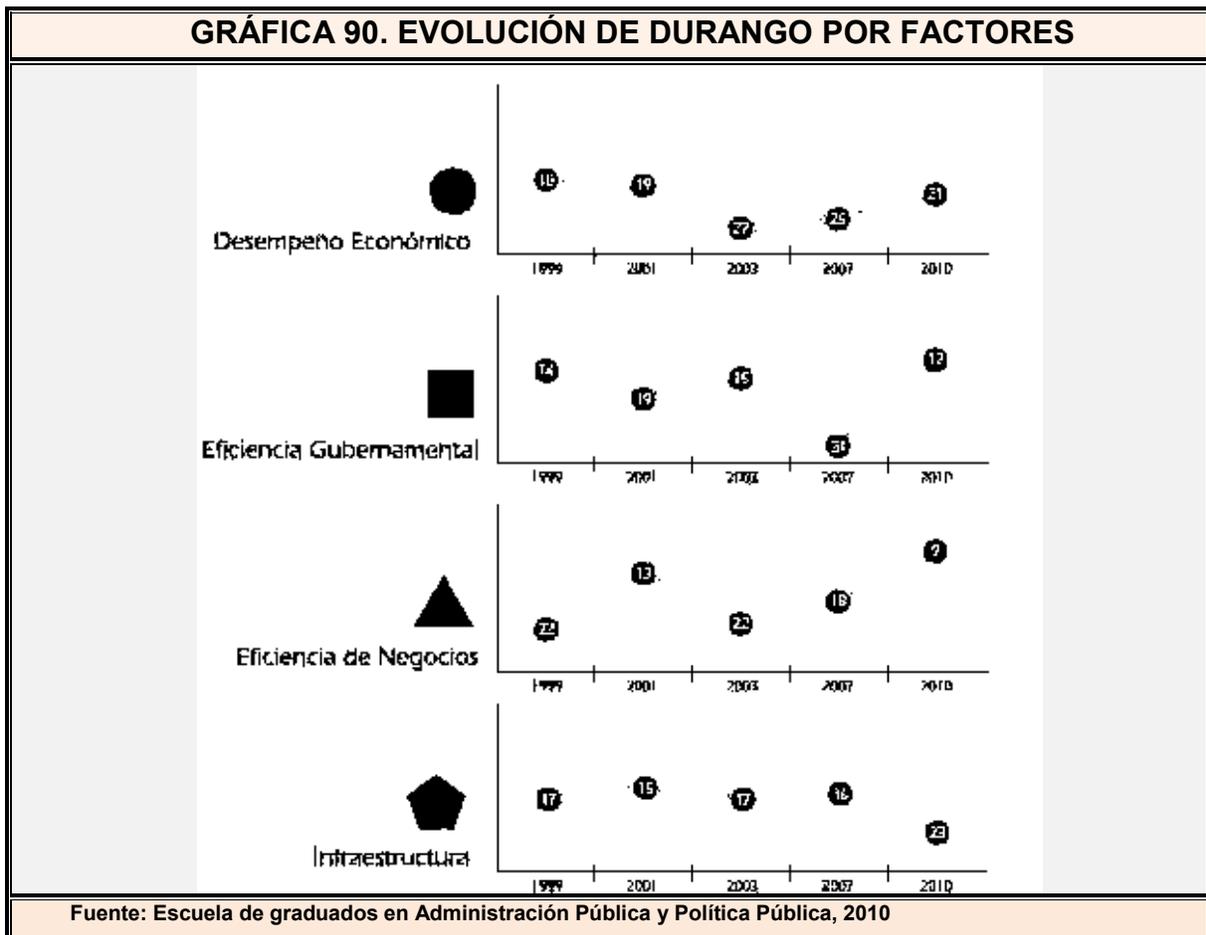


DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

EVOLUCIÓN DE DURANGO

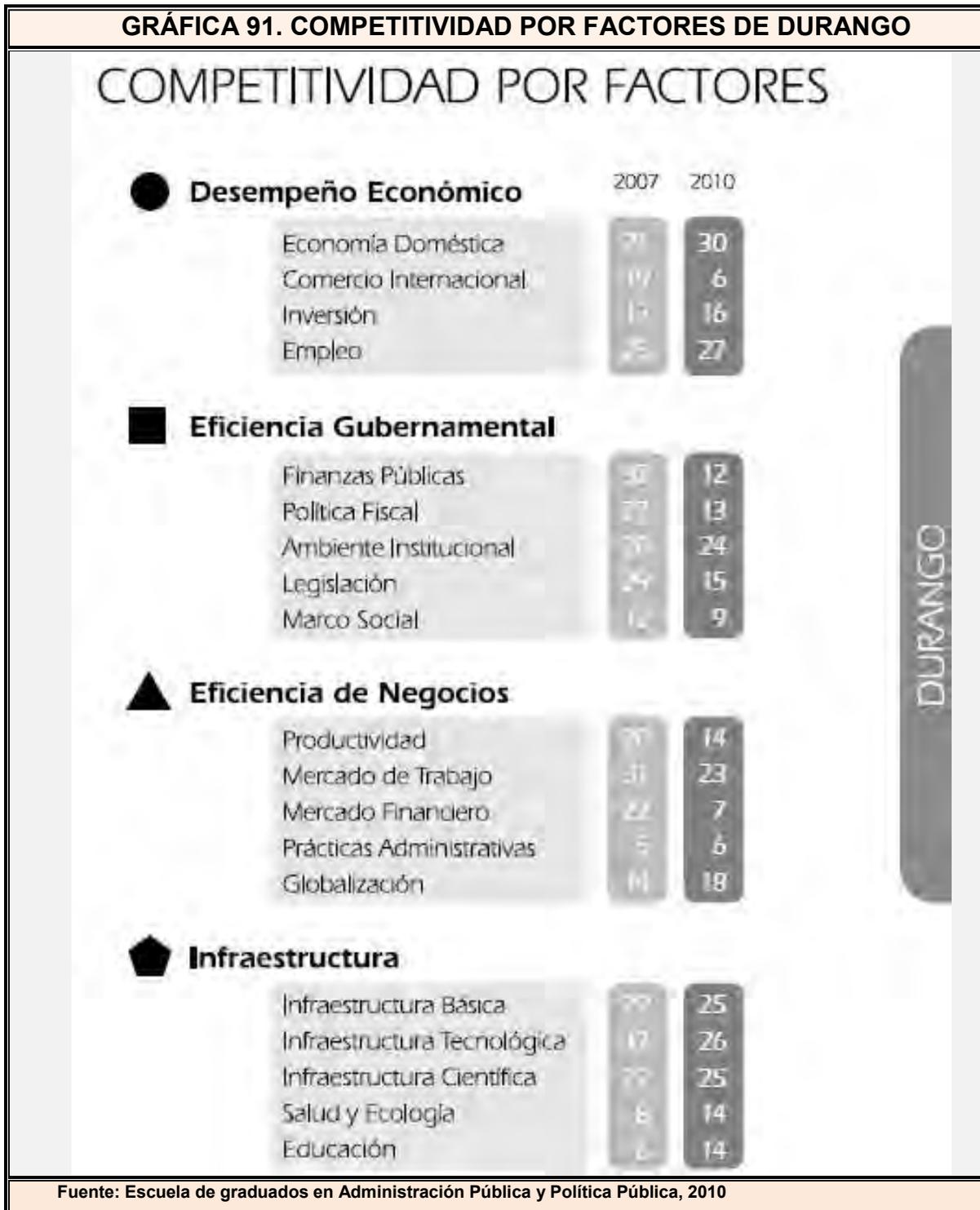


EVOLUCIÓN DE DURANGO POR FACTORES



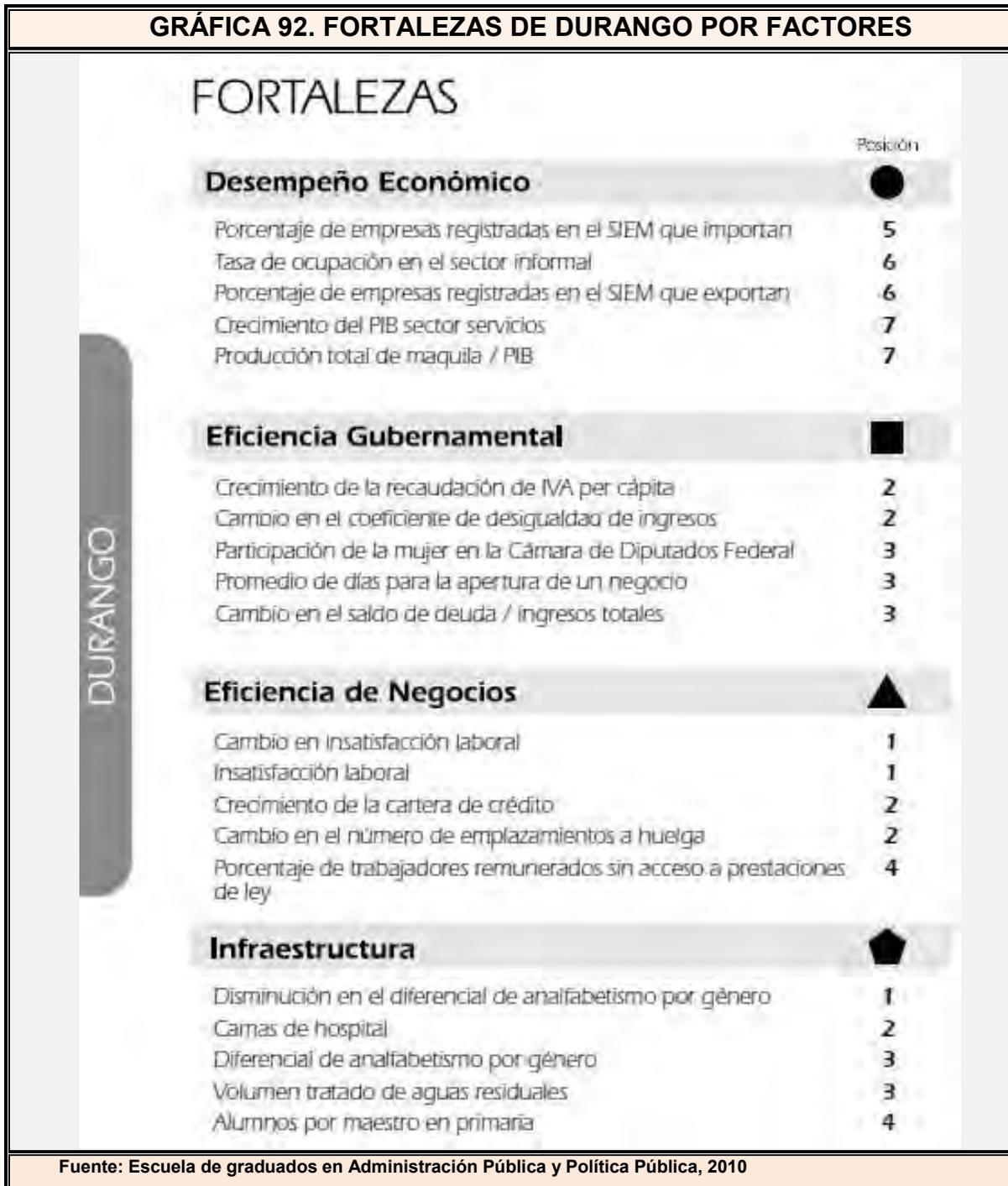
COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE DURANGO

GRÁFICA 91. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE DURANGO



FORTALEZAS DE DURANGO POR FACTORES

GRÁFICA 92. FORTALEZAS DE DURANGO POR FACTORES



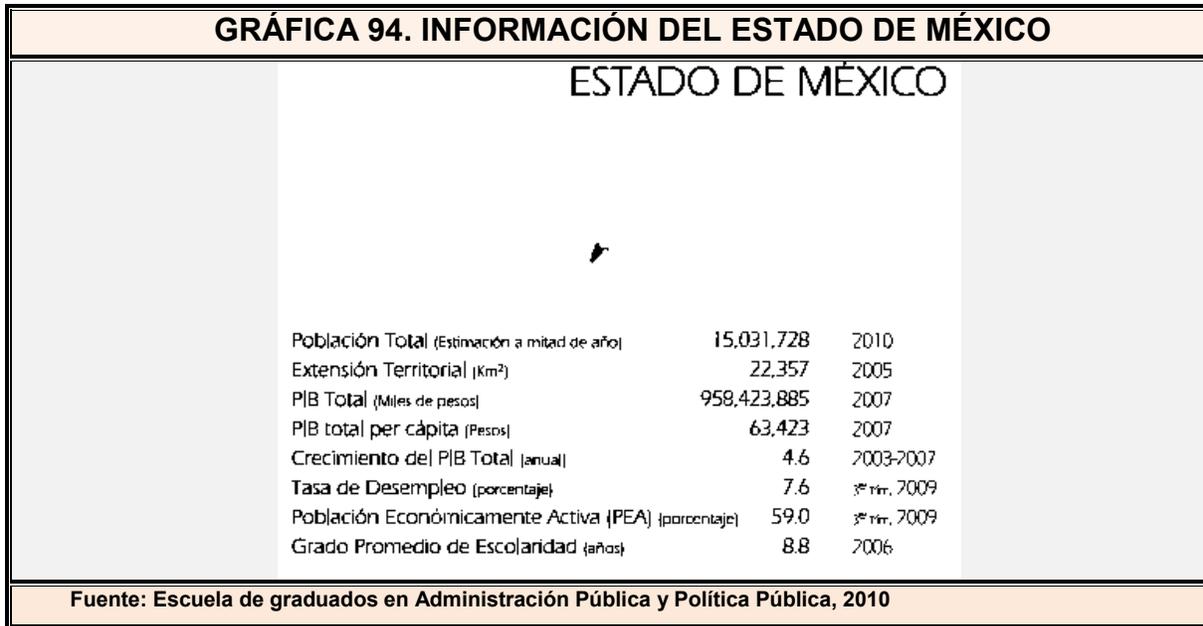
DEBILIDADES DE DURANGO POR FACTORES

GRÁFICA 93. DEBILIDADES DE DURANGO POR FACTORES

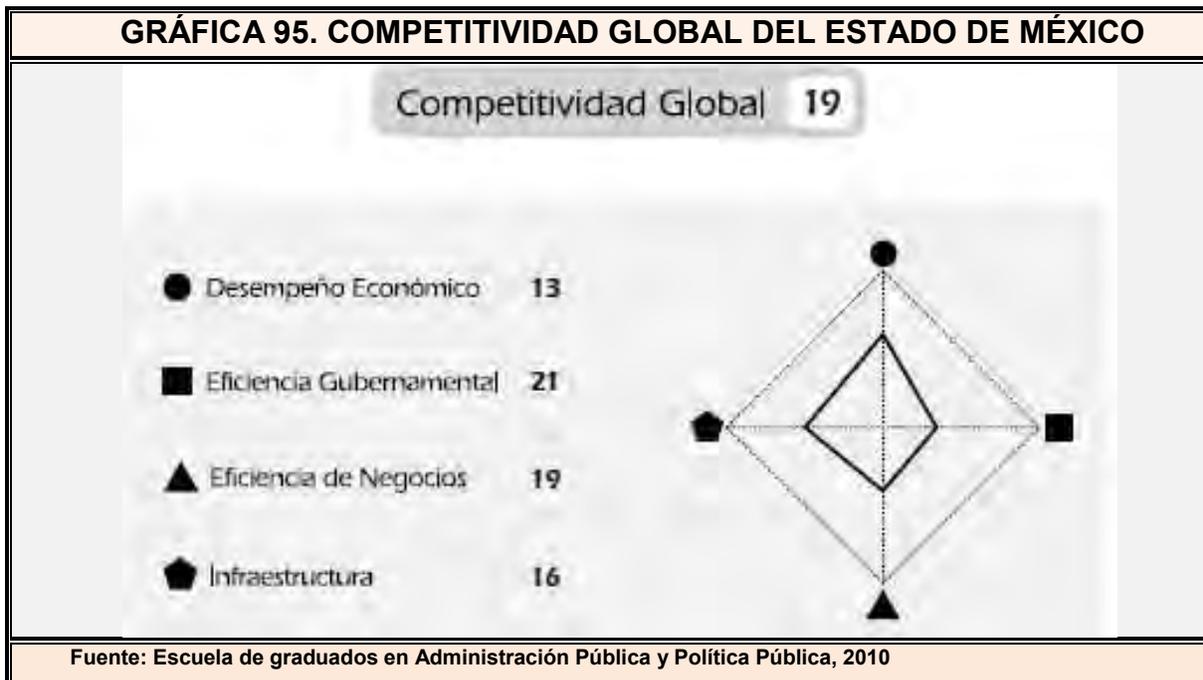


2.5.11. ESTADO DE MÉXICO

INFORMACIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO



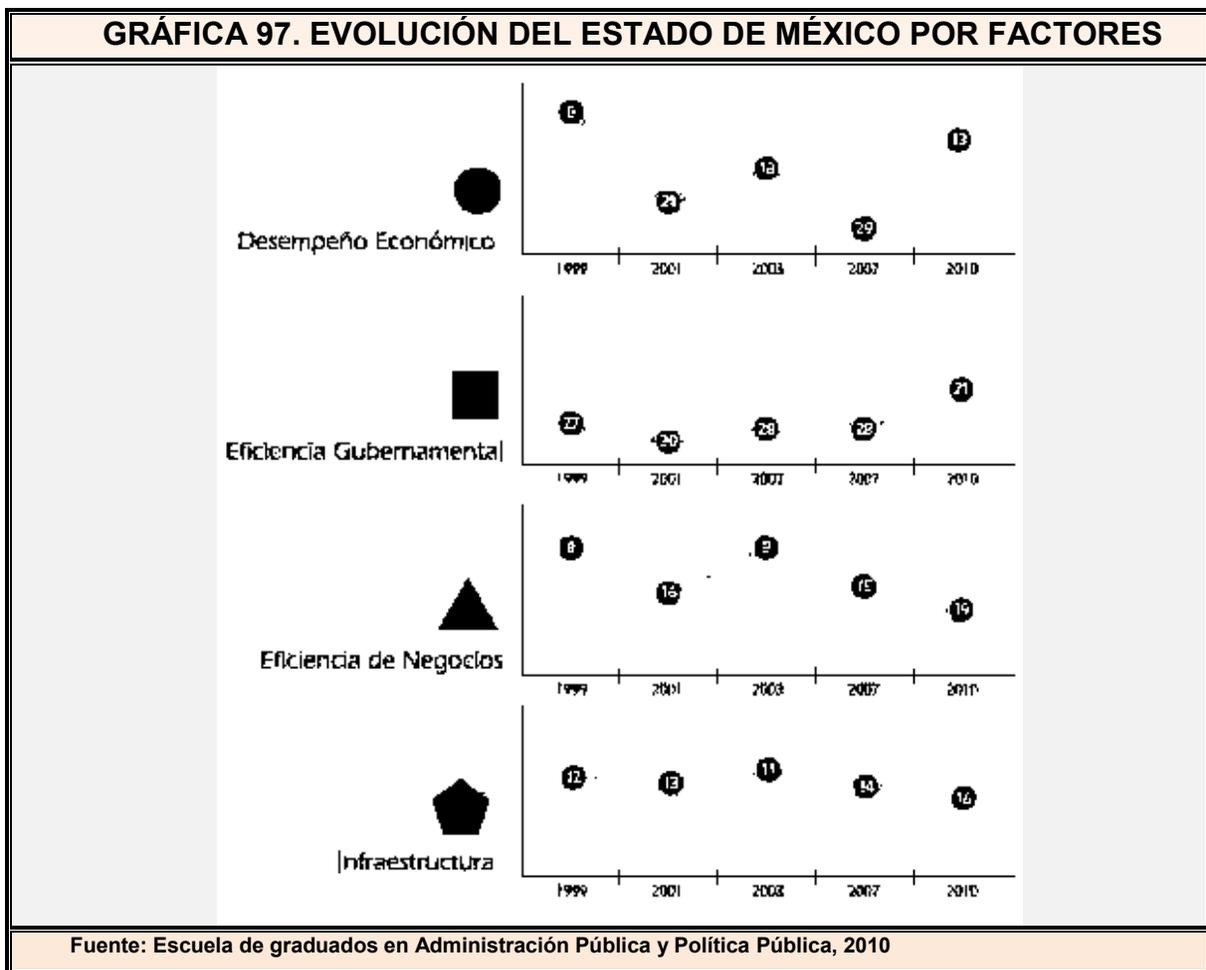
COMPETITIVIDAD GLOBAL DEL ESTADO DE MÉXICO



EVOLUCIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO



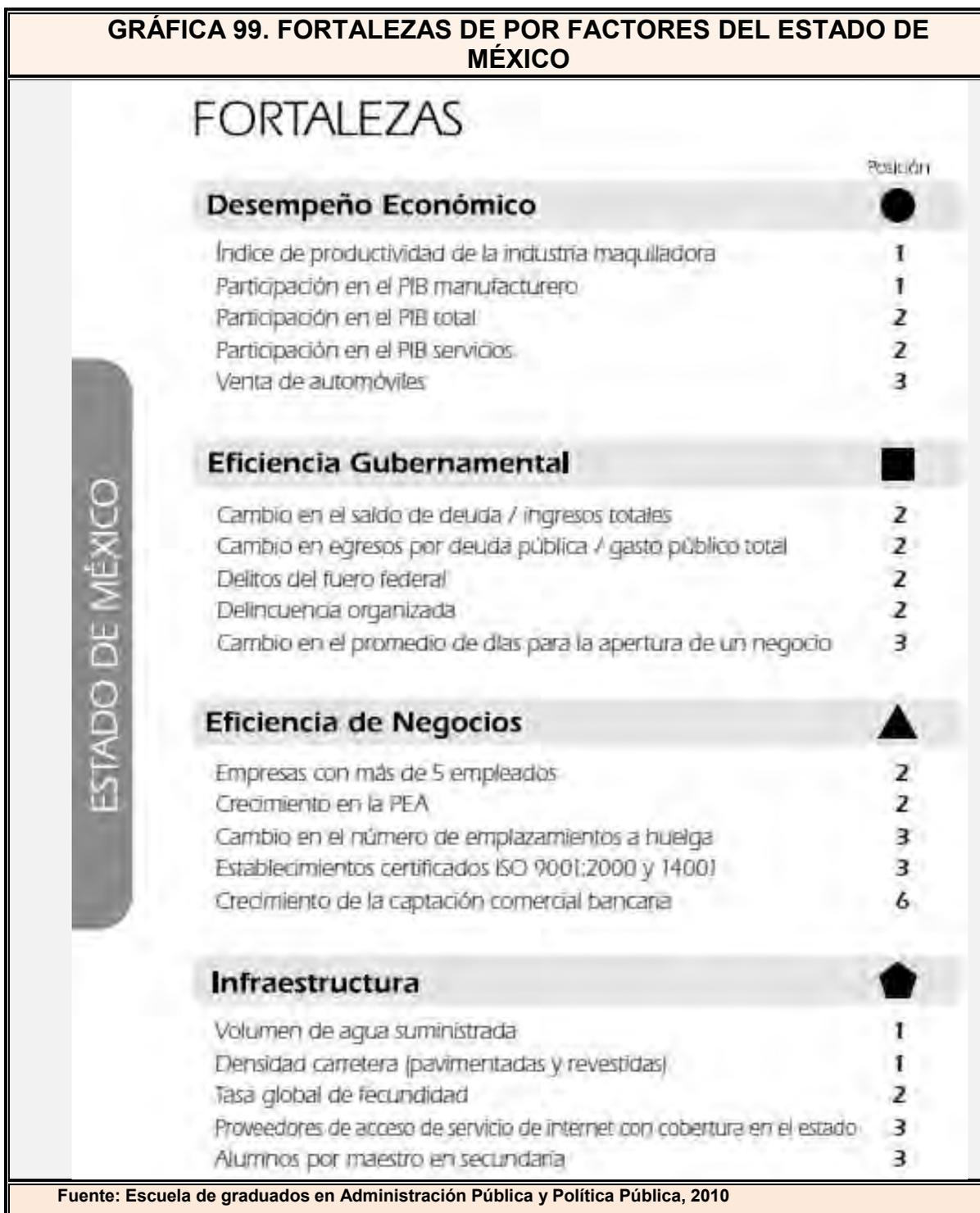
EVOLUCIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DEL ESTADO DE MÉXICO



FORTALEZAS DE POR FACTORES DEL ESTADO DE MÉXICO



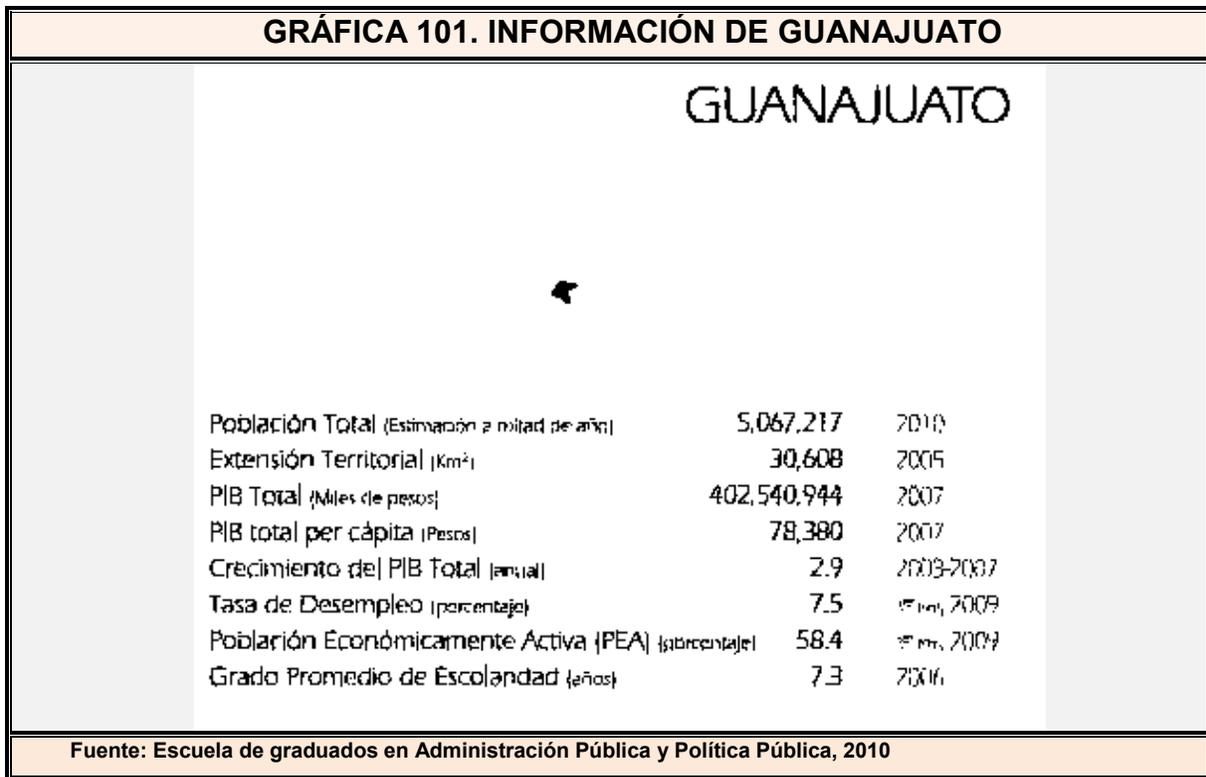
DEBILIDADES DE POR FACTORES DEL ESTADO DE MÉXICO

GRÁFICA 100. DEBILIDADES DE POR FACTORES DEL ESTADO DE MÉXICO



2.5.12. GUANAJUATO

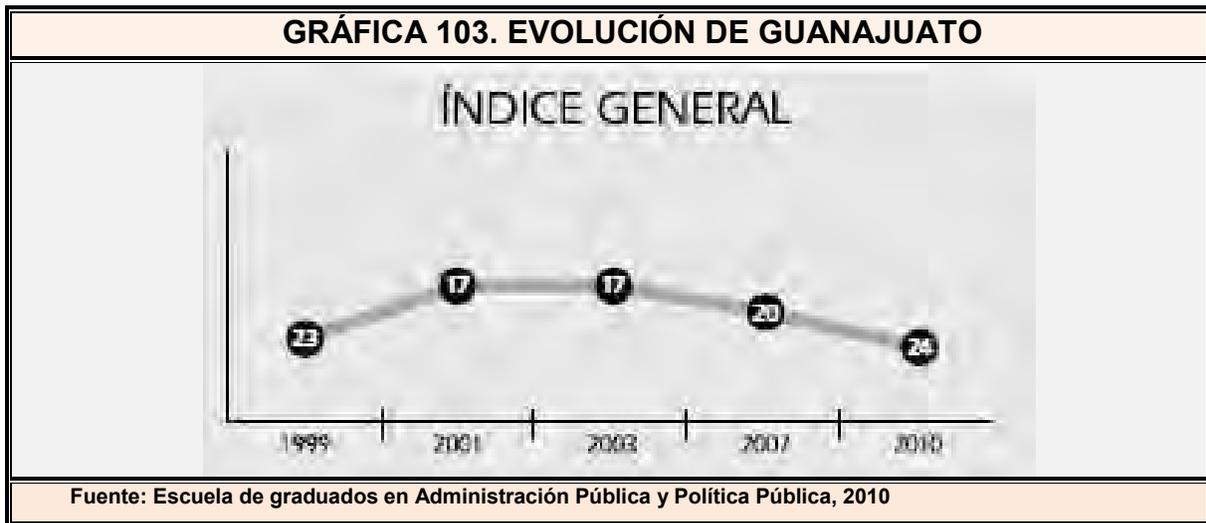
INFORMACIÓN DE GUANAJUATO



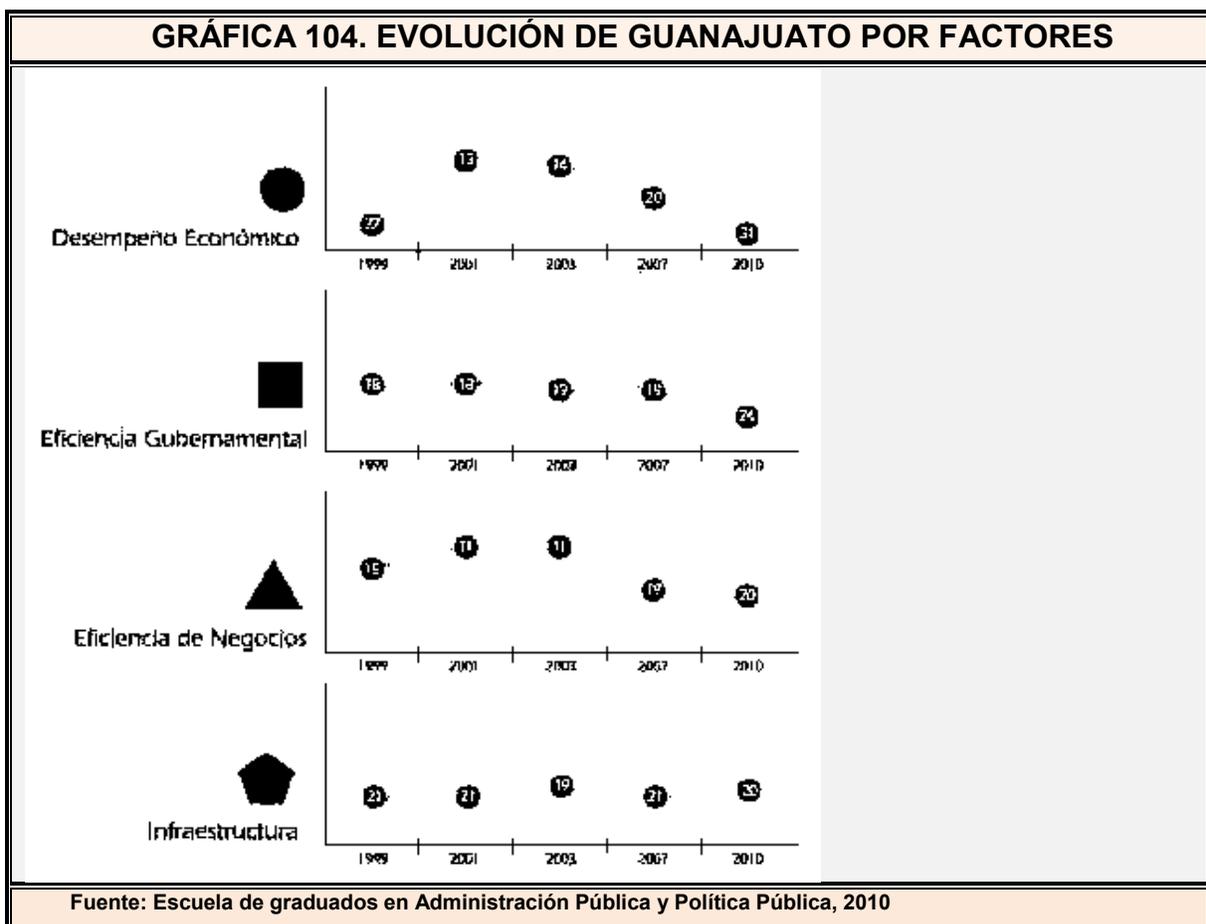
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE GUANAJUATO



EVOLUCIÓN DE GUANAJUATO



EVOLUCIÓN DE GUANAJUATO POR FACTORES



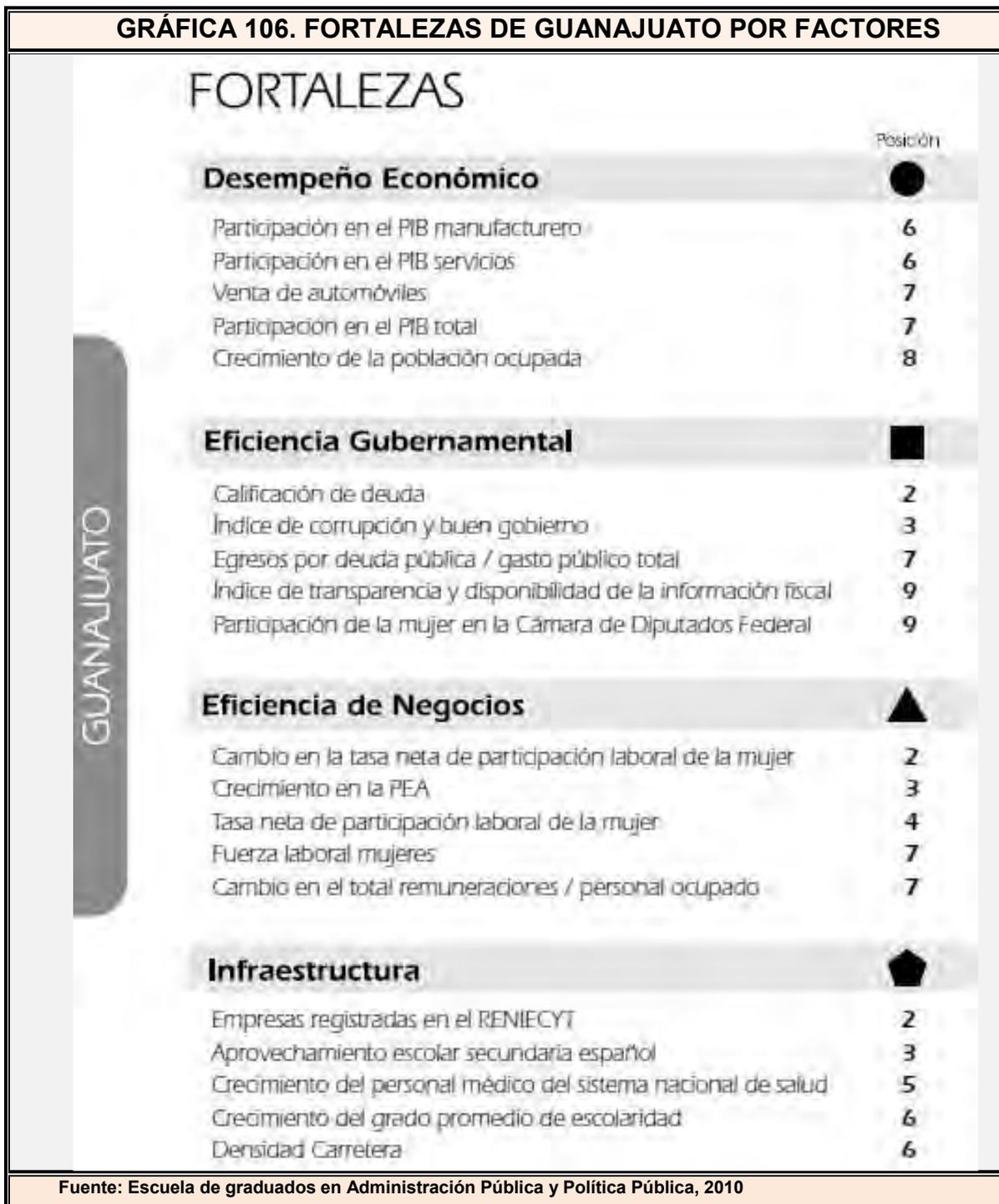
COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE GUANAJUATO

GRÁFICA 105. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE GUANAJUATO



FORTALEZAS DE GUANAJUATO POR FACTORES

GRÁFICA 106. FORTALEZAS DE GUANAJUATO POR FACTORES

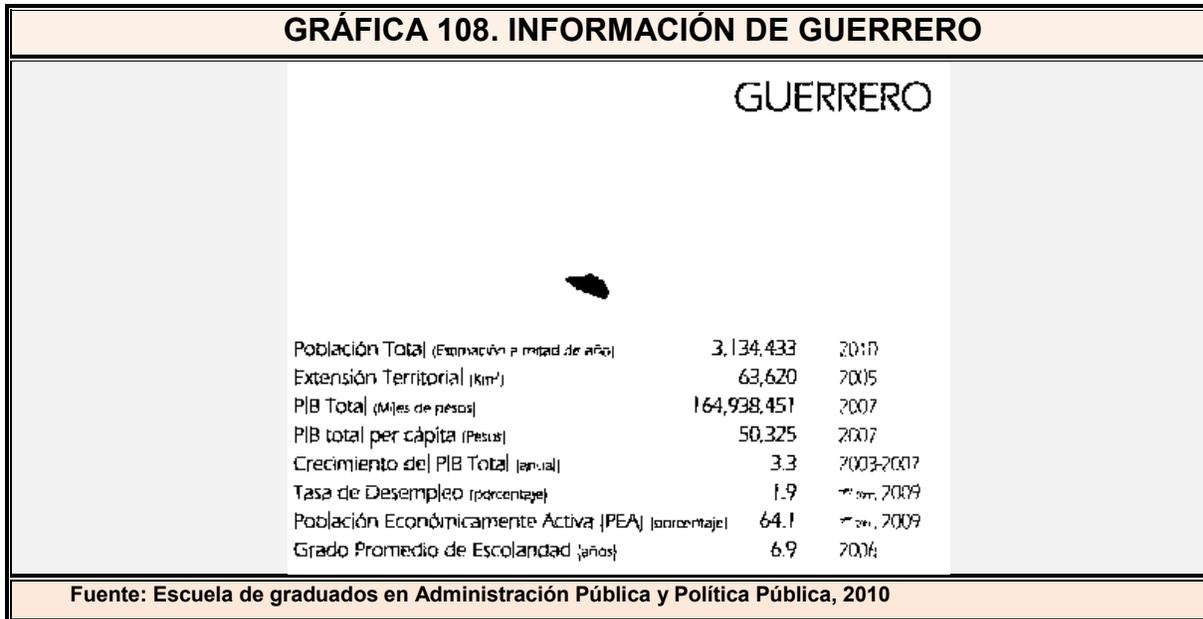


DEBILIDADES DE GUANAJUATO POR FACTORES



2.5.13. GUERRERO

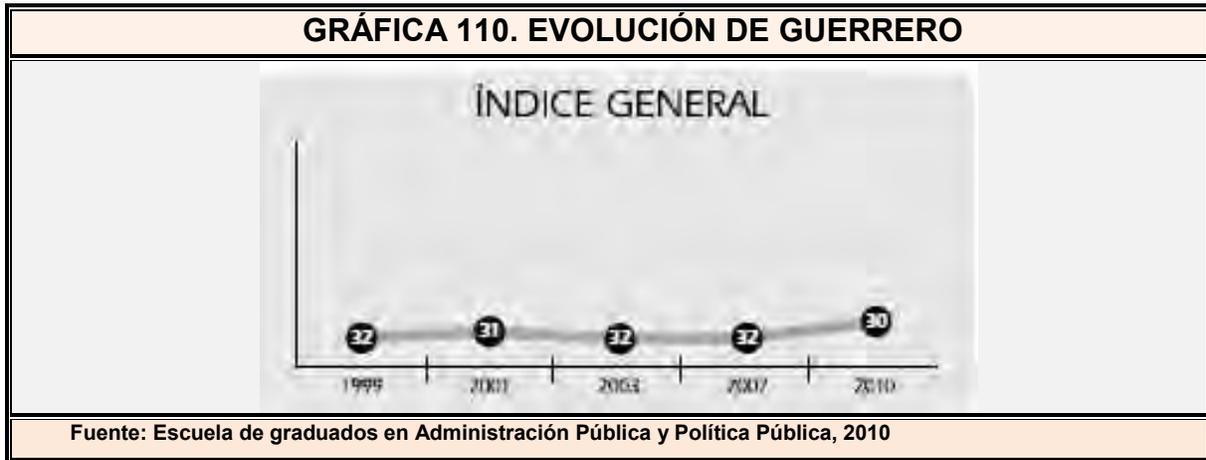
INFORMACIÓN DE GUERRERO



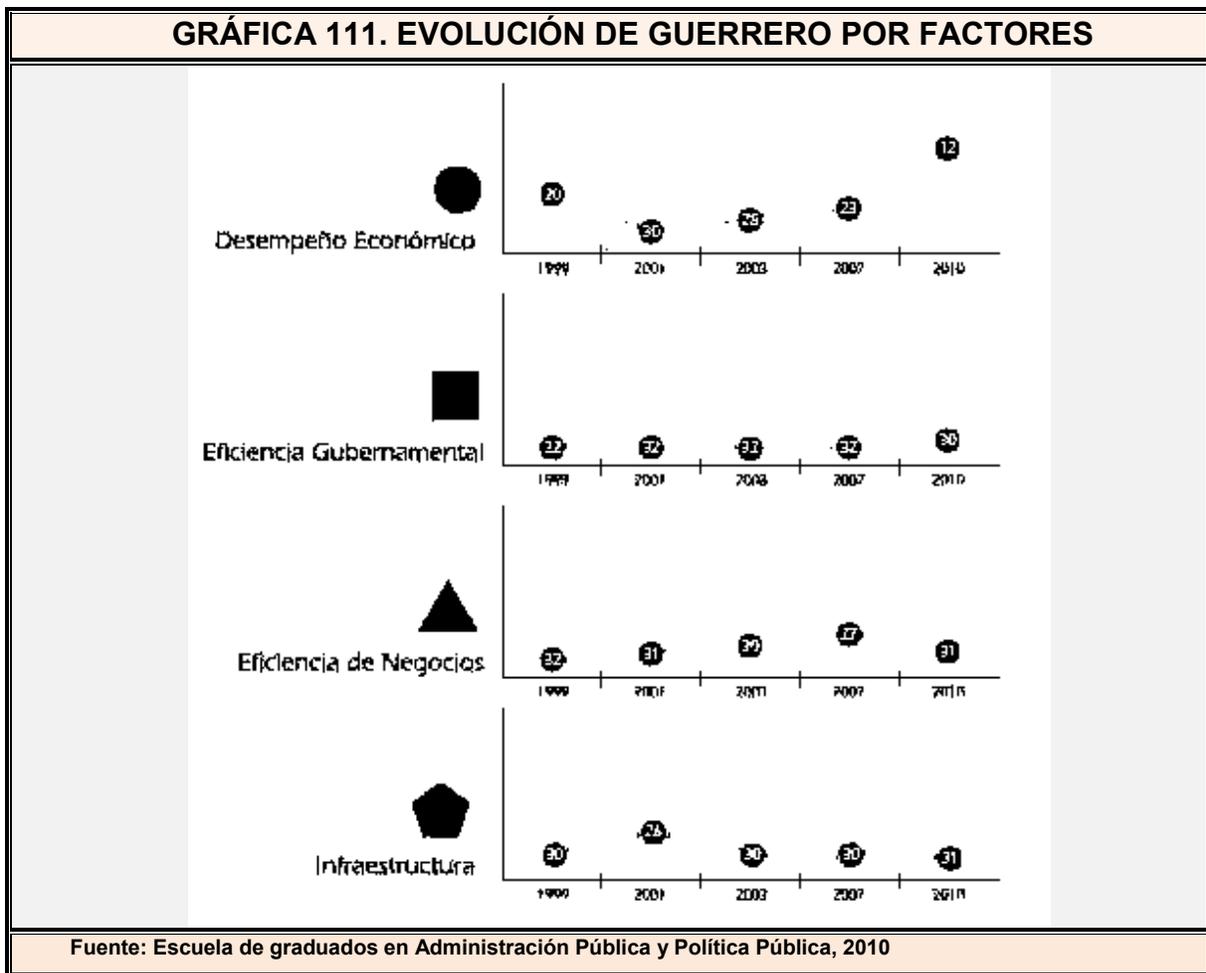
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE GUERRERO



EVOLUCIÓN DE GUERRERO



EVOLUCIÓN DE GUERRERO POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE GUERRERO



FORTALEZAS DE GUERRERO POR FACTORES

GRÁFICA 113. FORTALEZAS DE GUERRERO POR FACTORES

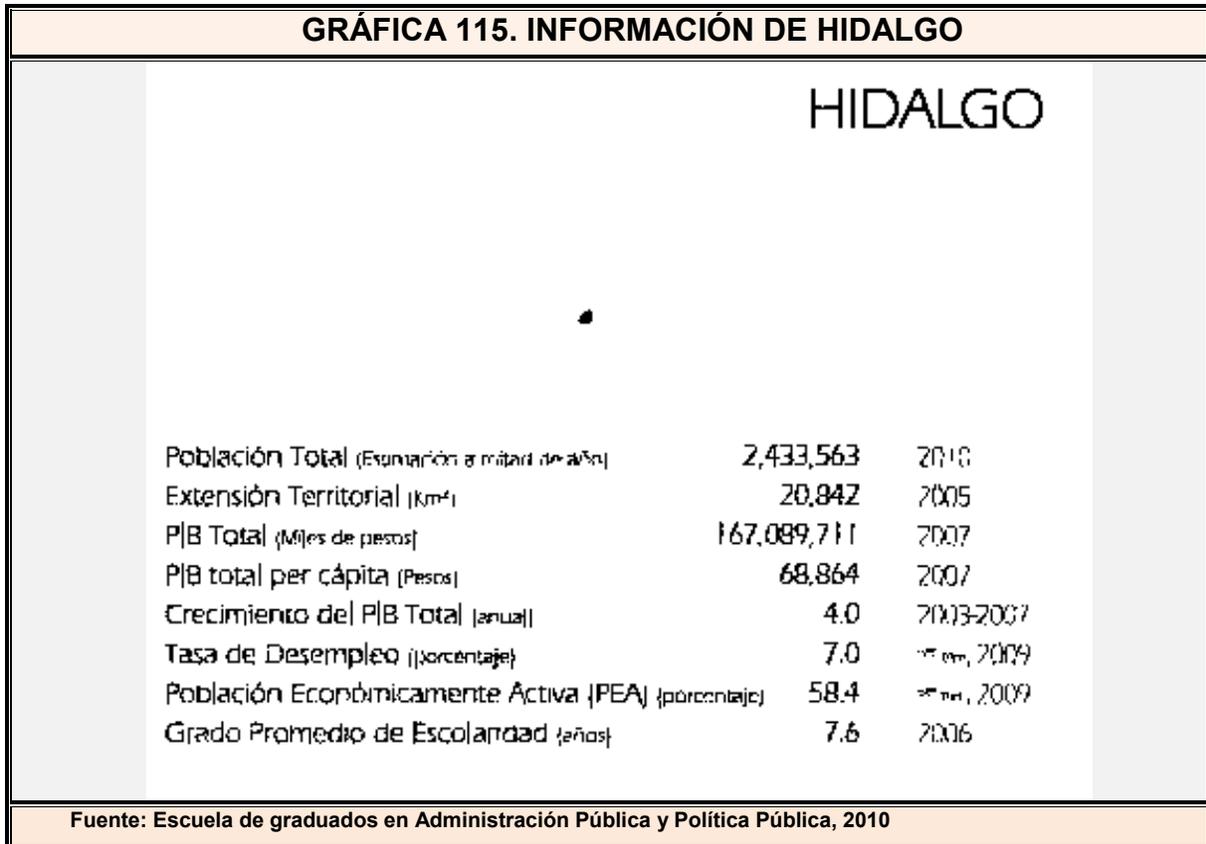


DEBILIDADES DE GUERRERO POR FACTORES



2.5.14. HIDALGO

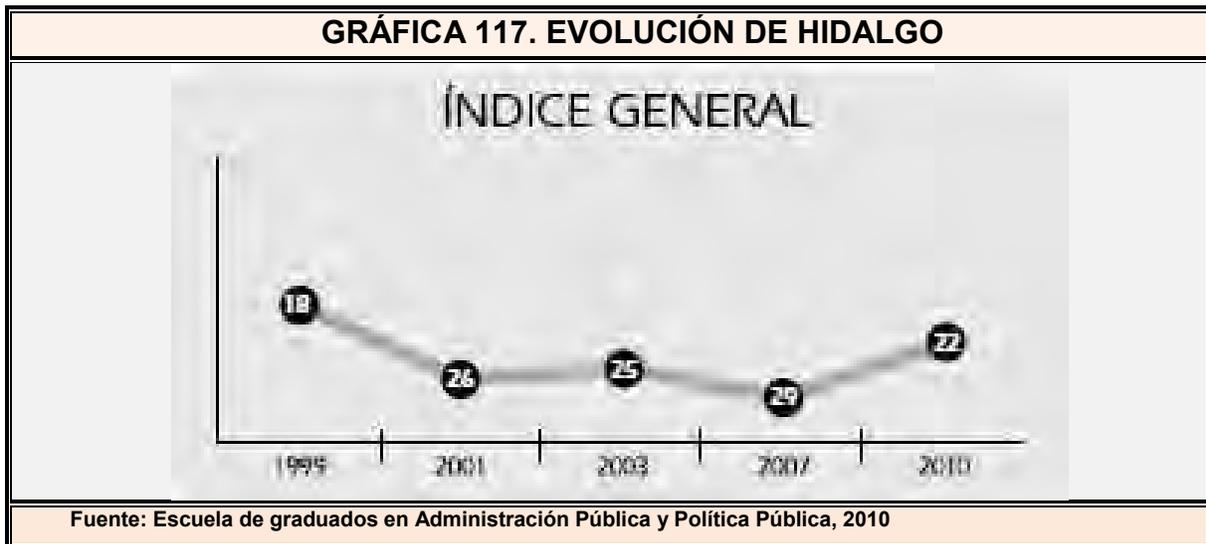
INFORMACIÓN DE HIDALGO



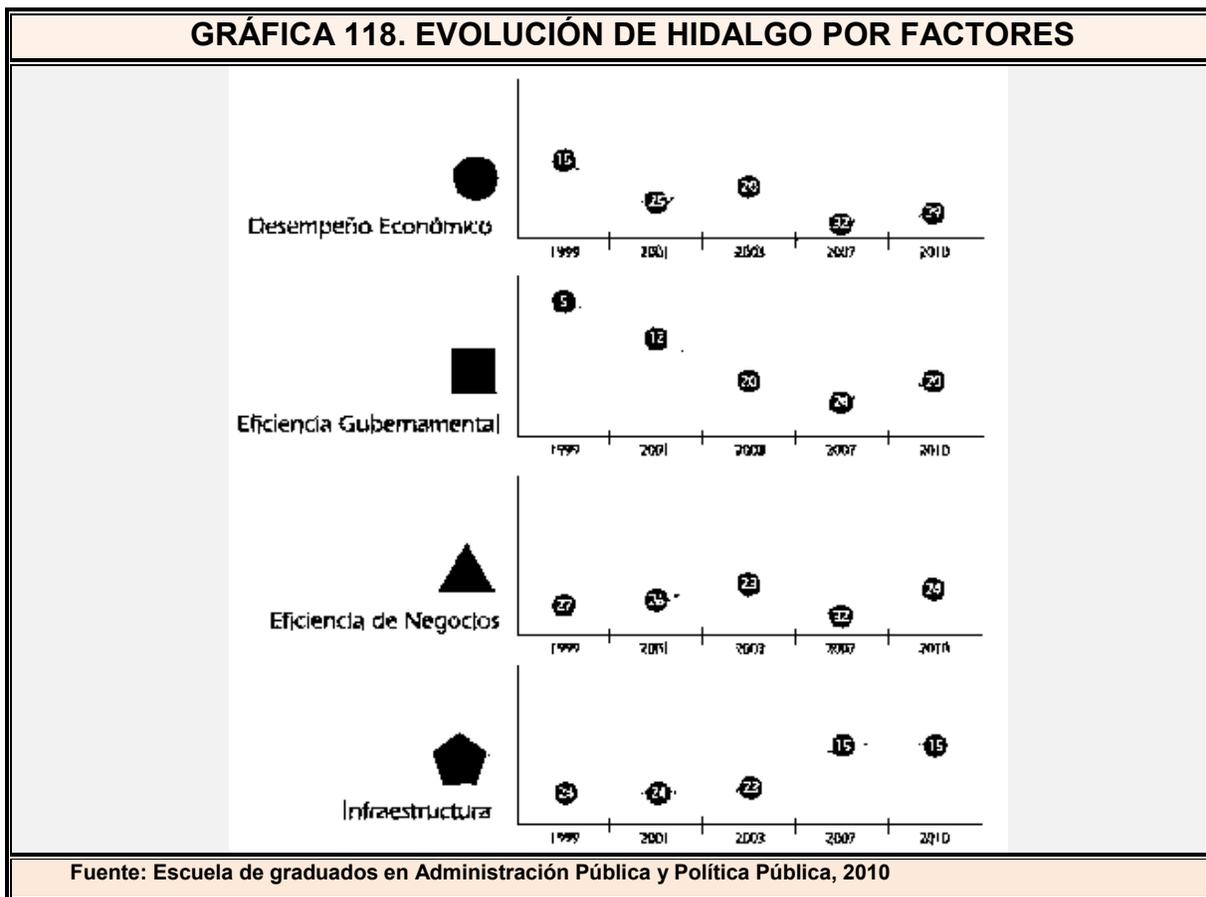
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE HIDALGO



EVOLUCIÓN DE HIDALGO

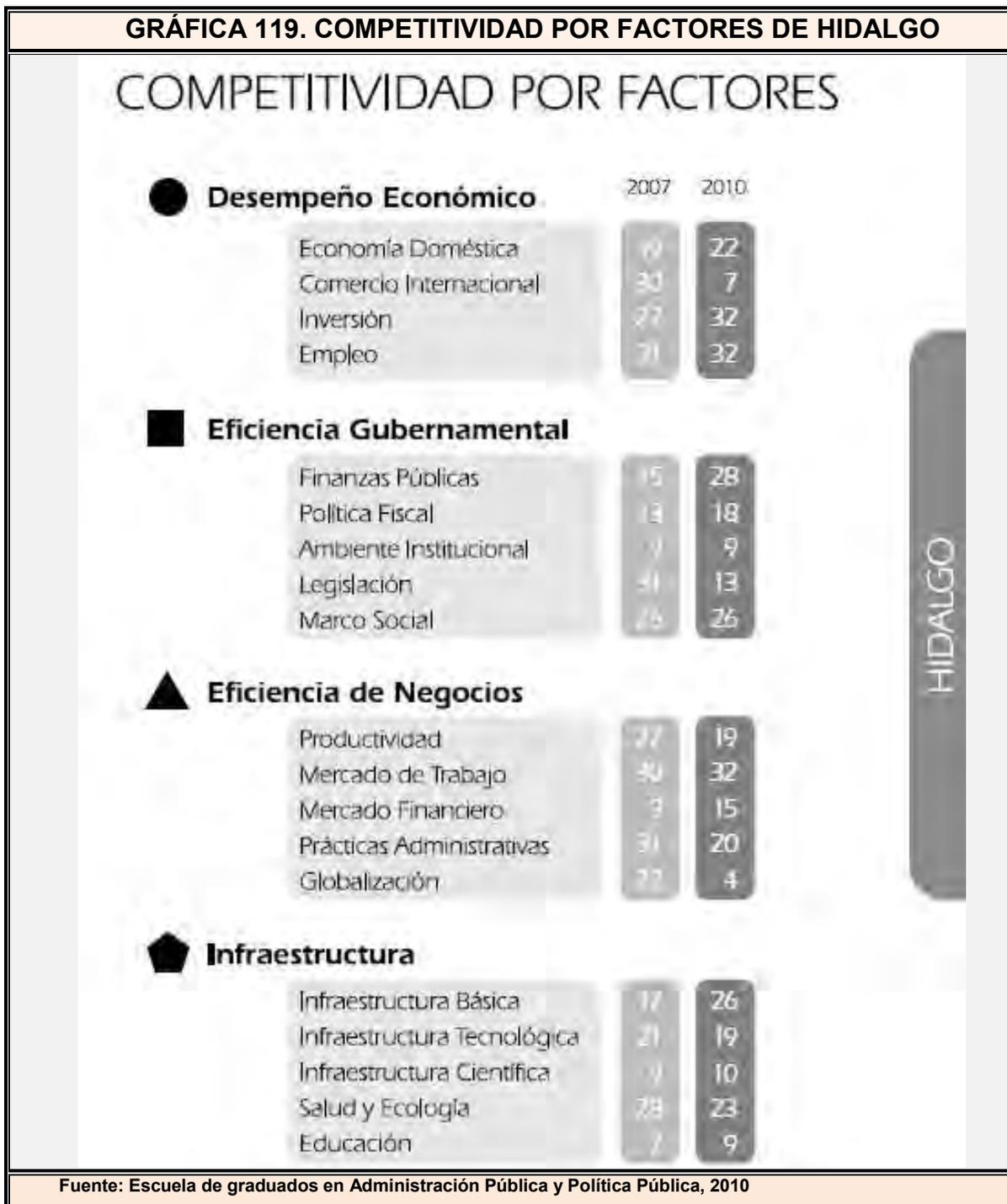


EVOLUCIÓN DE HIDALGO POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE HIDALGO

GRÁFICA 119. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE HIDALGO



FORTALEZAS DE HIDALGO POR FACTORES

GRÁFICA 120. FORTALEZAS DE HIDALGO POR FACTORES



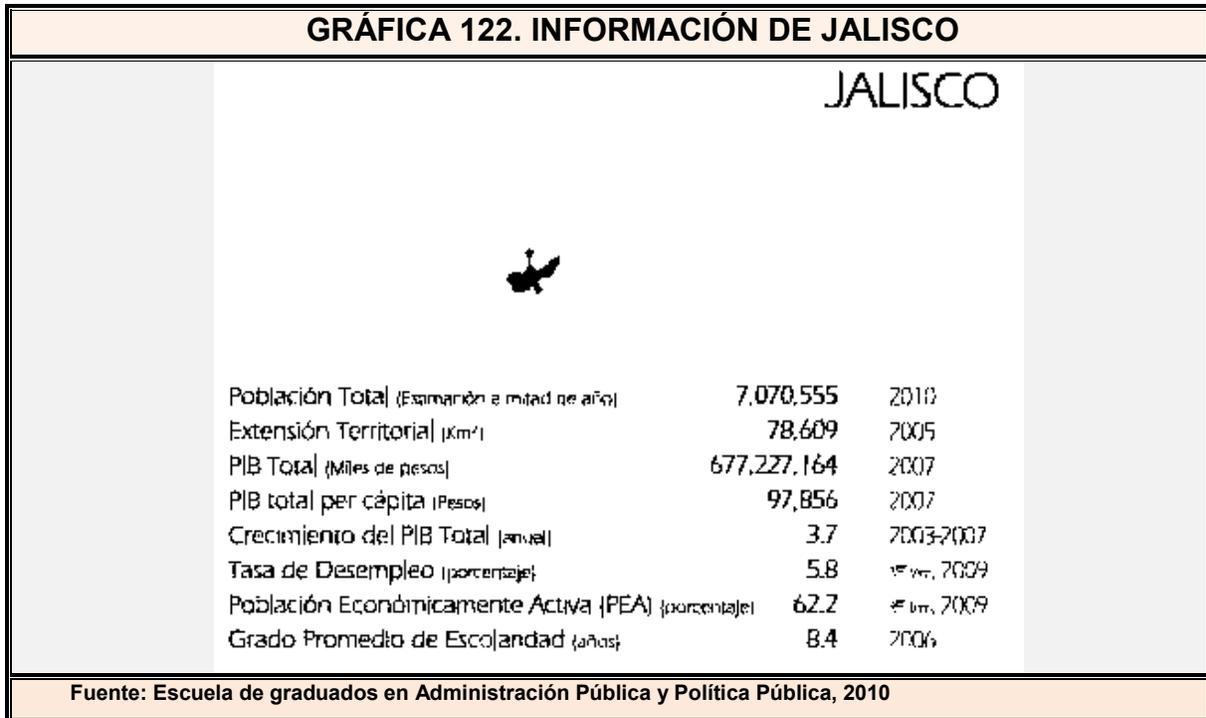
DEBILIDADES DE HIDALGO POR FACTORES

GRÁFICA 121. DEBILIDADES DE HIDALGO POR FACTORES



2.5.15. JALISCO

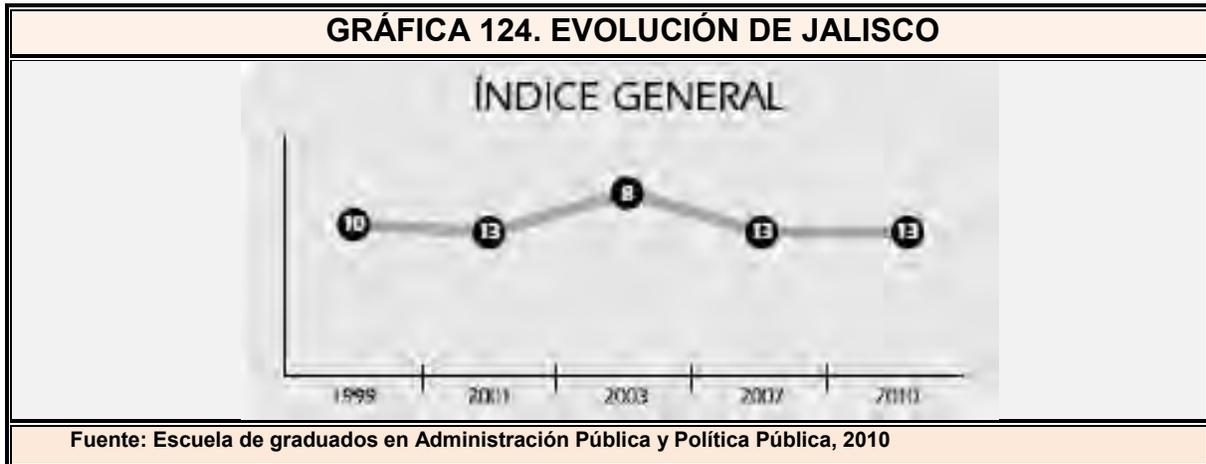
INFORMACIÓN DE JALISCO



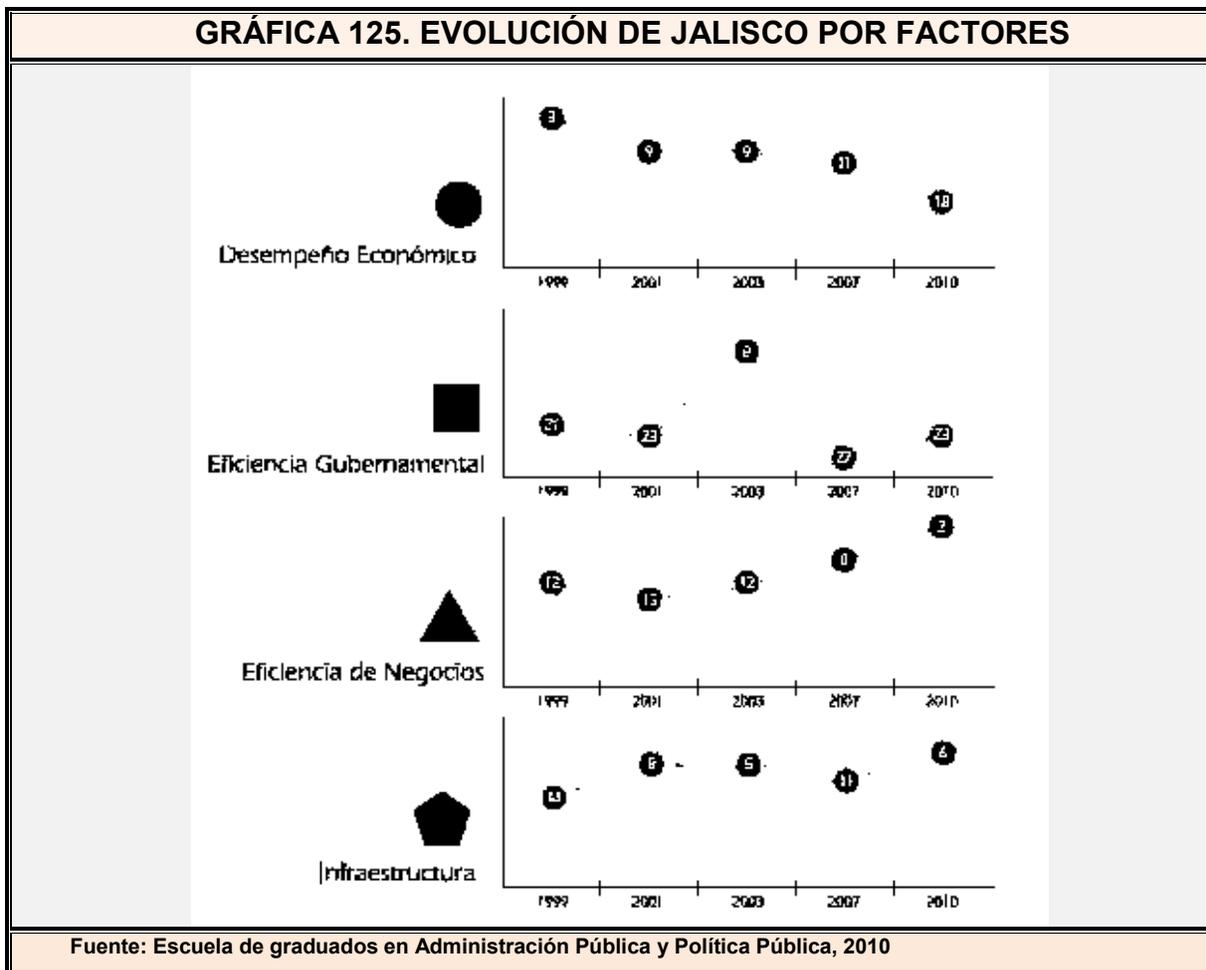
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE JALISCO



EVOLUCIÓN DE JALISCO



EVOLUCIÓN DE JALISCO POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE JALISCO

GRÁFICA 126. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE JALISCO



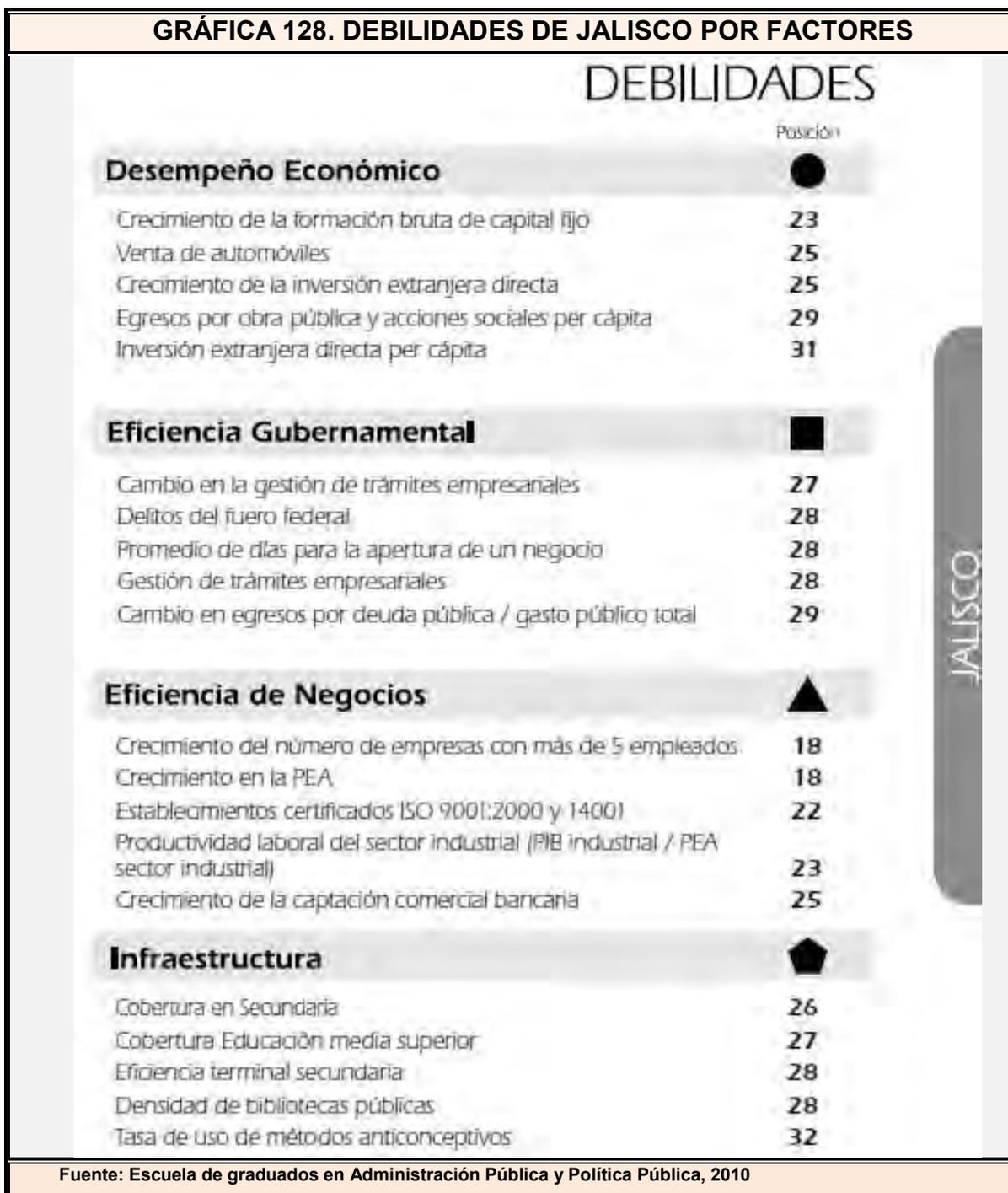
FORTALEZAS DE JALISCO POR FACTORES

GRÁFICA 127. FORTALEZAS DE JALISCO POR FACTORES



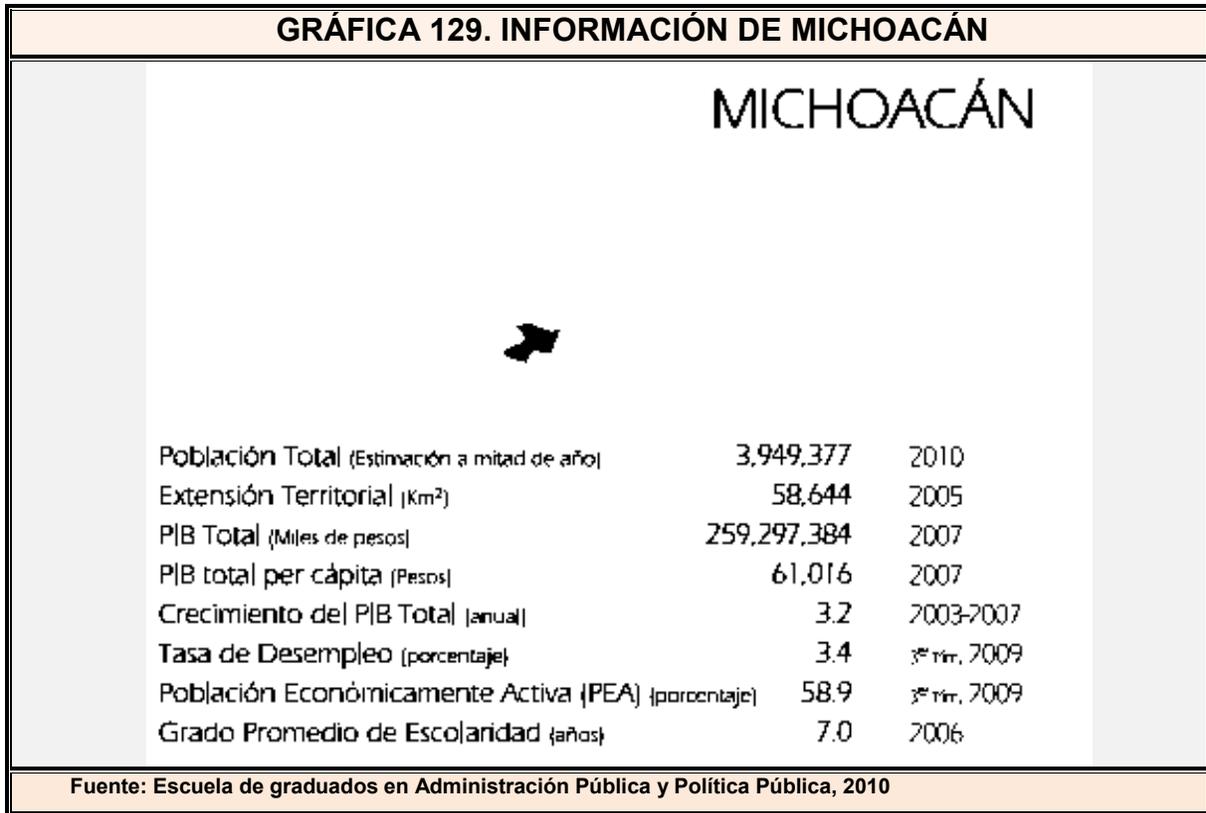
DEBILIDADES DE JALISCO POR FACTORES

GRÁFICA 128. DEBILIDADES DE JALISCO POR FACTORES



2.5.16. MICHOACÁN

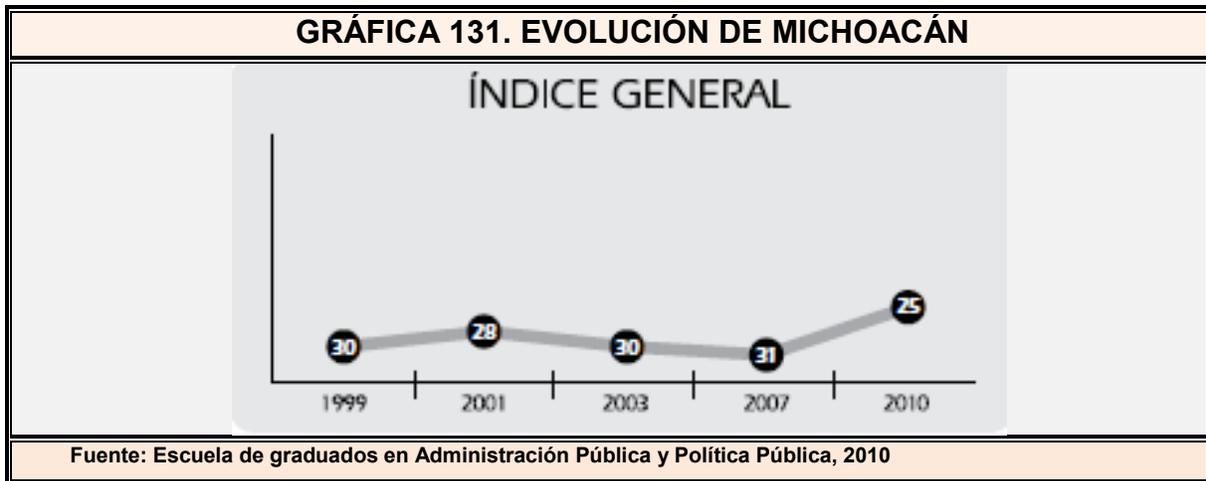
INFORMACIÓN DE MICHOACÁN



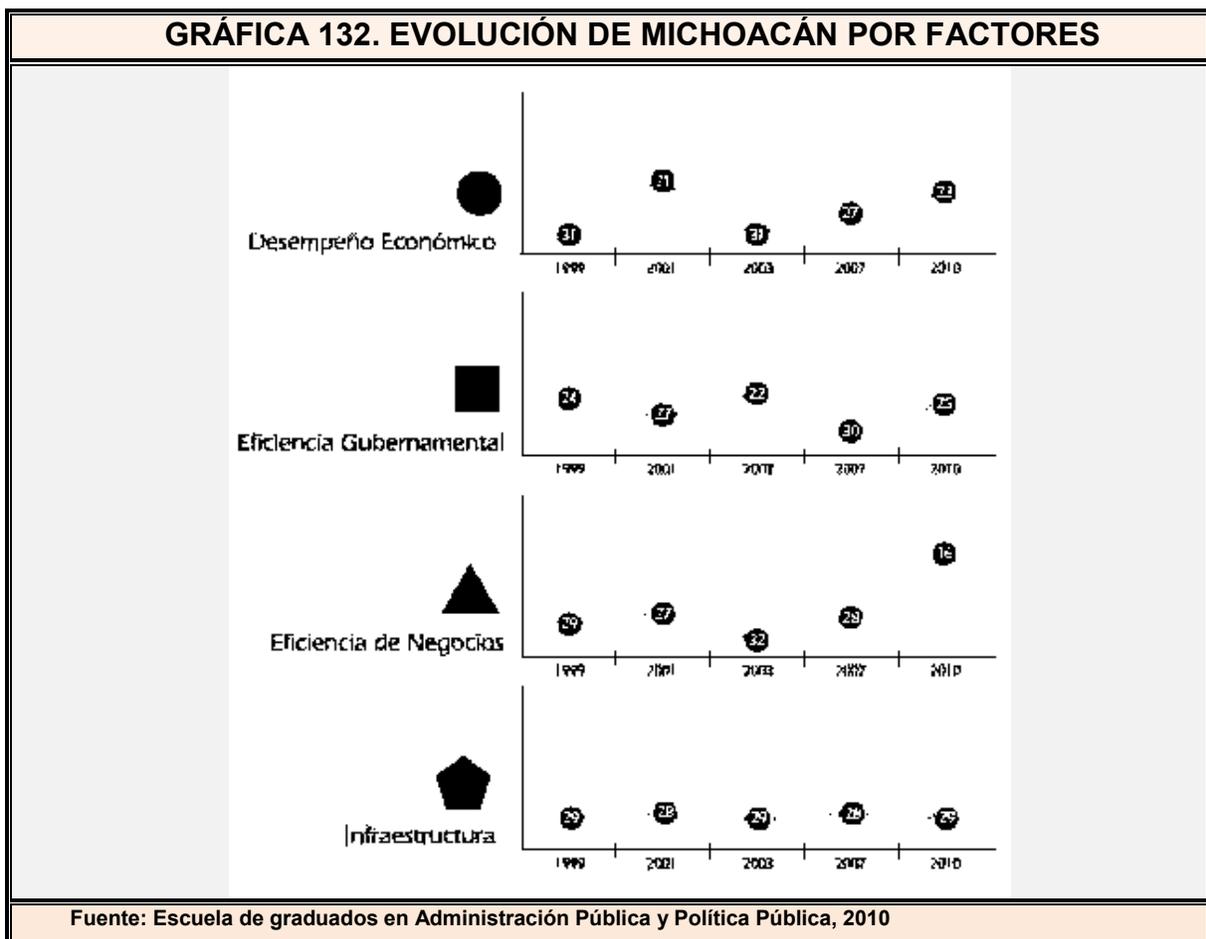
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE MICHOACÁN



EVOLUCIÓN DE MICHOACÁN



EVOLUCIÓN DE MICHOACÁN POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE MICHOACÁN

GRÁFICA 133. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE MICHOACÁN



FORTALEZAS DE MICHOACÁN POR FACTORES

GRÁFICA 134. FORTALEZAS DE MICHOACÁN POR FACTORES



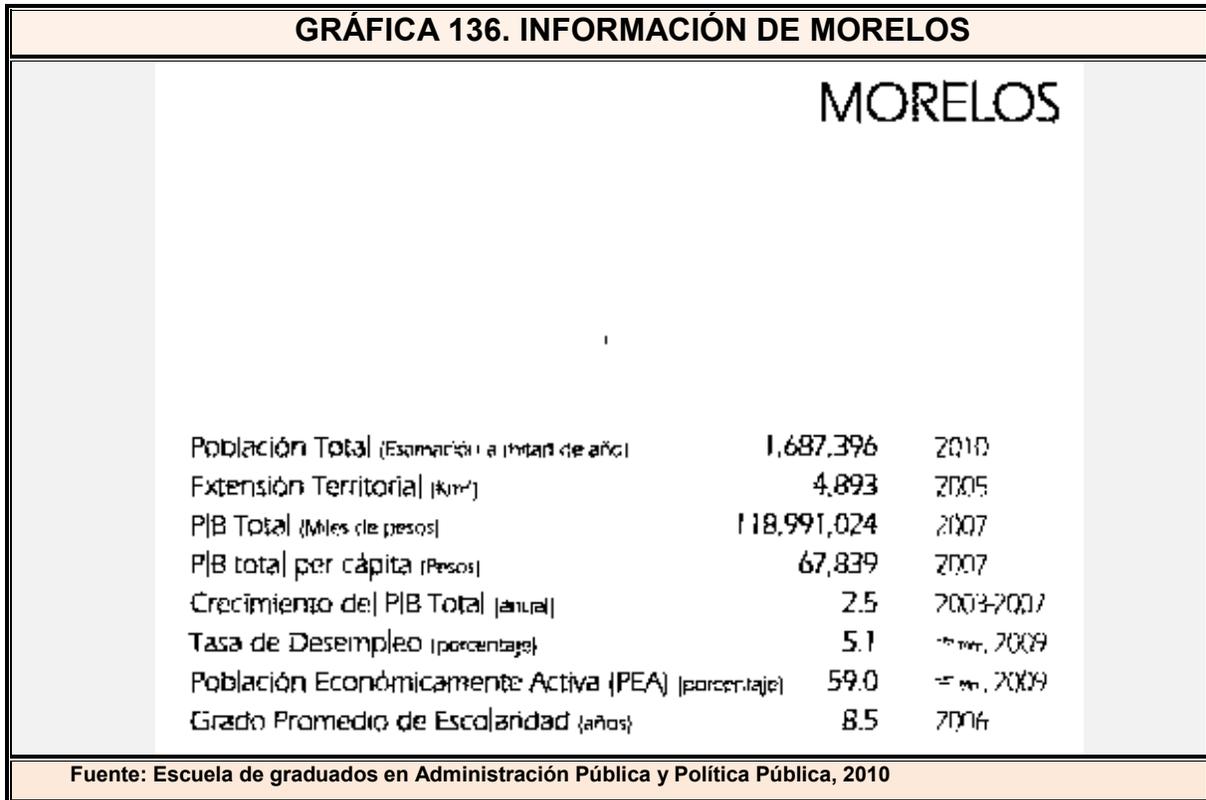
DEBILIDADES DE MICHOACÁN POR FACTORES

GRÁFICA 135. DEBILIDADES DE MICHOACÁN POR FACTORES



2.5.17. MORELOS

INFORMACIÓN DE MORELOS



COMPETITIVIDAD GLOBAL DE MORELOS



EVOLUCIÓN DE MORELOS

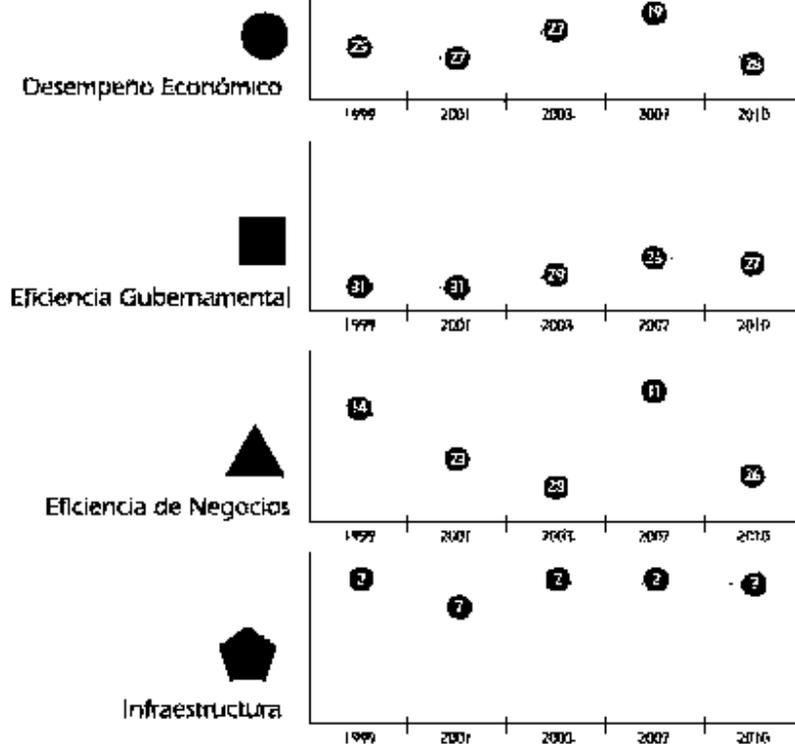
GRÁFICA 138. EVOLUCIÓN DE MORELOS



Fuente: Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010

EVOLUCIÓN DE MORELOS POR FACTORES

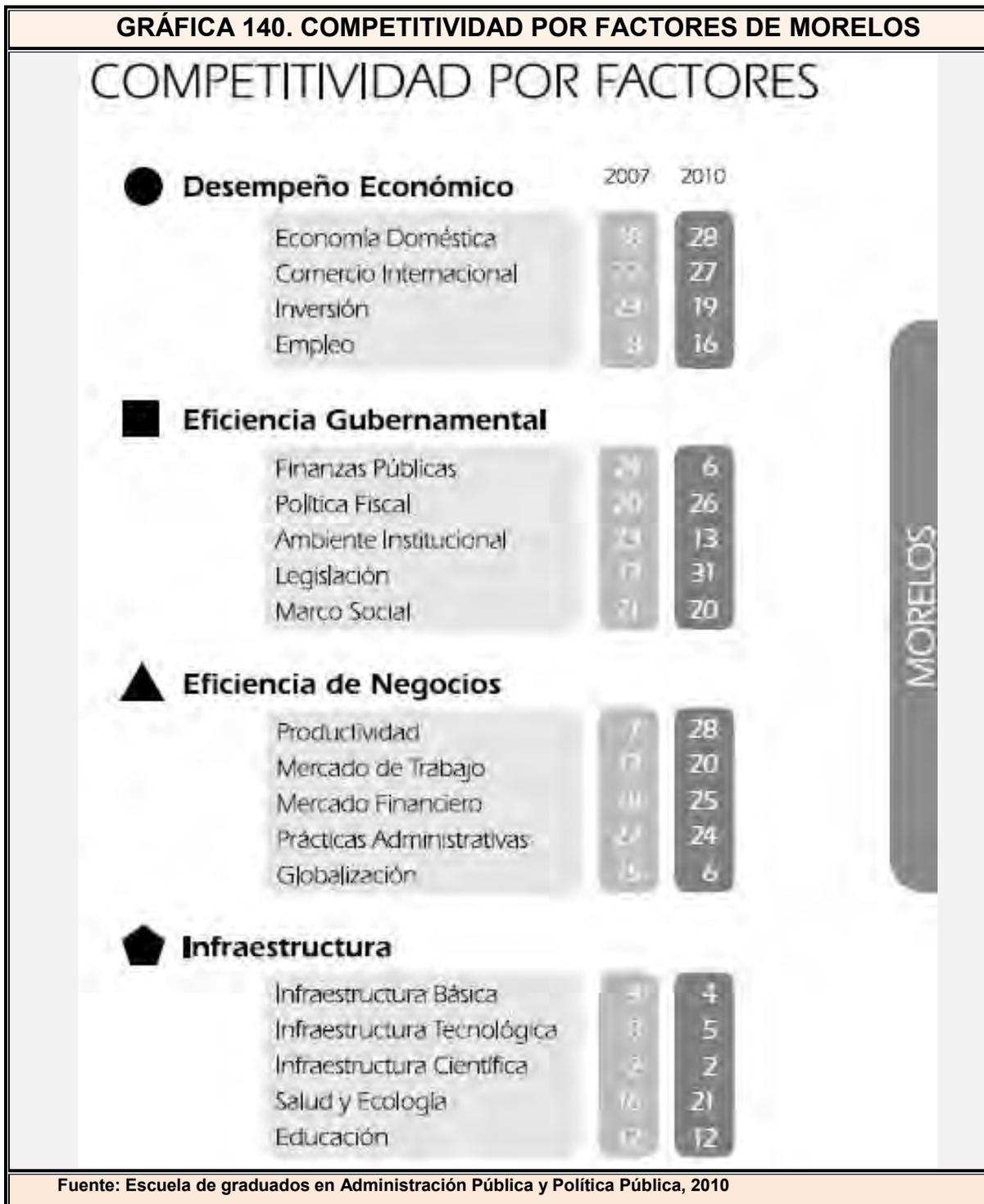
GRÁFICA 139. EVOLUCIÓN DE MORELOS POR FACTORES



Fuente: Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010

COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE MORELOS

GRÁFICA 140. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE MORELOS



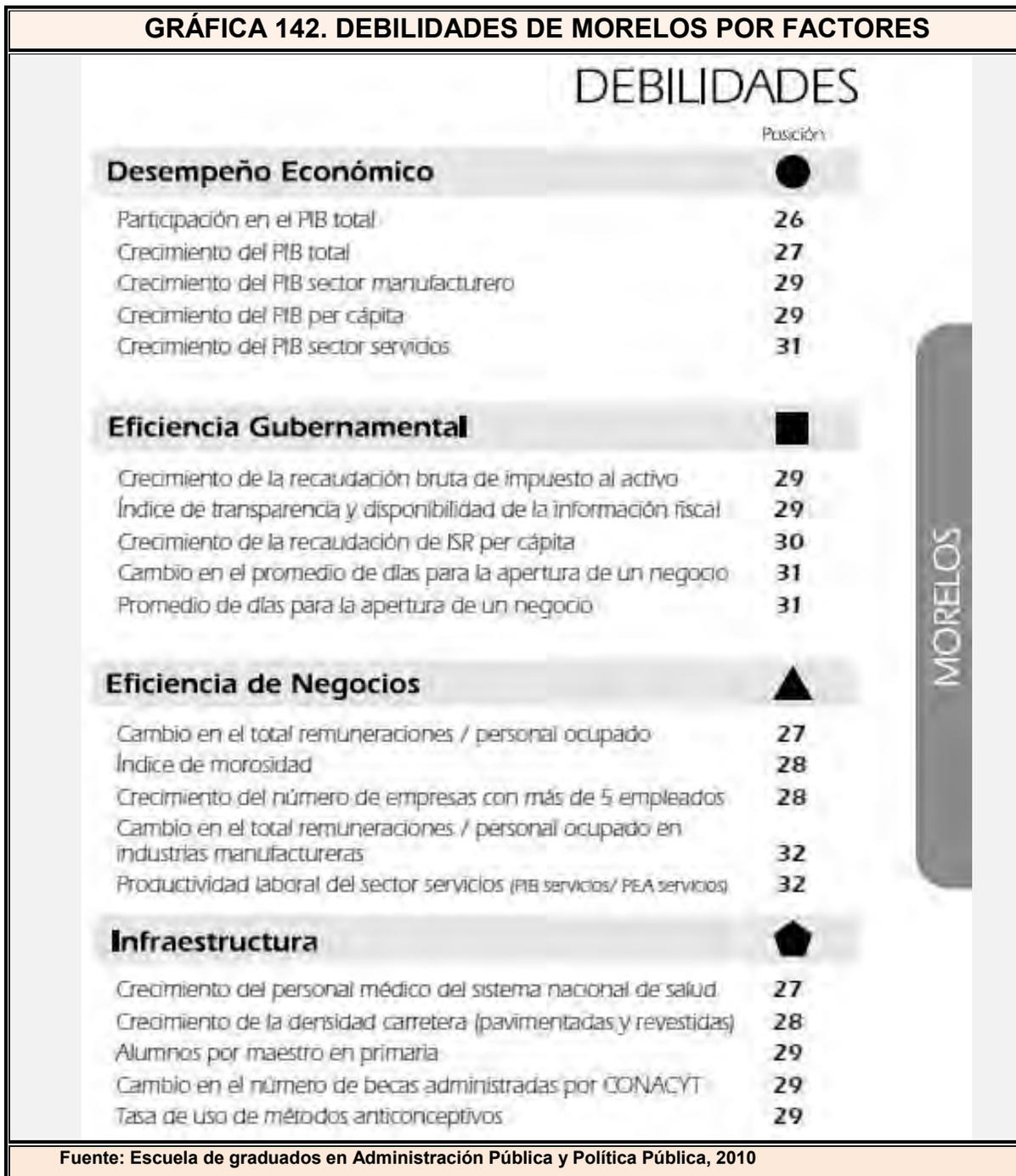
FORTALEZAS DE MORELOS POR FACTORES

GRÁFICA 141. FORTALEZAS DE MORELOS POR FACTORES



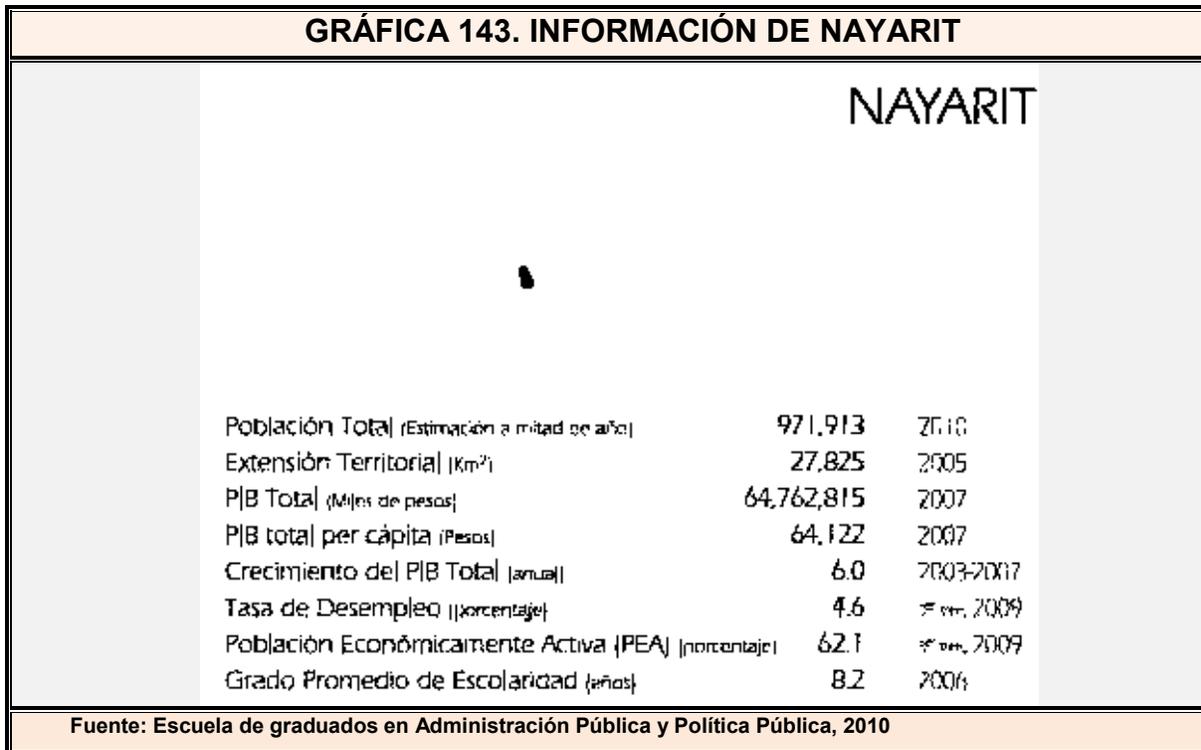
DEBILIDADES DE MORELOS POR FACTORES

GRÁFICA 142. DEBILIDADES DE MORELOS POR FACTORES

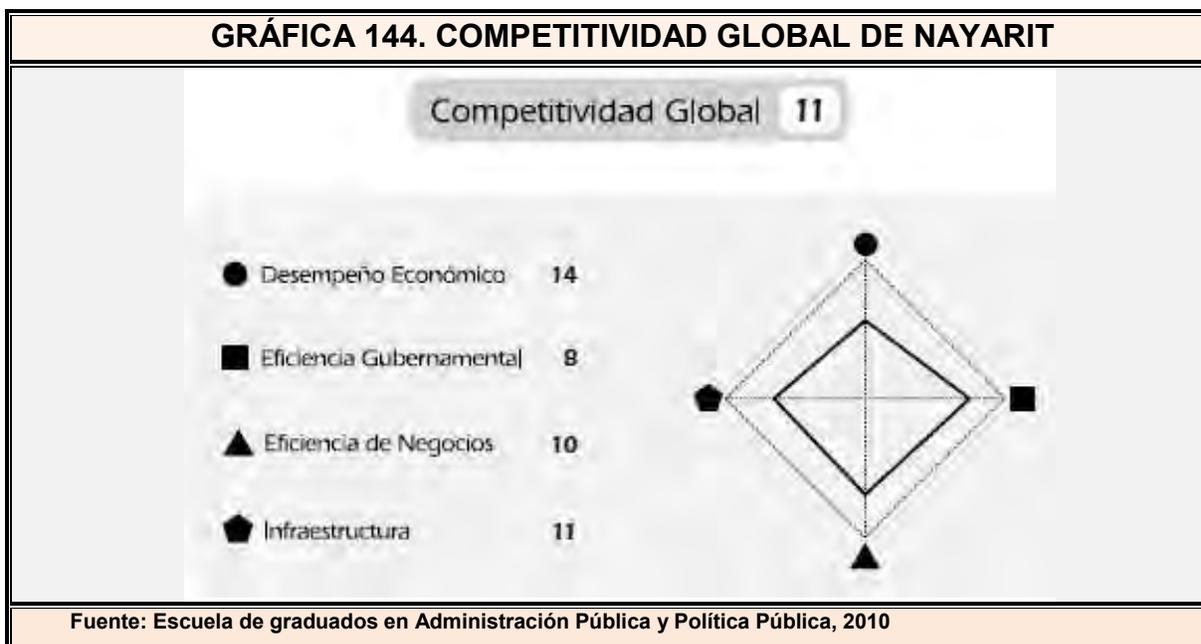


2.5.18. NAYARIT

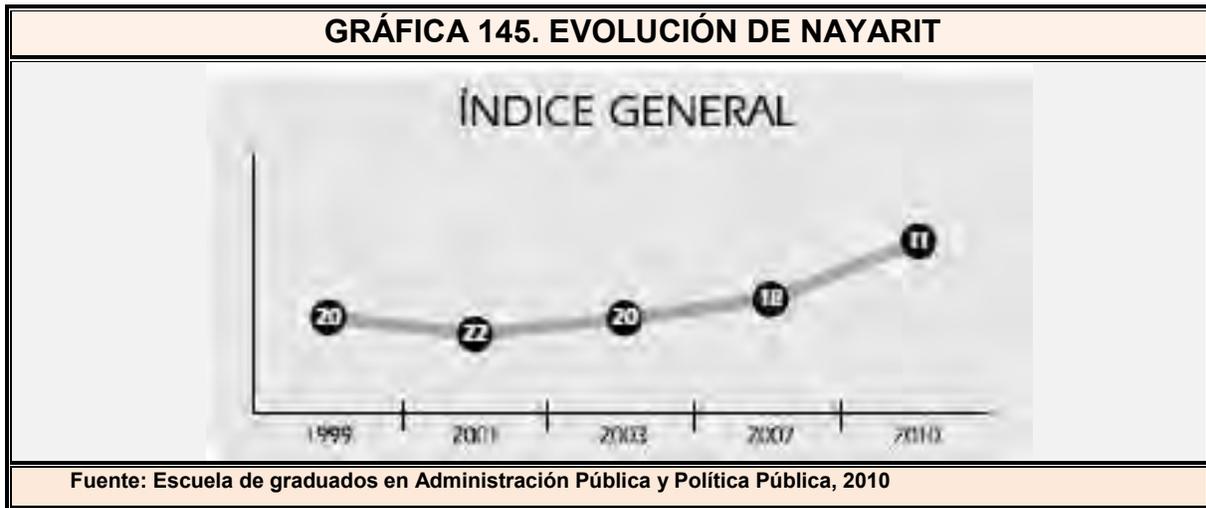
INFORMACIÓN DE NAYARIT



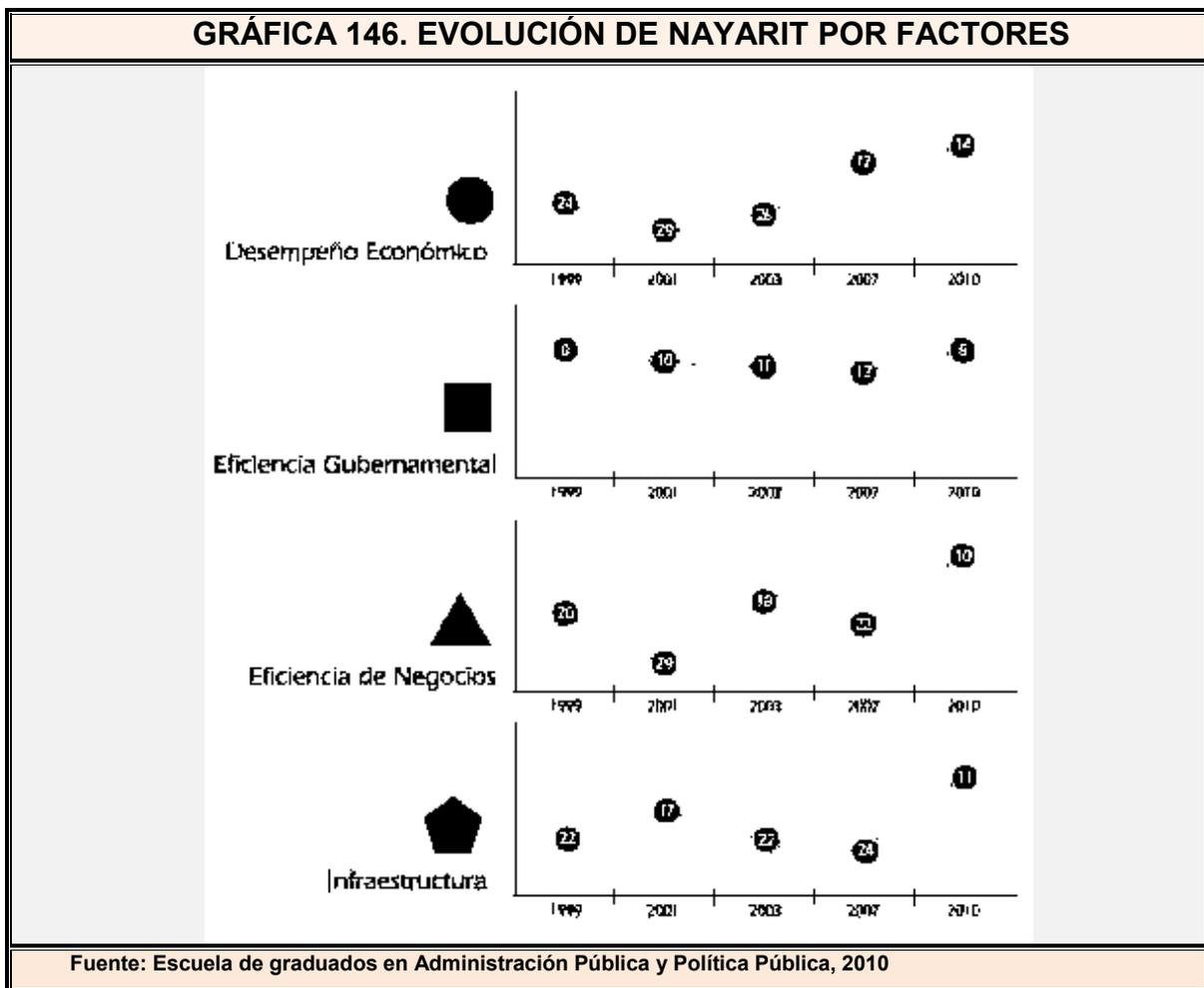
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE NAYARIT



EVOLUCIÓN DE NAYARIT



EVOLUCIÓN DE NAYARIT POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE NAYARIT

GRÁFICA 147. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE NAYARIT



FORTALEZAS DE NAYARIT POR FACTORES

GRÁFICA 148. FORTALEZAS DE NAYARIT POR FACTORES



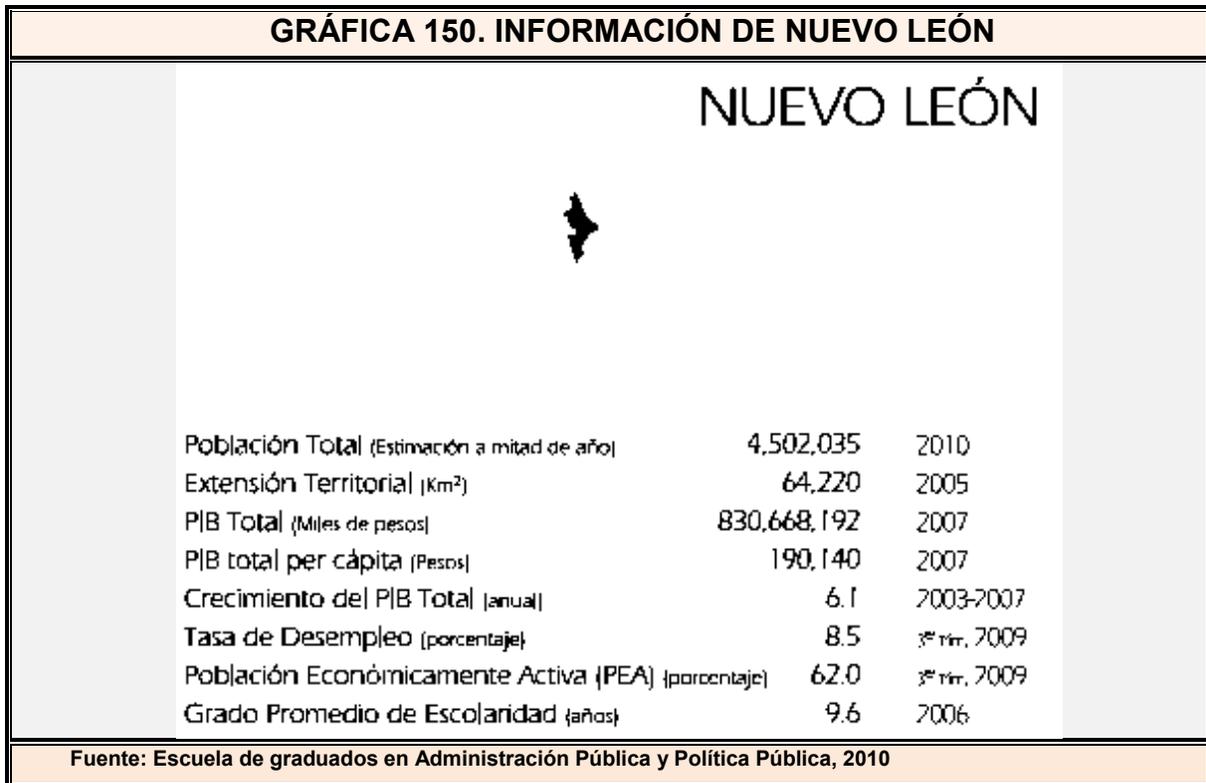
DEBILIDADES DE NAYARIT POR FACTORES

GRÁFICA 149. DEBILIDADES DE NAYARIT POR FACTORES



2.5.19. NUEVO LEÓN

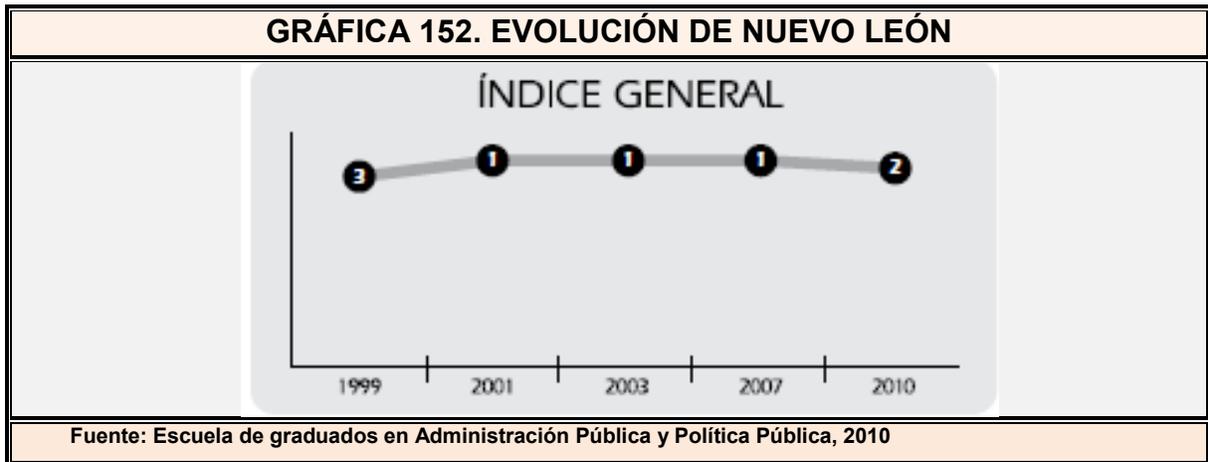
INFORMACIÓN DE NUEVO LEÓN



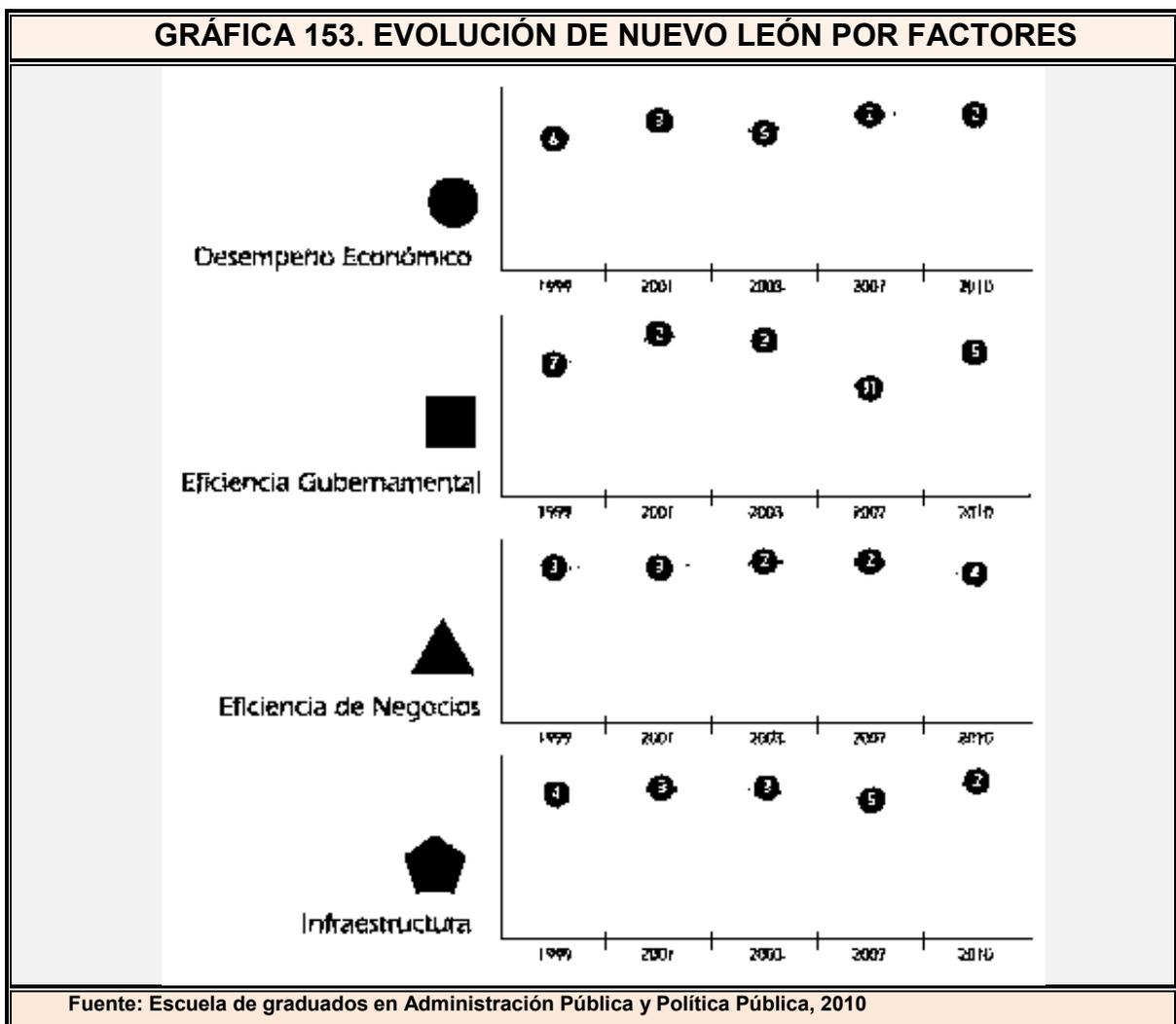
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE NUEVO LEÓN



EVOLUCIÓN DE NUEVO LEÓN

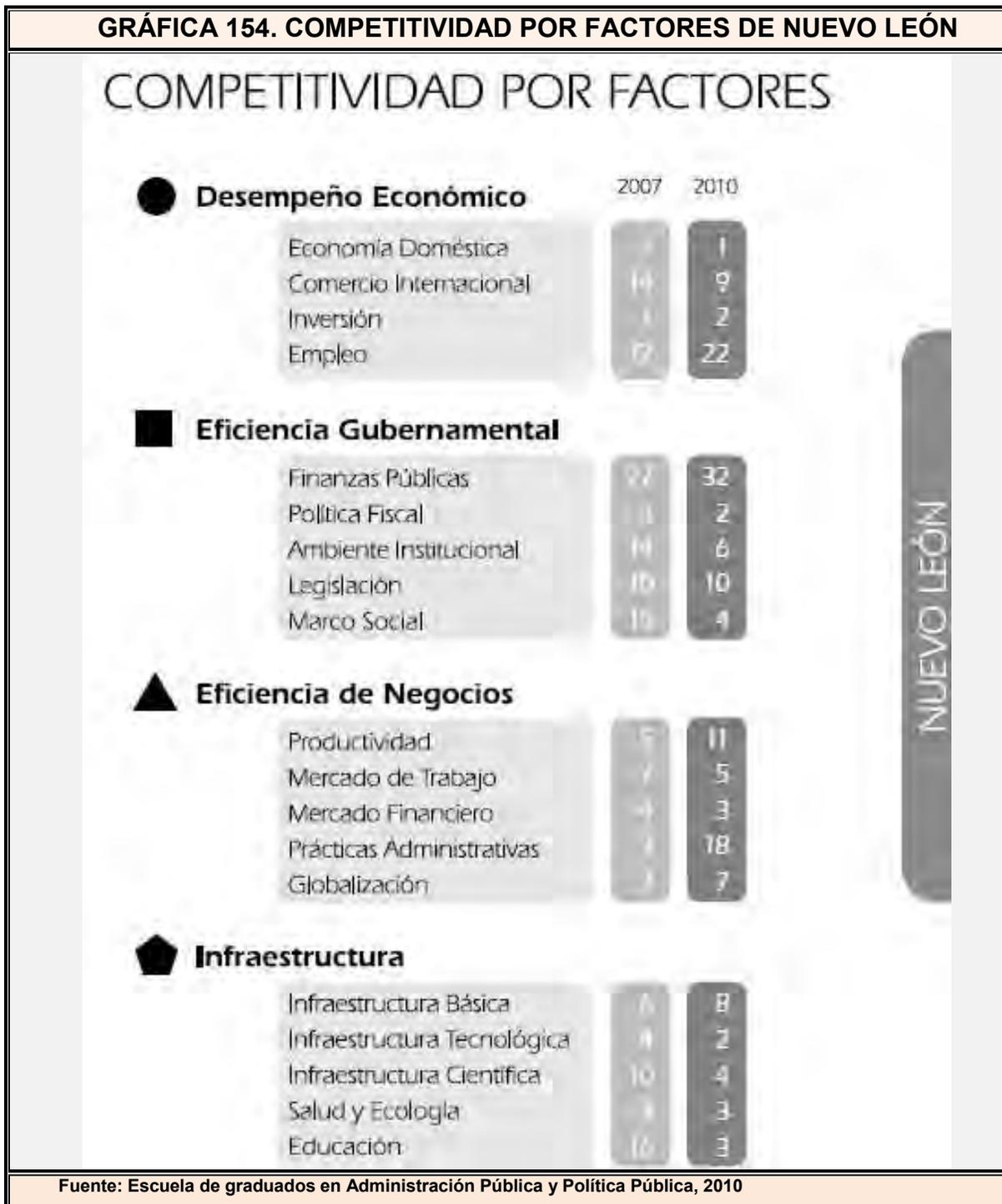


EVOLUCIÓN DE NUEVO LEÓN POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE NUEVO LEÓN

GRÁFICA 154. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE NUEVO LEÓN



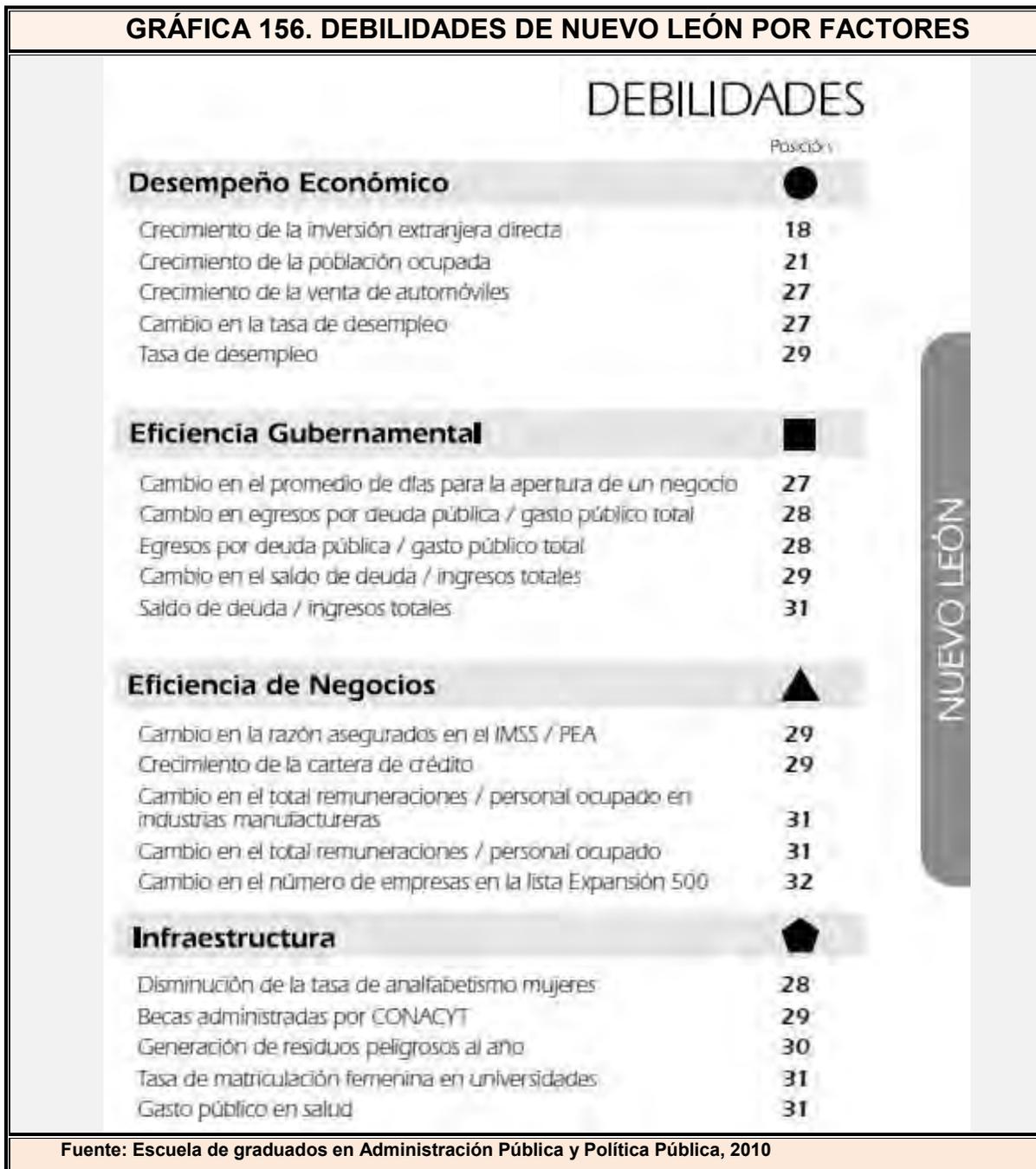
FORTALEZAS DE NUEVO LEÓN POR FACTORES

GRÁFICA 155. FORTALEZAS DE NUEVO LEÓN POR FACTORES



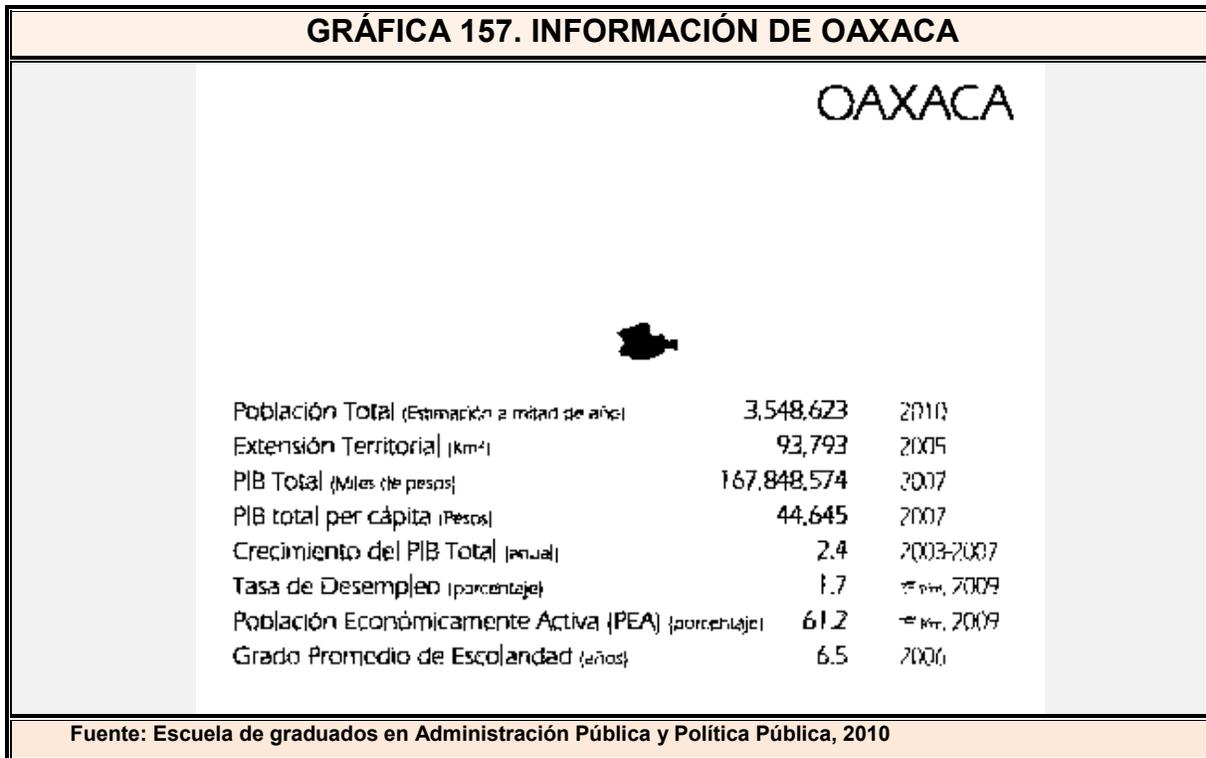
DEBILIDADES DE NUEVO LEÓN POR FACTORES

GRÁFICA 156. DEBILIDADES DE NUEVO LEÓN POR FACTORES



2.5.20. OAXACA

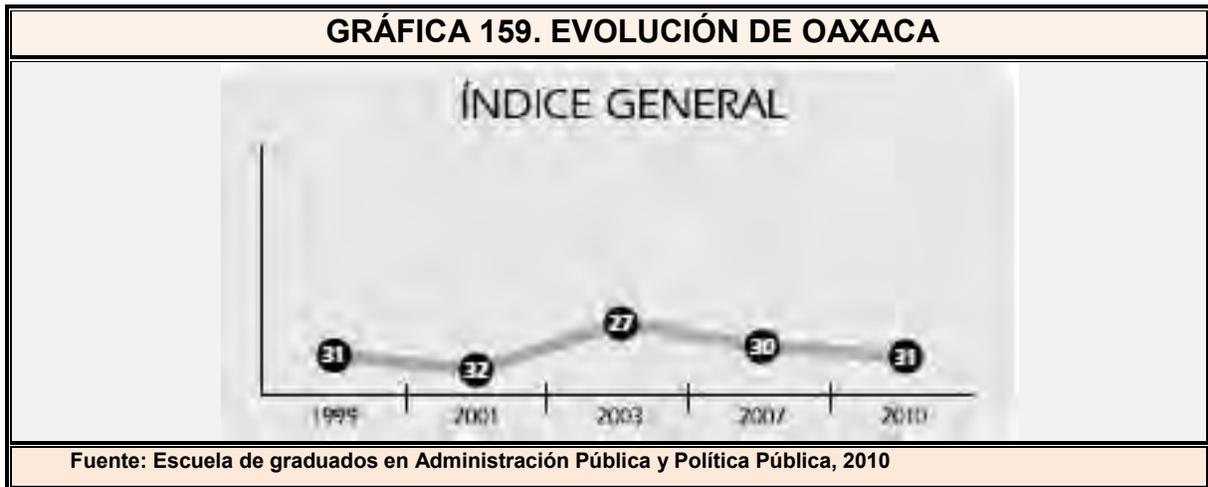
INFORMACIÓN DE OAXACA



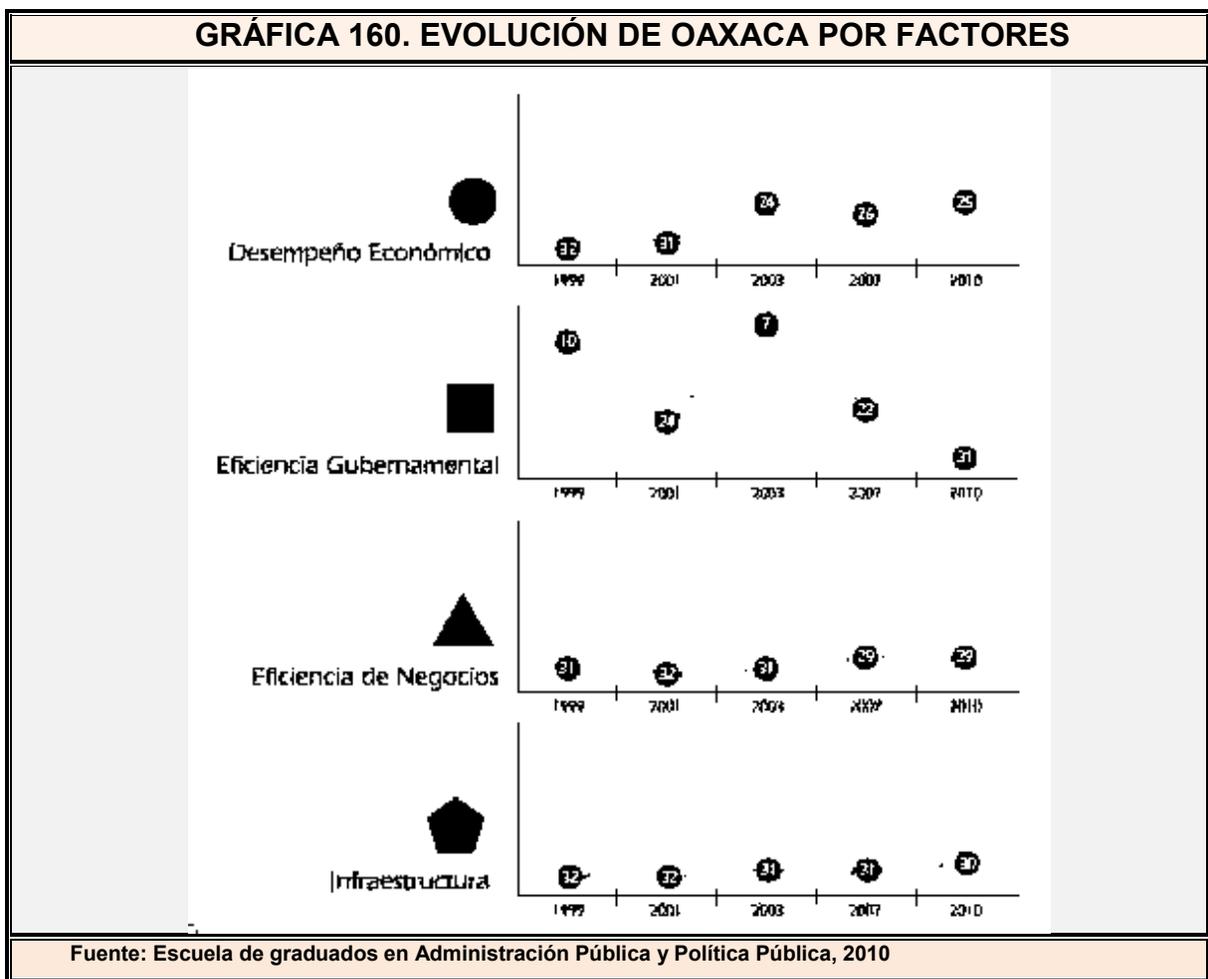
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE OAXACA



EVOLUCIÓN DE OAXACA



EVOLUCIÓN DE OAXACA POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE OAXACA

GRÁFICA 161. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE OAXACA



FORTALEZAS DE OAXACA POR FACTORES

GRÁFICA 162. FORTALEZAS DE OAXACA POR FACTORES



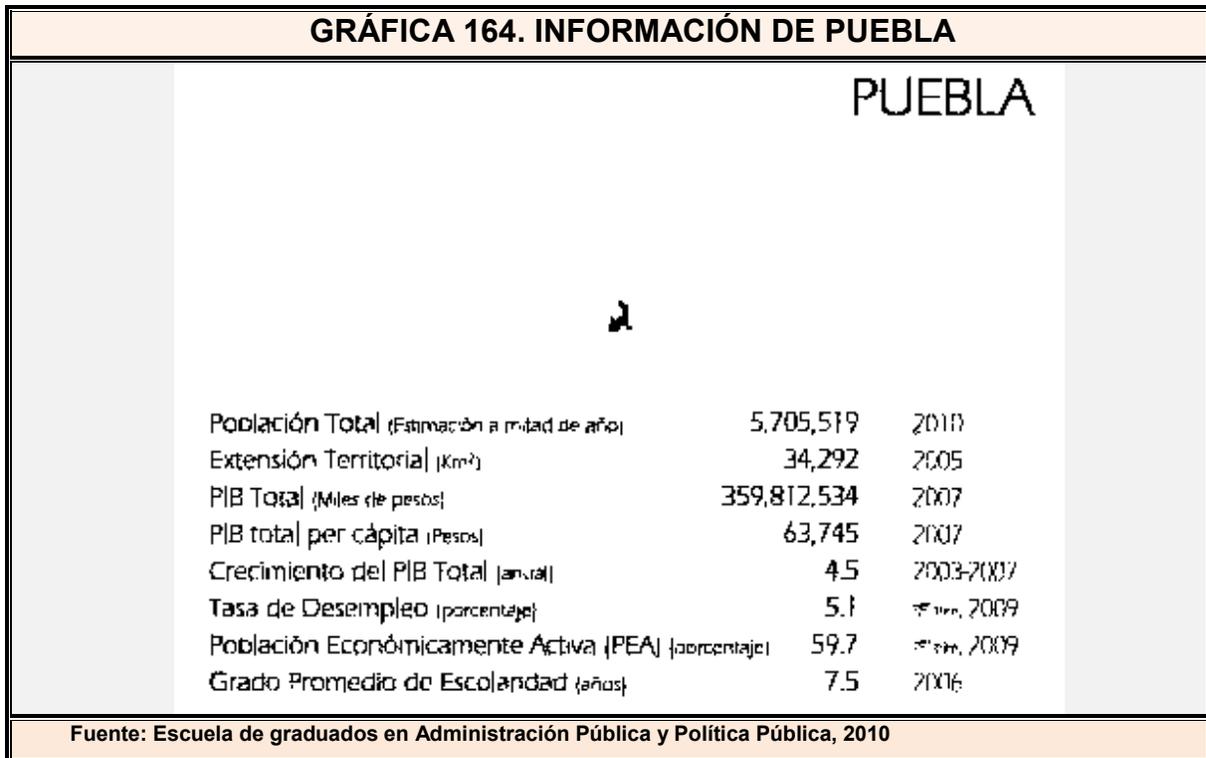
DEBILIDADES DE OAXACA POR FACTORES

GRÁFICA 163. DEBILIDADES DE OAXACA POR FACTORES

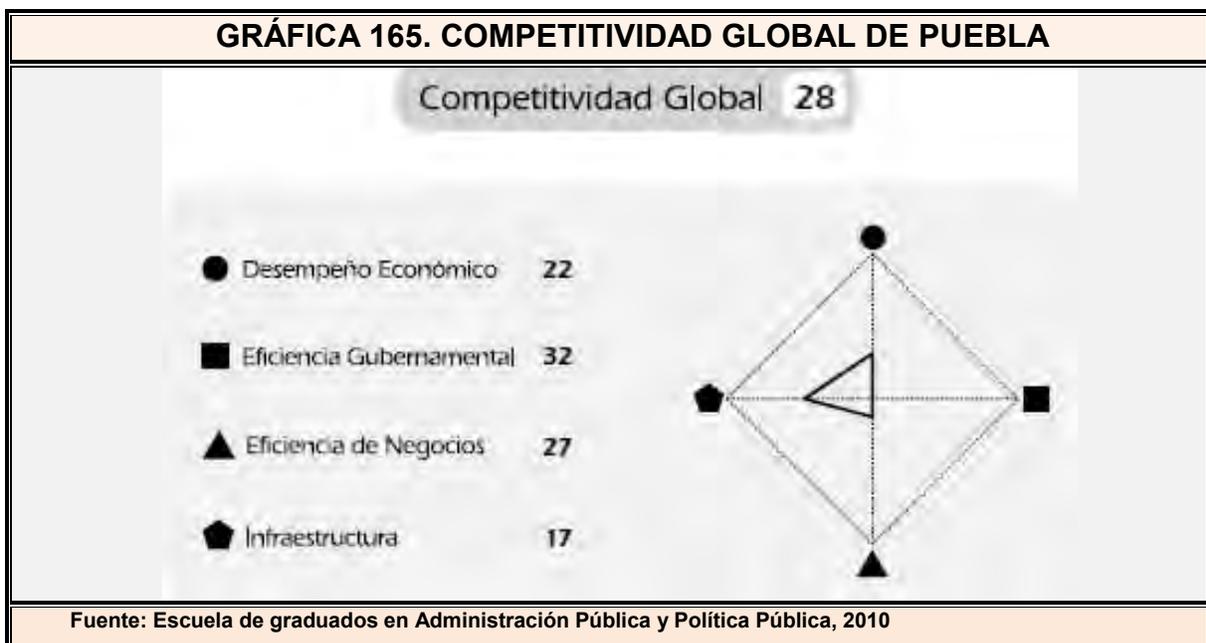


2.5.21. PUEBLA

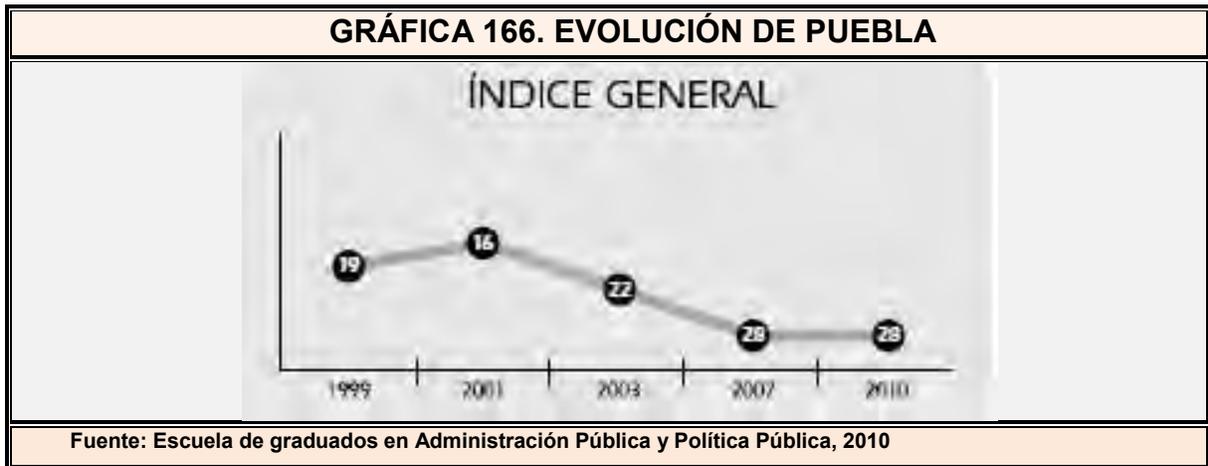
INFORMACIÓN DE PUEBLA



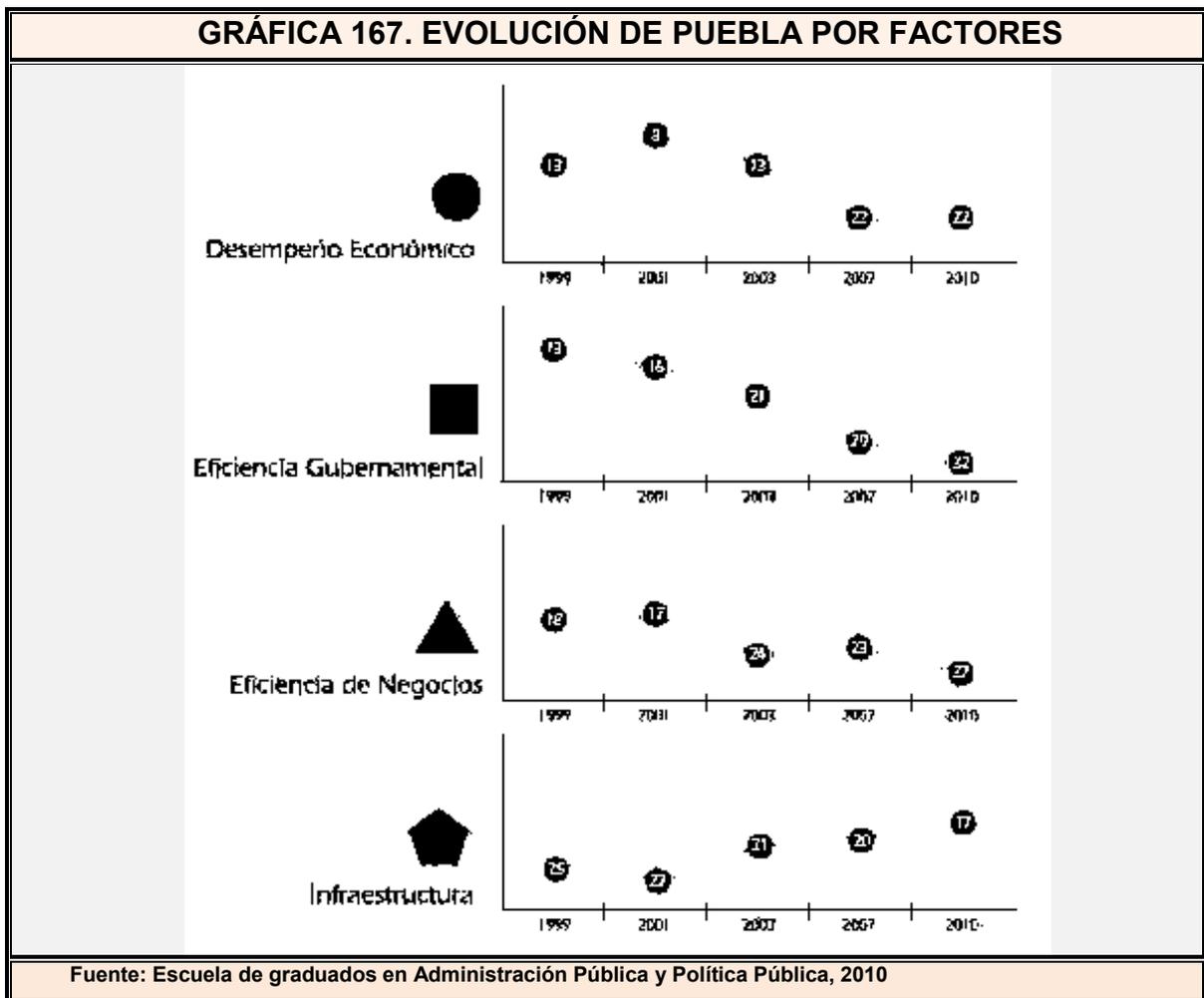
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE PUEBLA



EVOLUCIÓN DE PUEBLA



EVOLUCIÓN DE PUEBLA POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE PUEBLA

GRÁFICA 168. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE PUEBLA

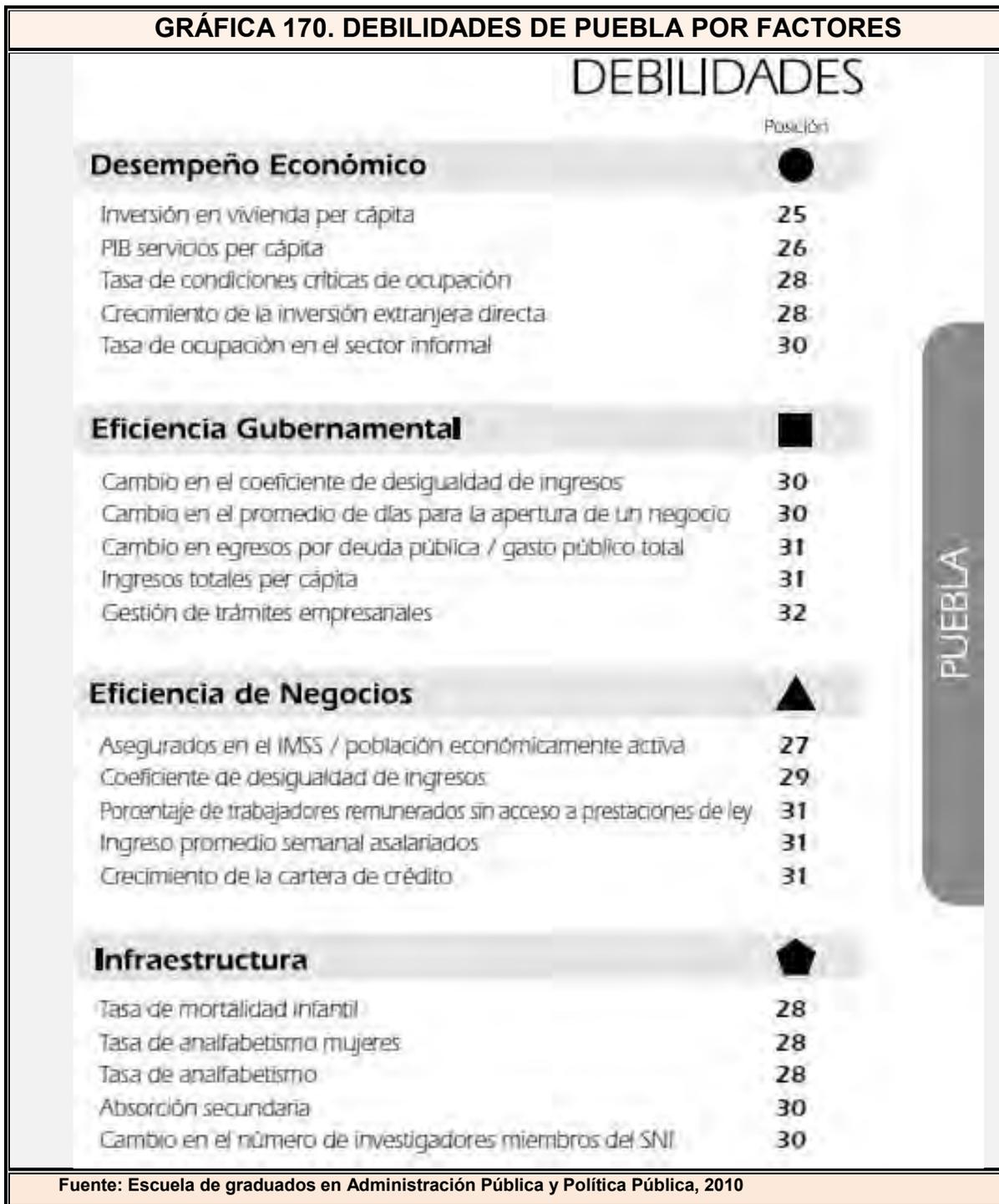


FORTALEZAS DE PUEBLA POR FACTORES

GRÁFICA 169. FORTALEZAS DE PUEBLA POR FACTORES

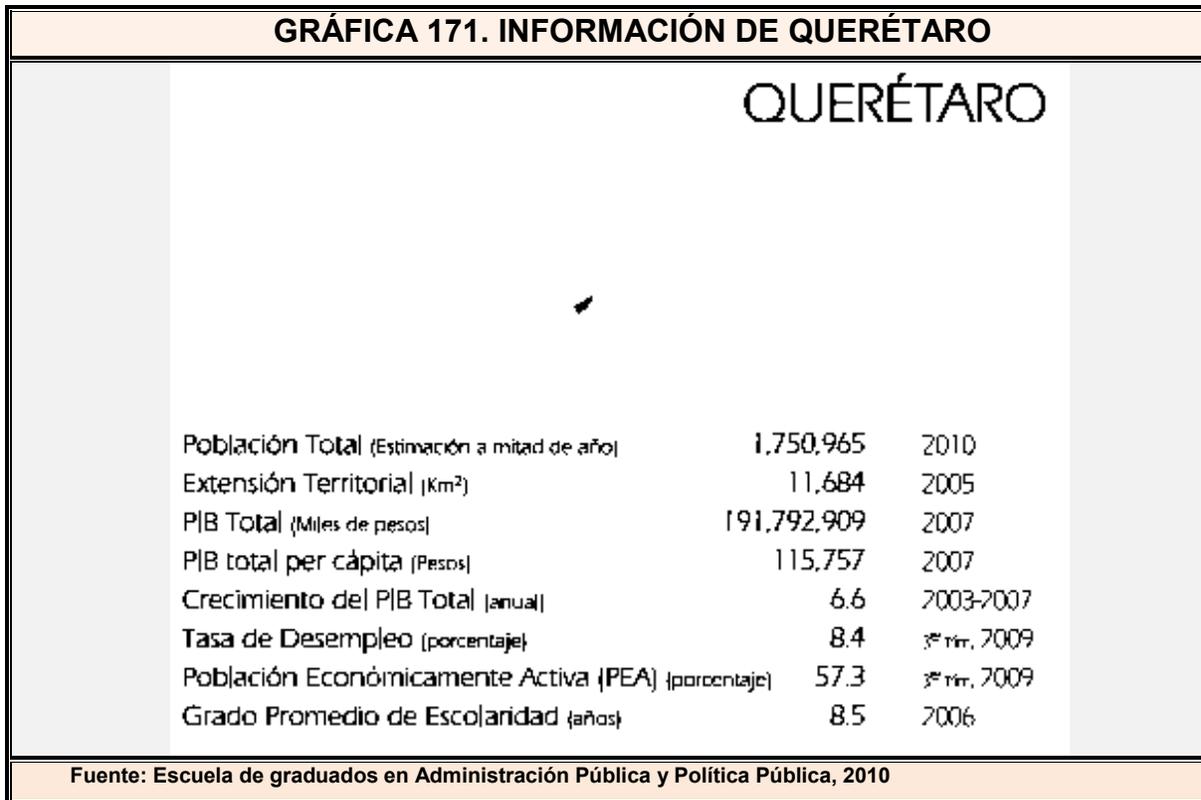


DEBILIDADES DE PUEBLA POR FACTORES



2.5.22. QUERÉTARO

INFORMACIÓN DE QUERÉTARO



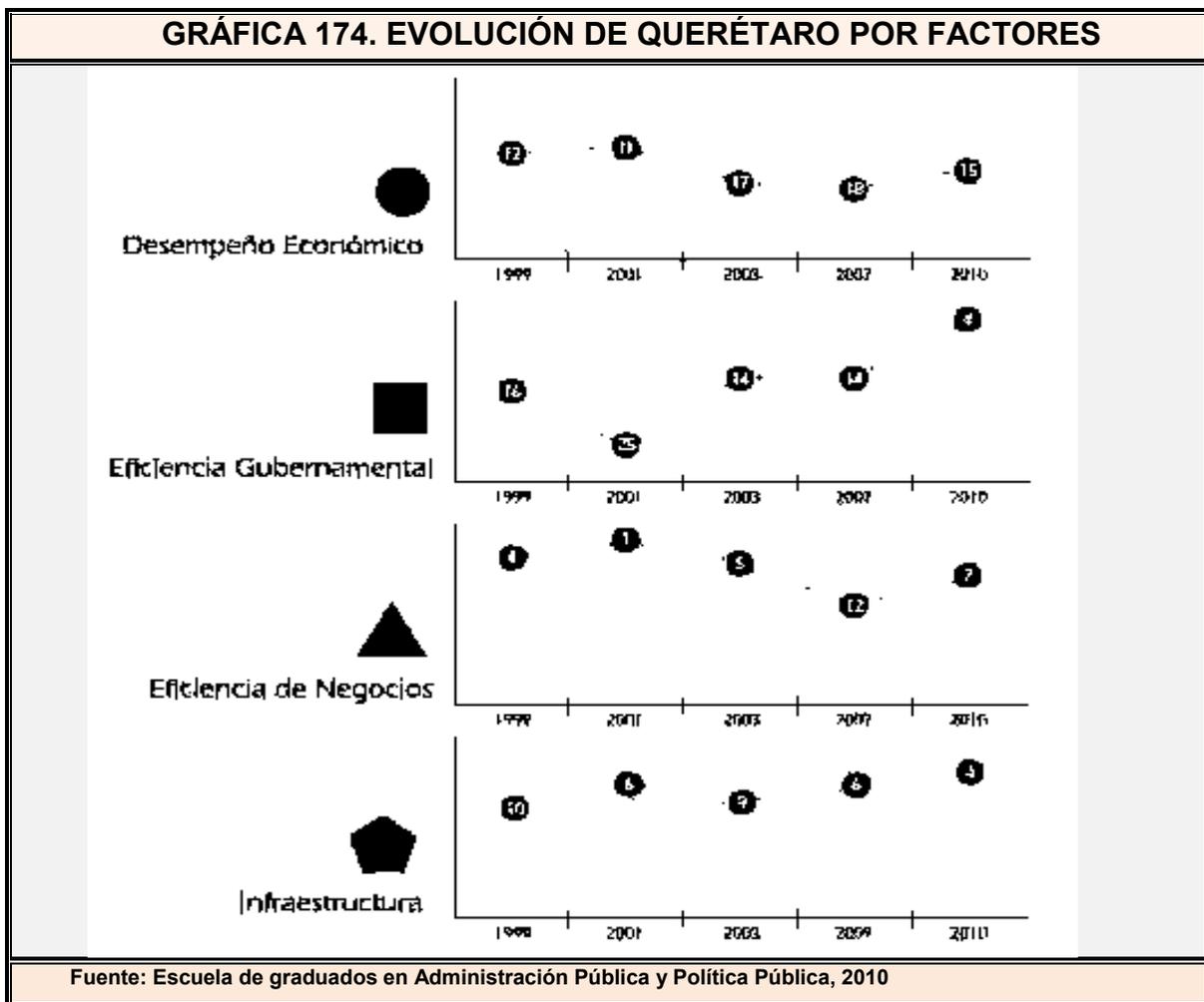
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE QUERÉTARO



EVOLUCIÓN DE QUERÉTARO



EVOLUCIÓN DE QUERÉTARO POR FACTORES



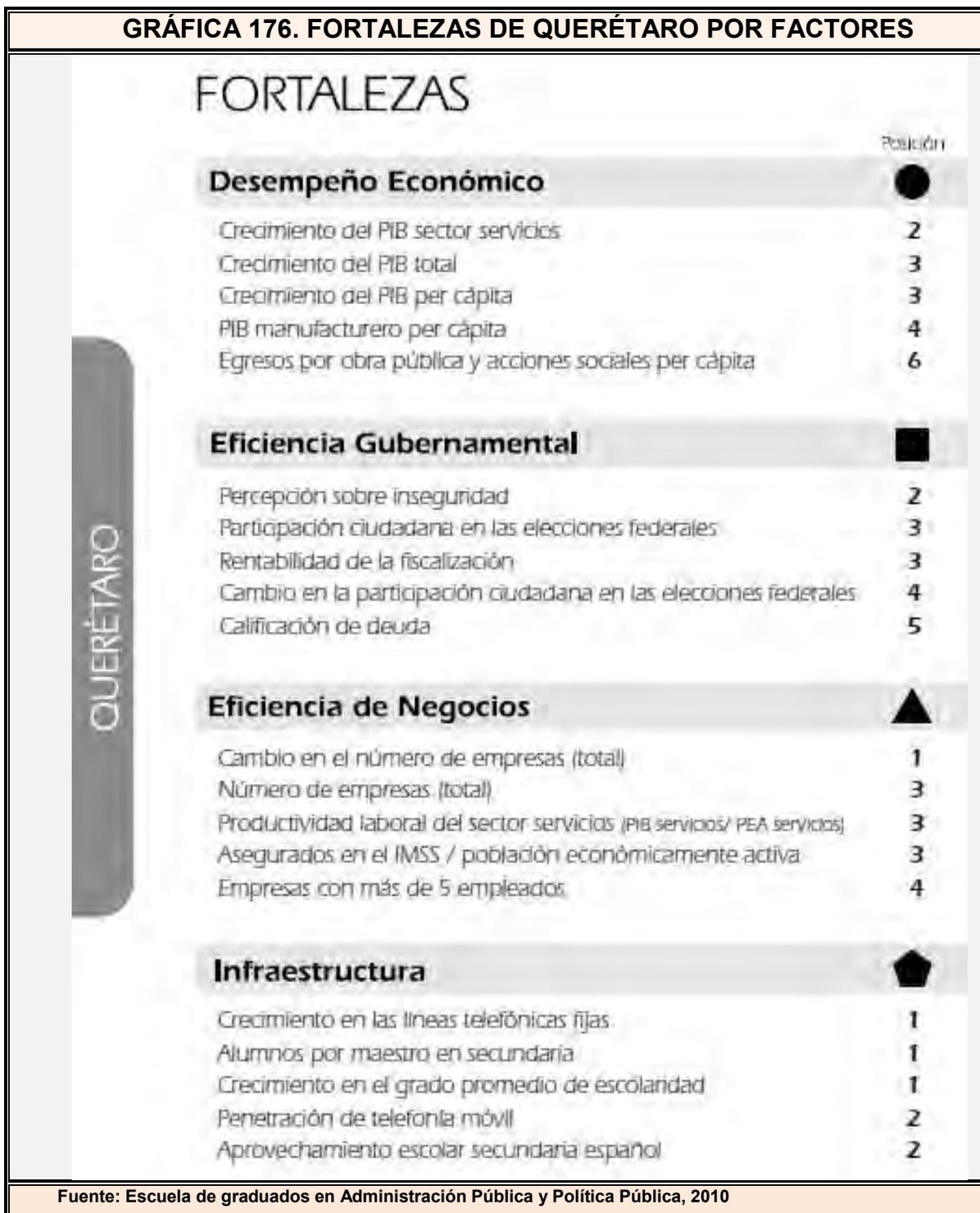
COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE QUERÉTARO

GRÁFICA 175. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE QUERÉTARO



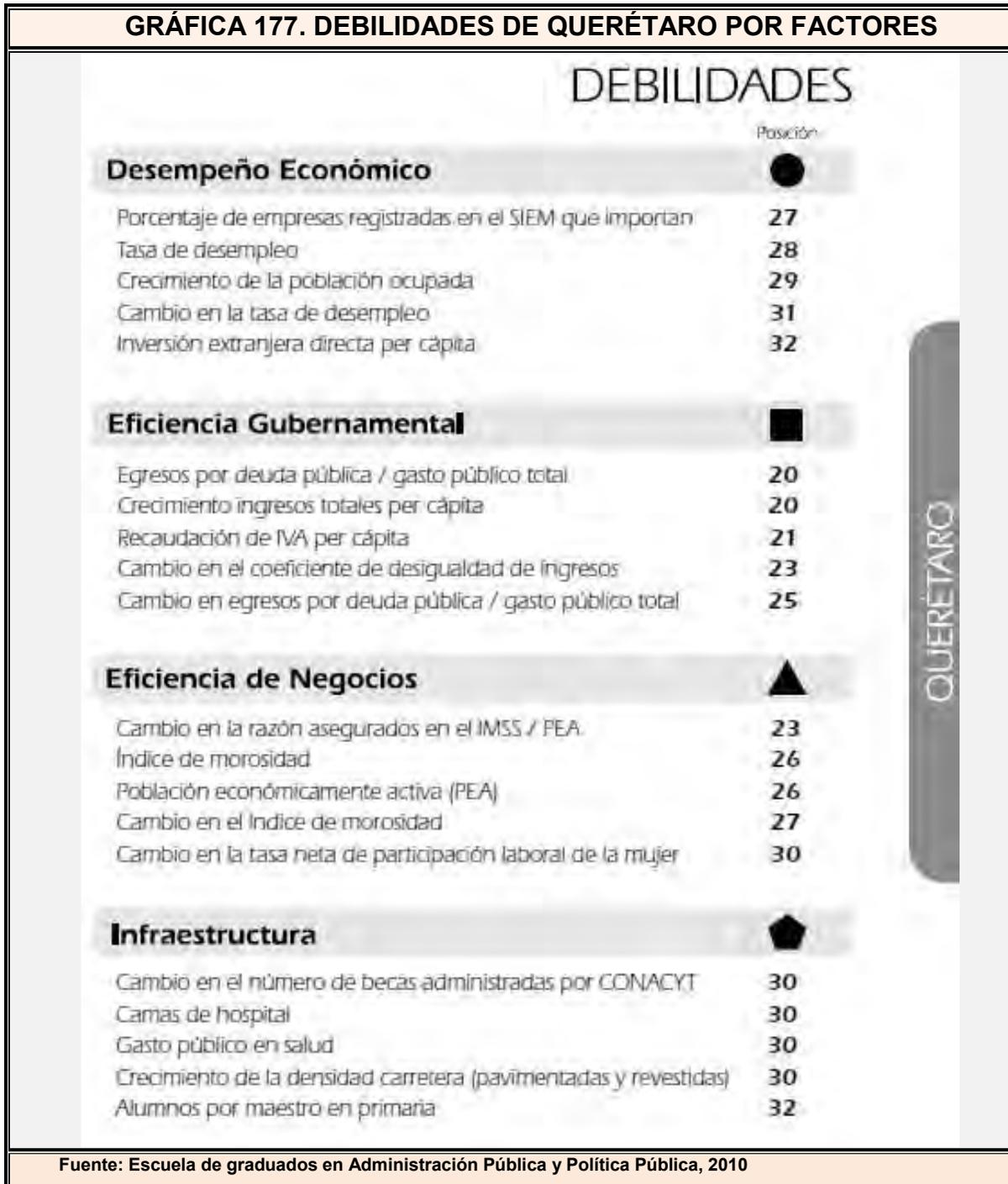
FORTALEZAS DE QUERÉTARO POR FACTORES

GRÁFICA 176. FORTALEZAS DE QUERÉTARO POR FACTORES



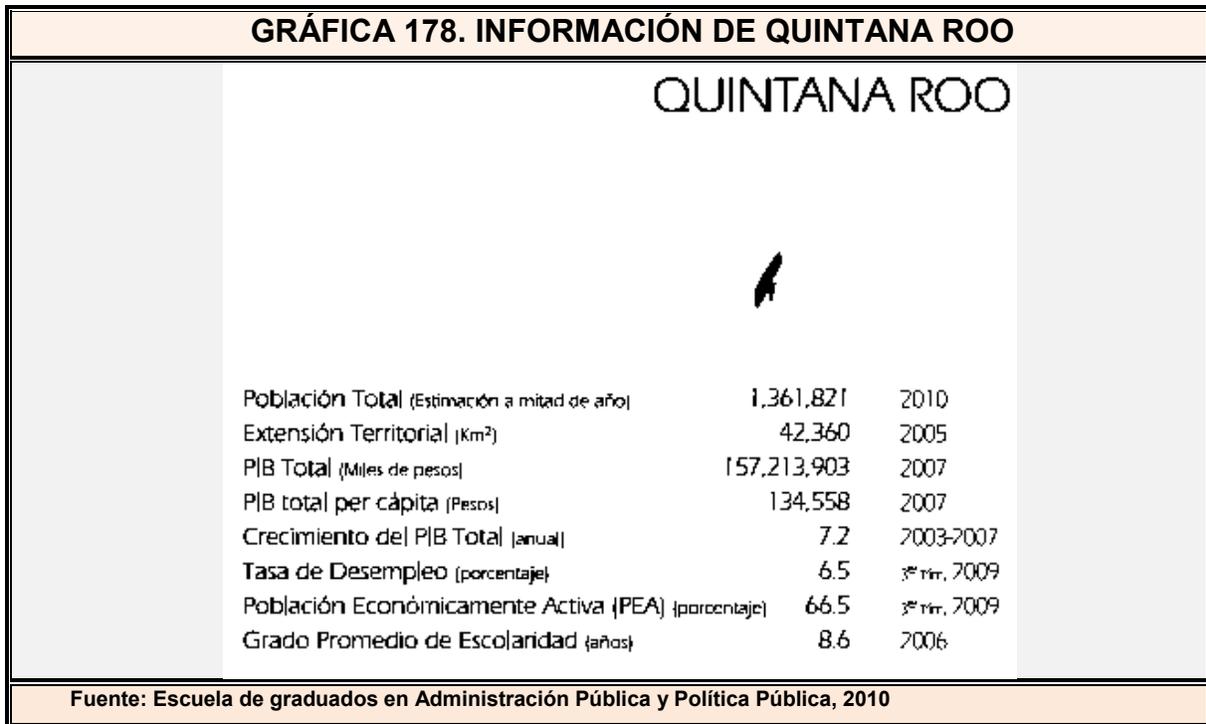
DEBILIDADES DE QUERÉTARO POR FACTORES

GRÁFICA 177. DEBILIDADES DE QUERÉTARO POR FACTORES



2.5.23. QUINTANA ROO

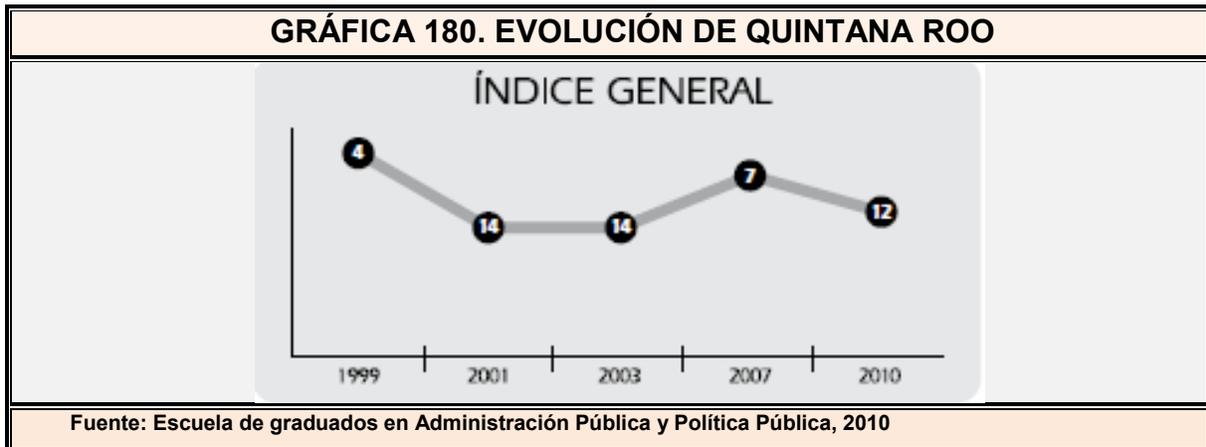
INFORMACIÓN DE QUINTANA ROO



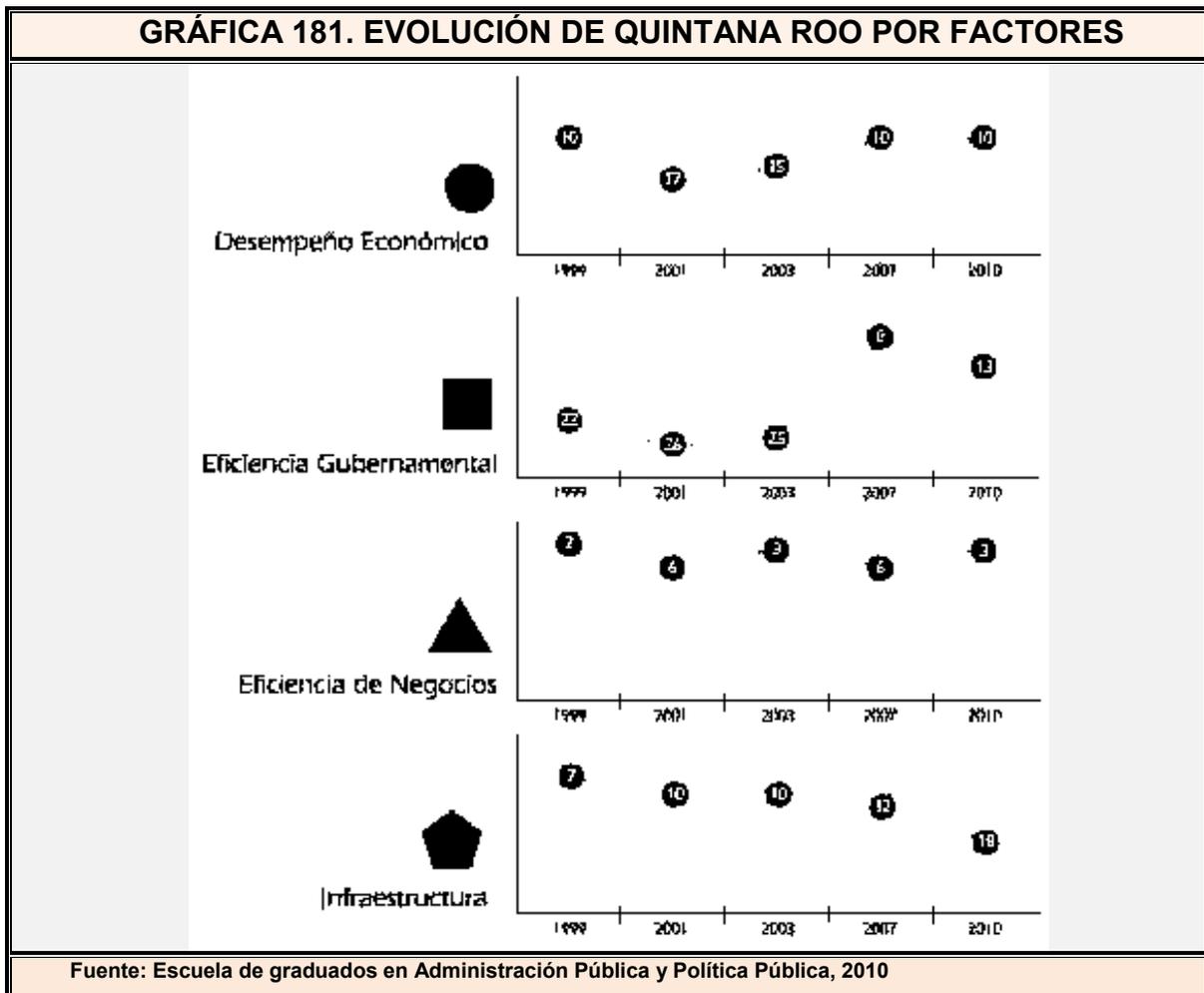
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE QUINTANA ROO



GRÁFICA 180. EVOLUCIÓN DE QUINTANA ROO



EVOLUCIÓN DE QUINTANA ROO POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE QUINTANA ROO

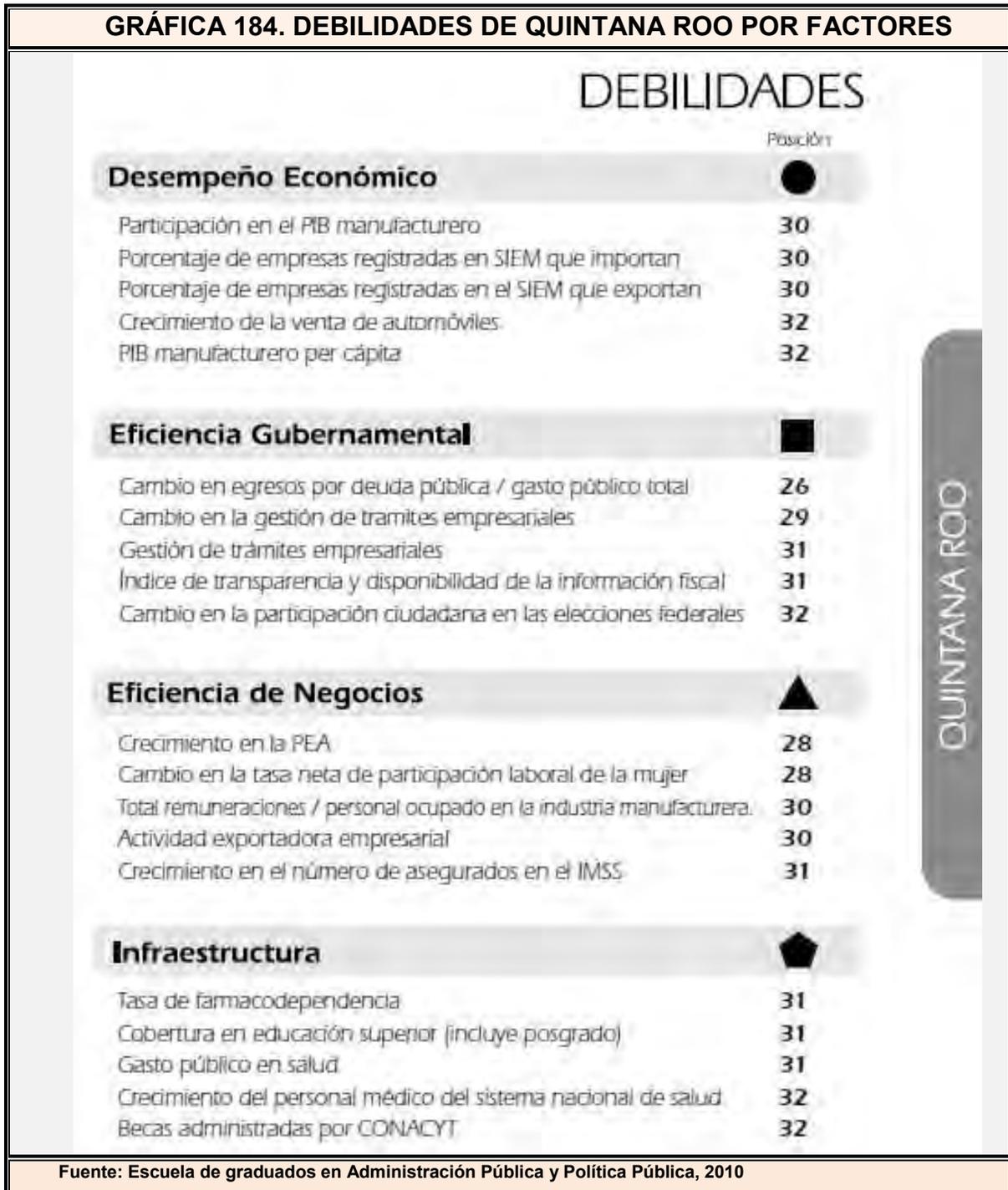
GRÁFICA 182. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE QUINTANA ROO



FORTALEZAS DE QUINTANA ROO POR FACTORES

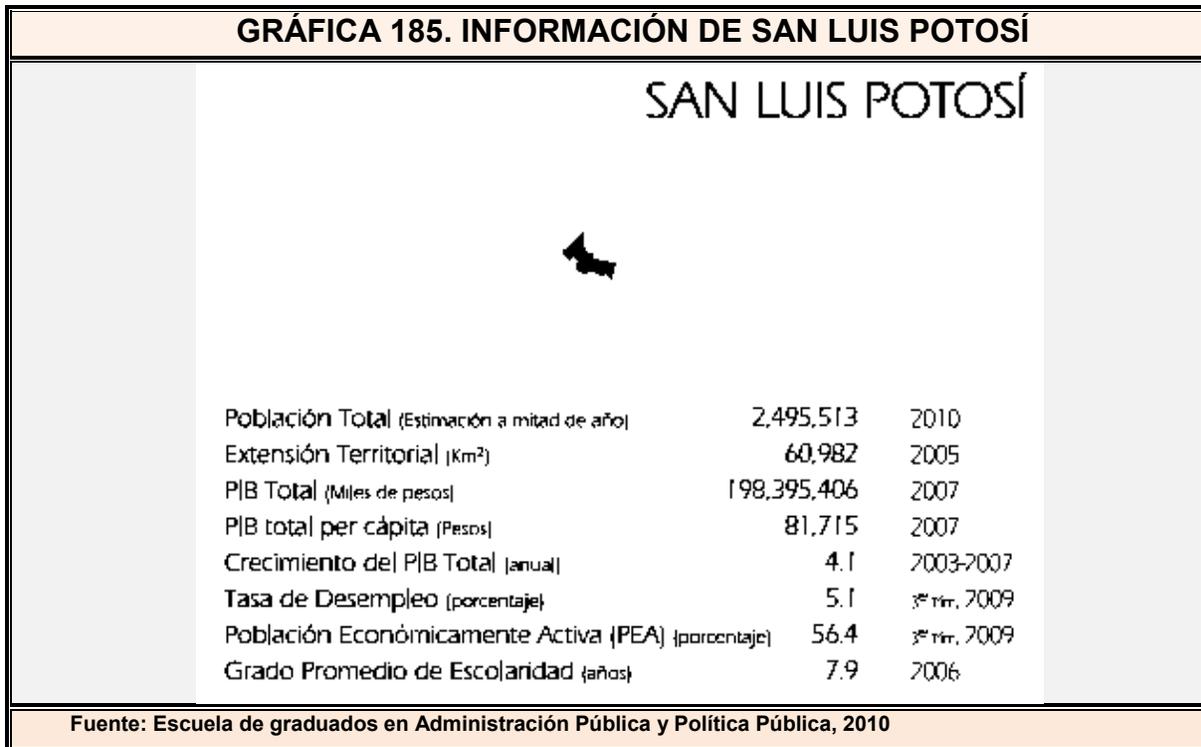


DEBILIDADES DE QUINTANA ROO POR FACTORES



2.5.24. SAN LUIS POTOSÍ

INFORMACIÓN DE SAN LUIS POTOSÍ



COMPETITIVIDAD GLOBAL DE SAN LUIS POTOSÍ



EVOLUCIÓN DE SAN LUIS POTOSÍ

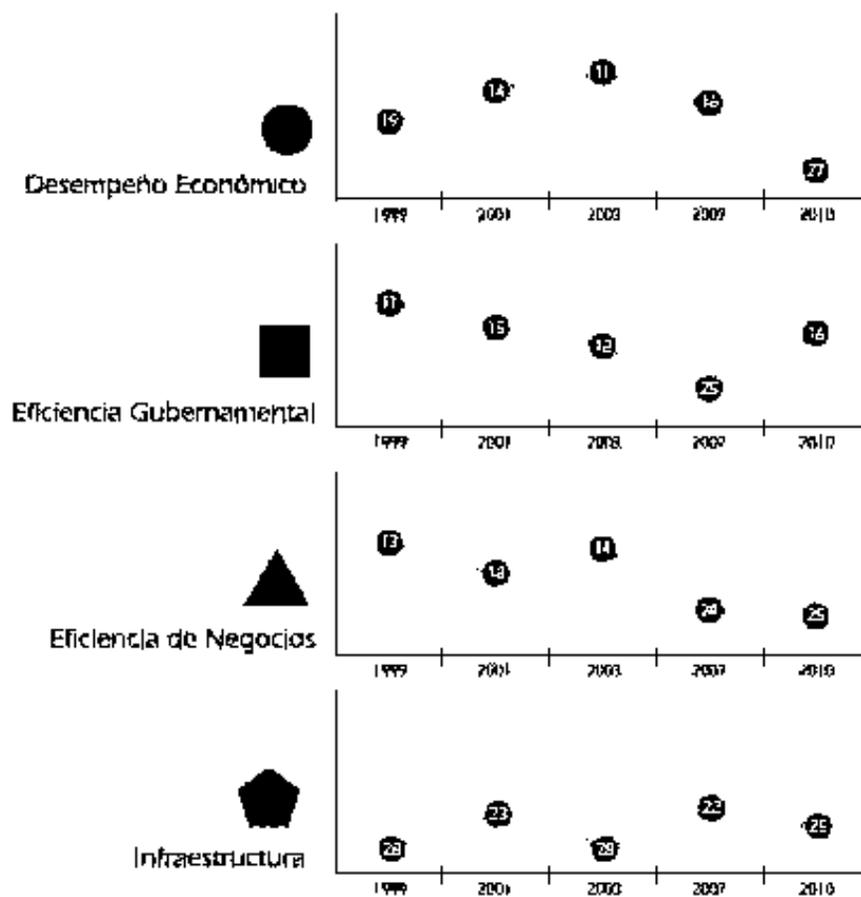
GRÁFICA 187. EVOLUCIÓN DE SAN LUIS POTOSÍ



Fuente: Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010

EVOLUCIÓN DE SAN LUIS POTOSÍ POR FACTORES

GRÁFICA 188. EVOLUCIÓN DE SAN LUIS POTOSÍ POR FACTORES



Fuente: Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010

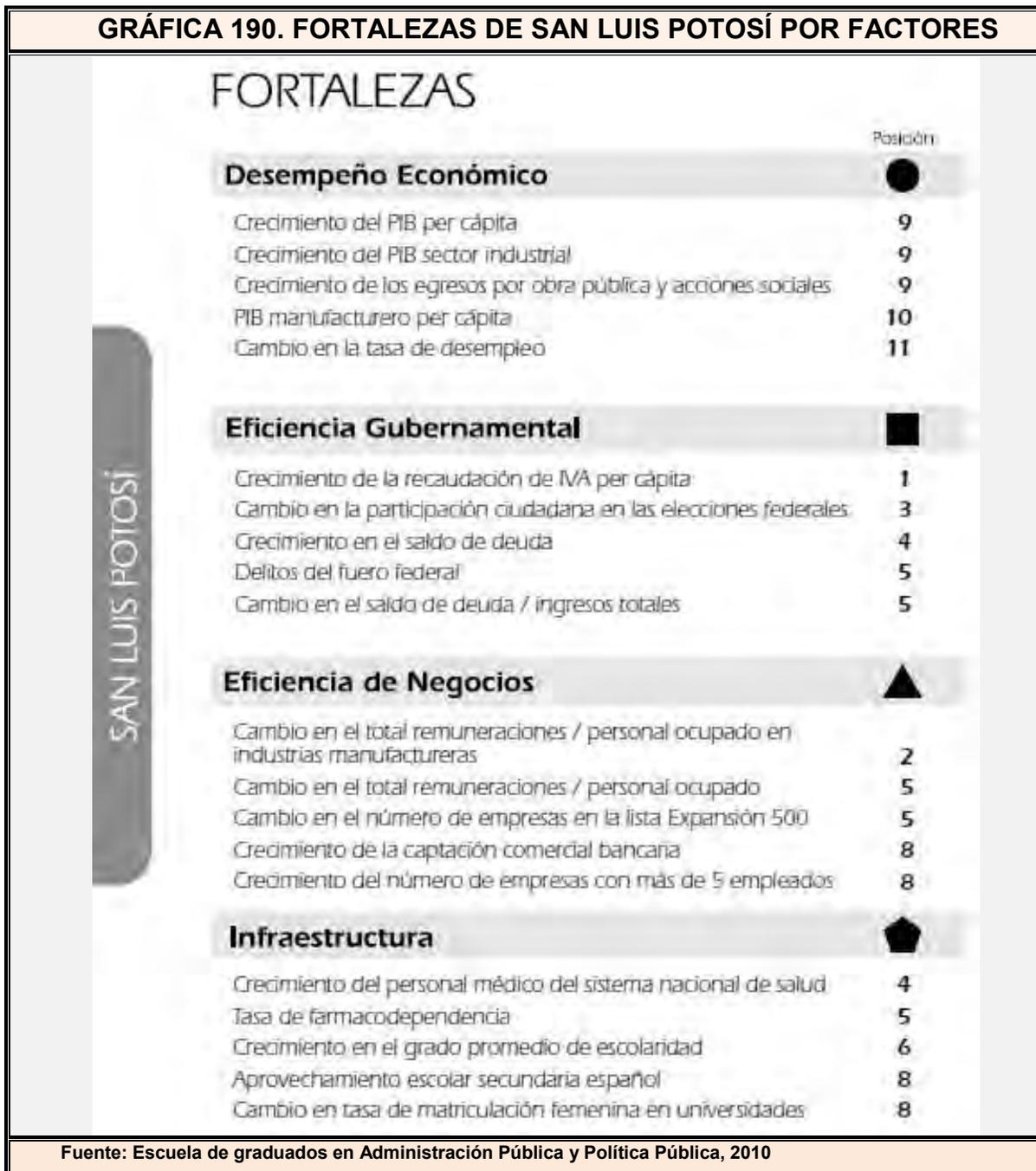
COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE SAN LUIS POTOSÍ

GRÁFICA 189. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE SAN LUIS POTOSÍ



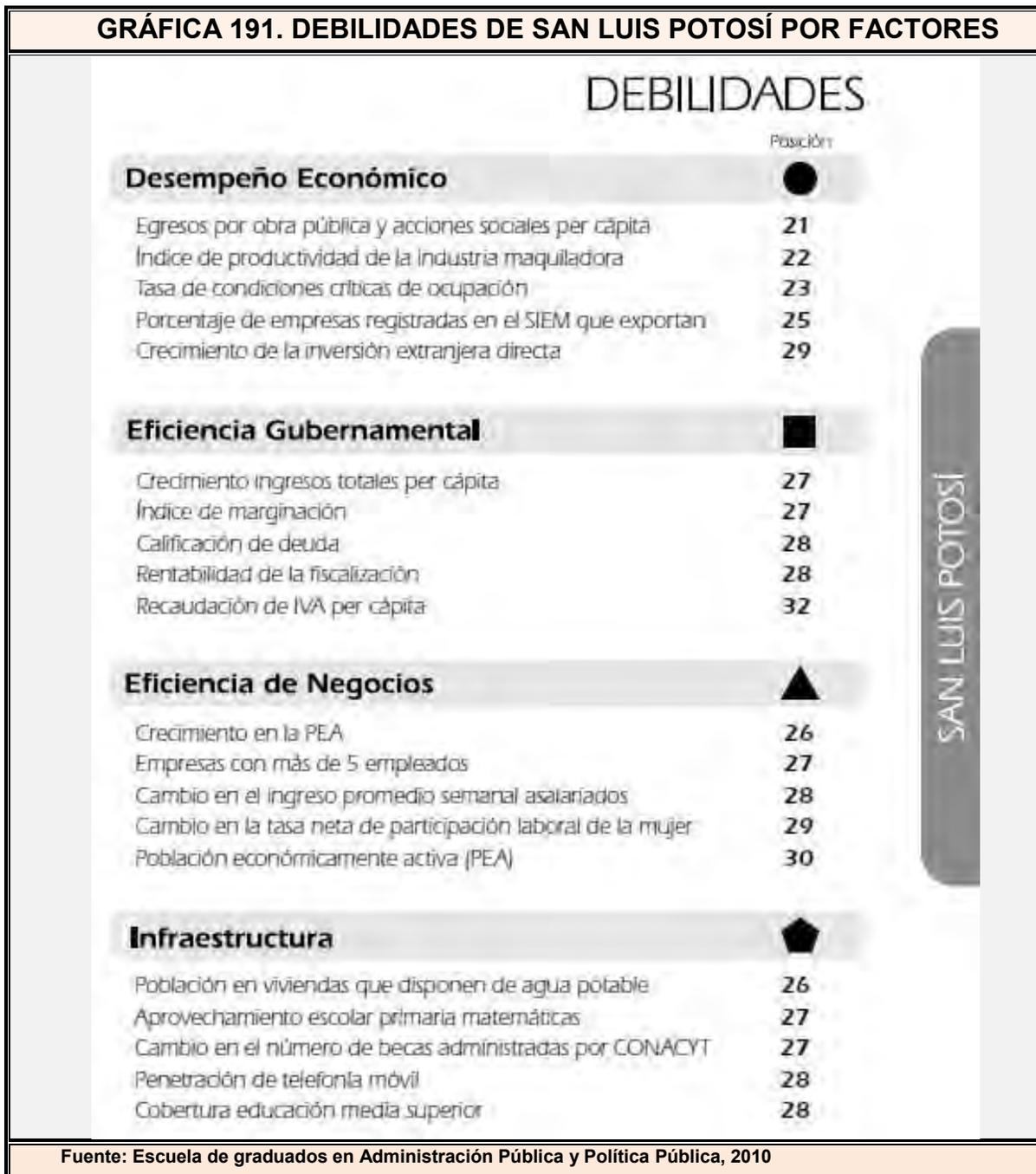
FORTALEZAS DE SAN LUIS POTOSÍ POR FACTORES

GRÁFICA 190. FORTALEZAS DE SAN LUIS POTOSÍ POR FACTORES



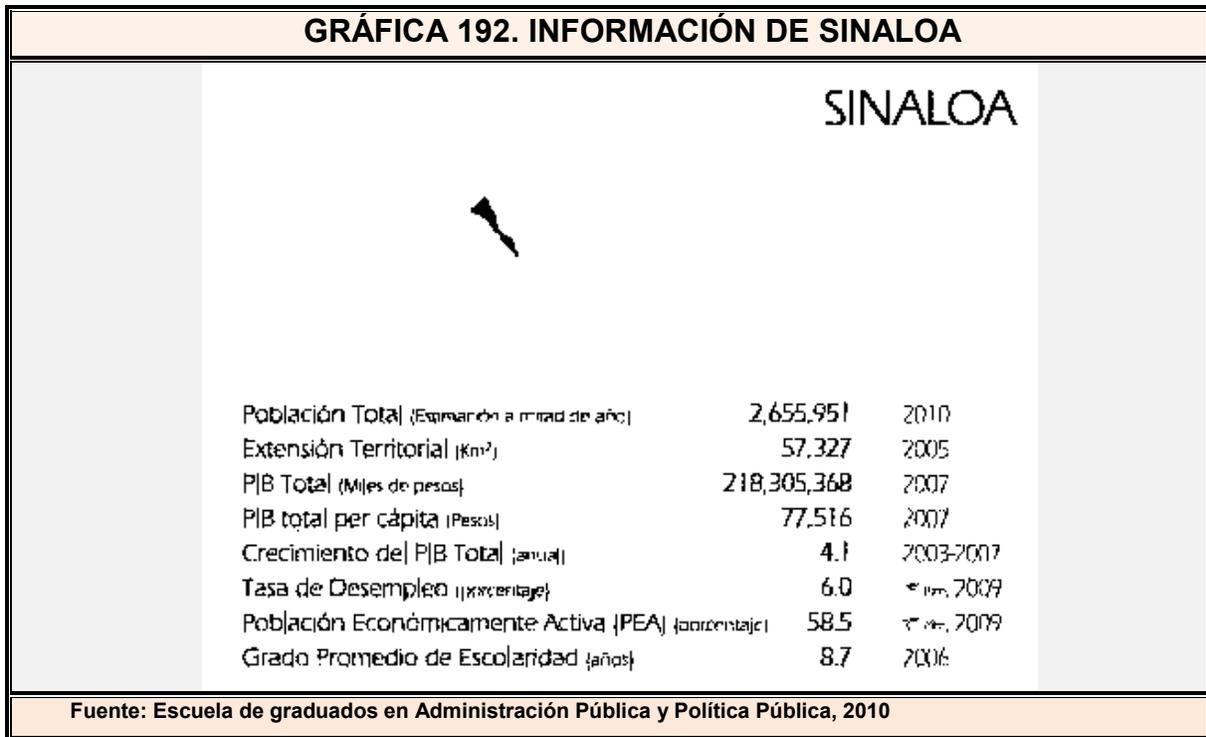
DEBILIDADES DE SAN LUIS POTOSÍ POR FACTORES

GRÁFICA 191. DEBILIDADES DE SAN LUIS POTOSÍ POR FACTORES



2.5.25. SINALOA

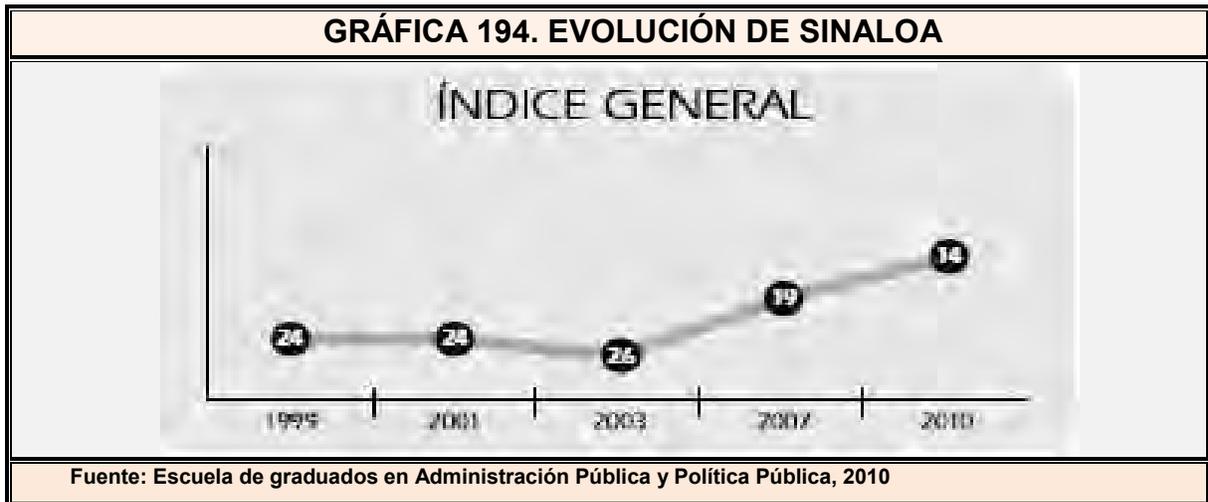
INFORMACIÓN DE SINALOA



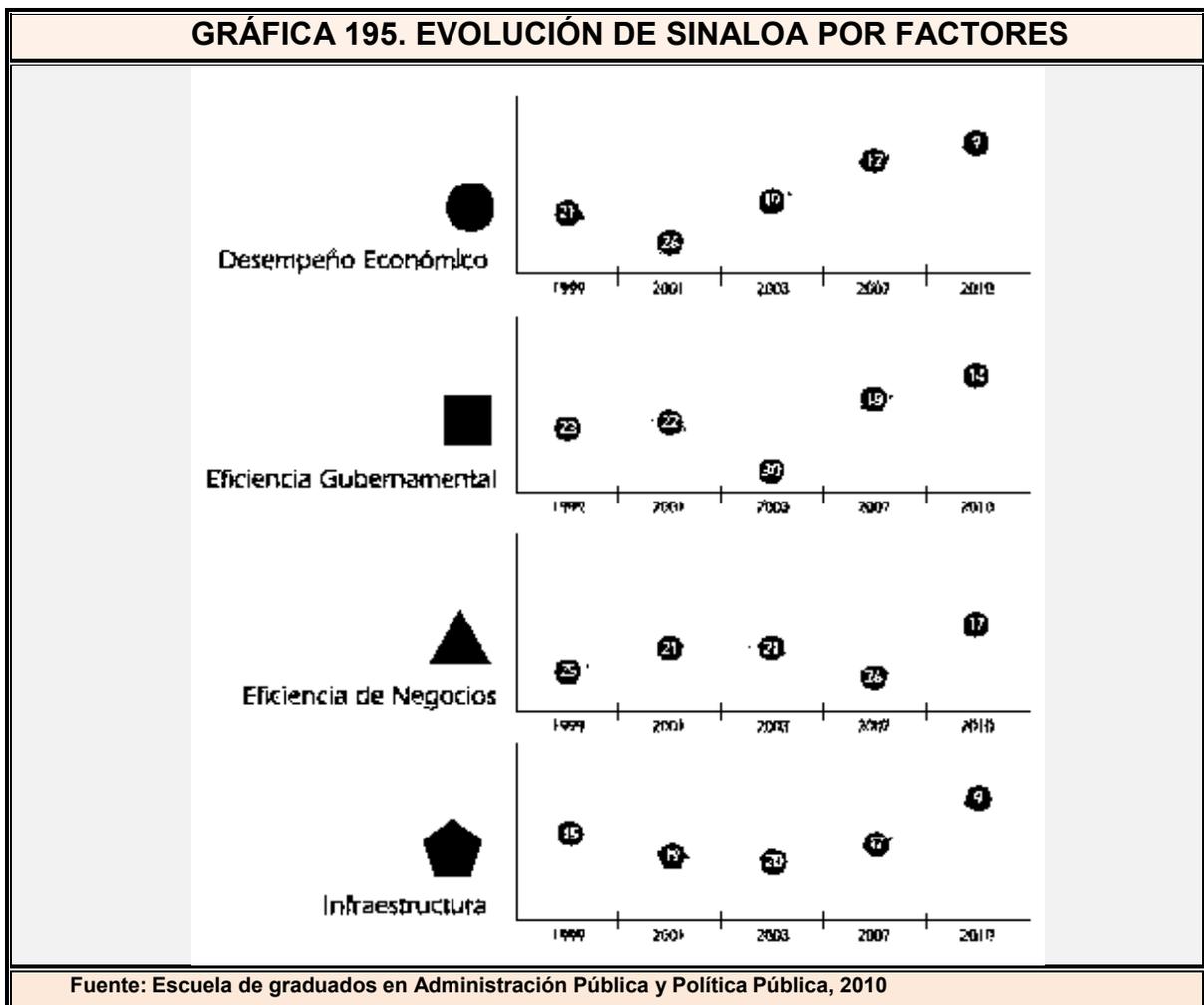
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE SINALOA



EVOLUCIÓN DE SINALOA



EVOLUCIÓN DE SINALOA POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE SINALOA

GRÁFICA 196. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE SINALOA



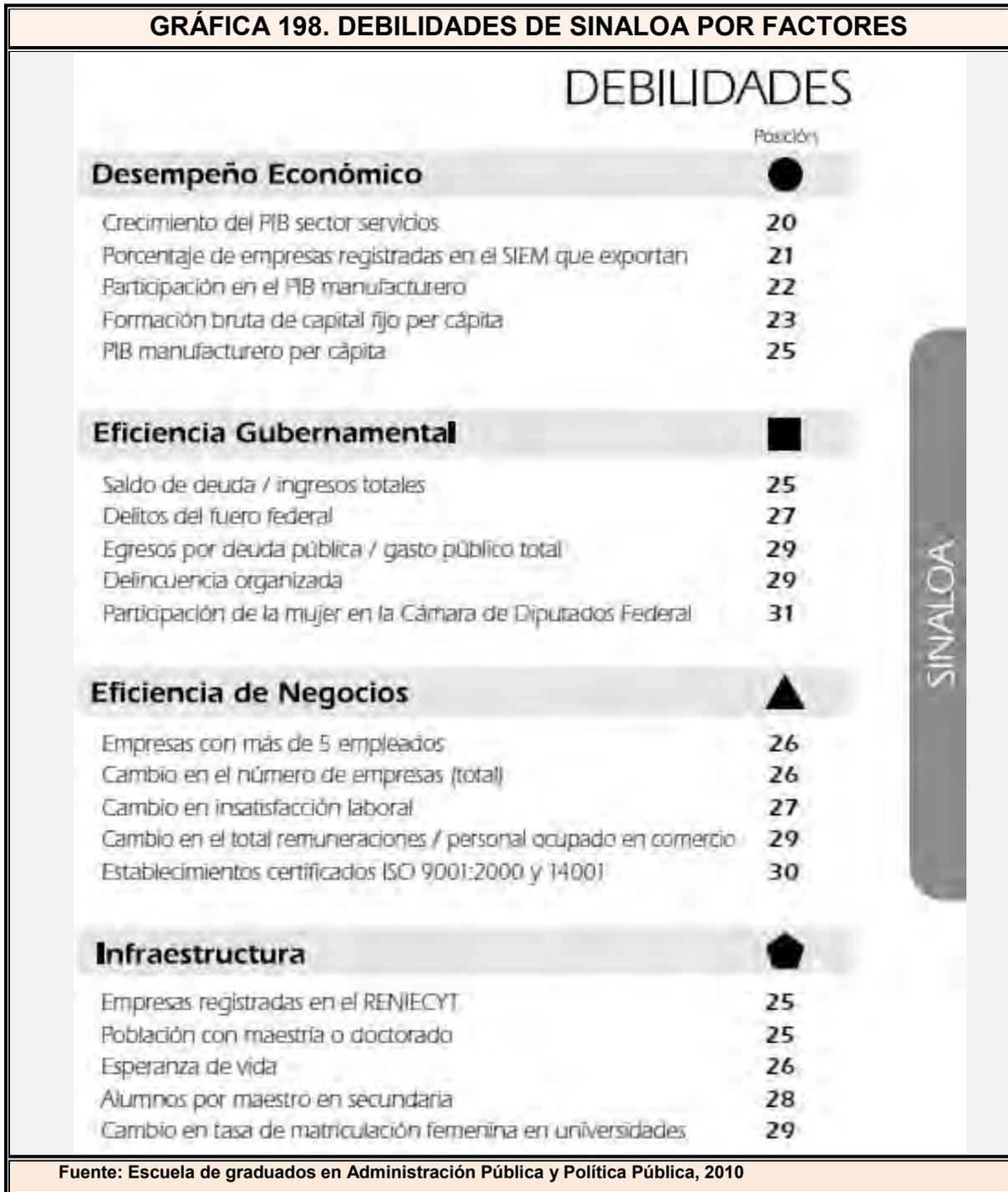
FORTALEZAS DE SINALOA POR FACTORES

GRÁFICA 197. FORTALEZAS DE SINALOA POR FACTORES



DEBILIDADES DE SINALOA POR FACTORES

GRÁFICA 198. DEBILIDADES DE SINALOA POR FACTORES



2.5.26. SONORA

INFORMACIÓN DE SONORA

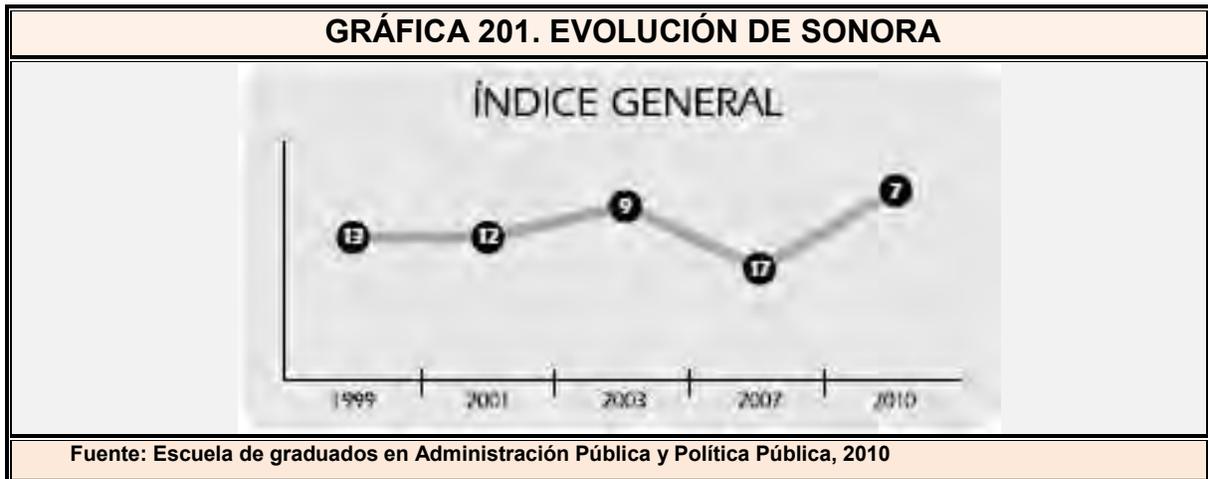


COMPETITIVIDAD GLOBAL DE SONORA

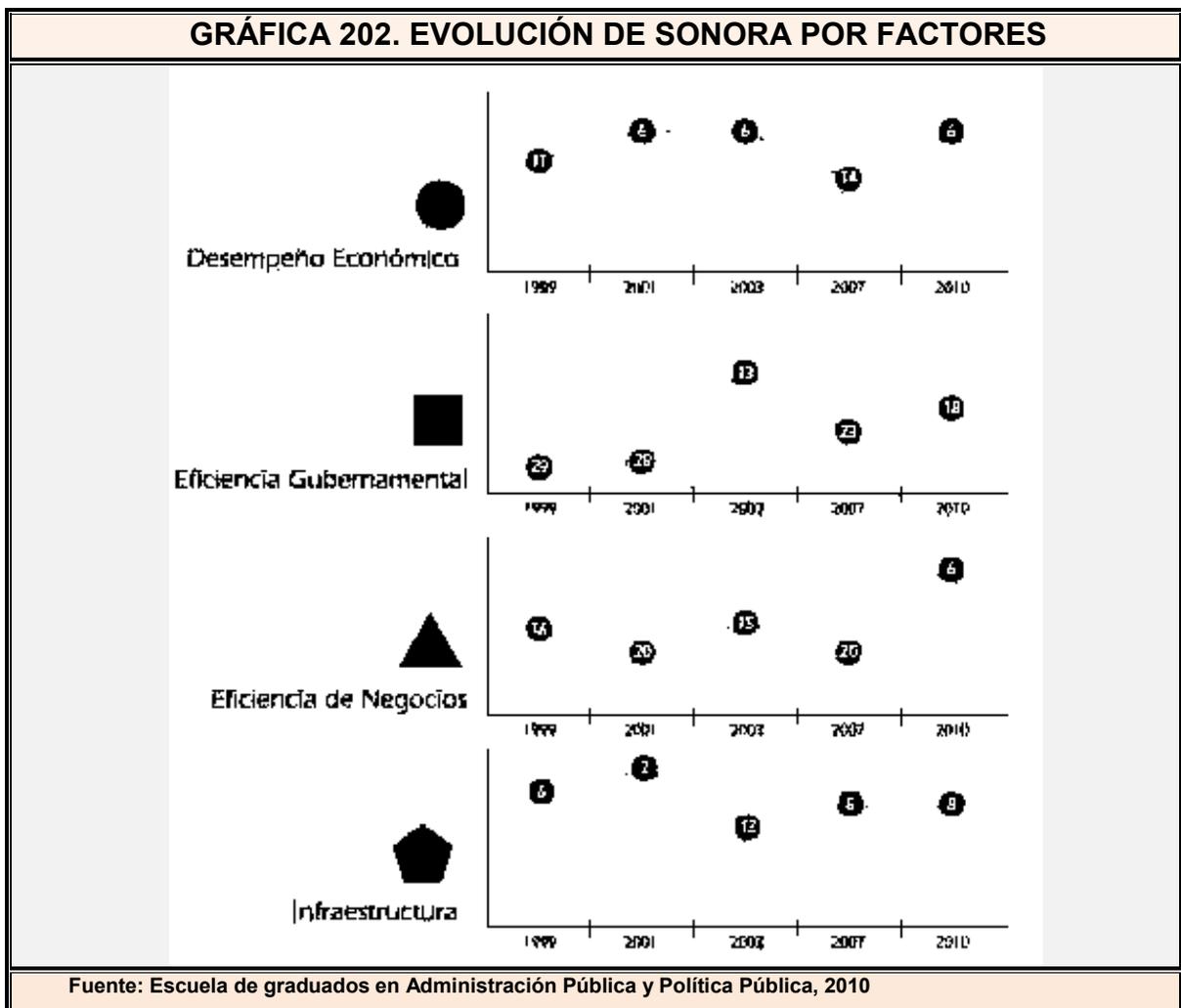


DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

EVOLUCIÓN DE SONORA



EVOLUCIÓN DE SONORA POR FACTORES



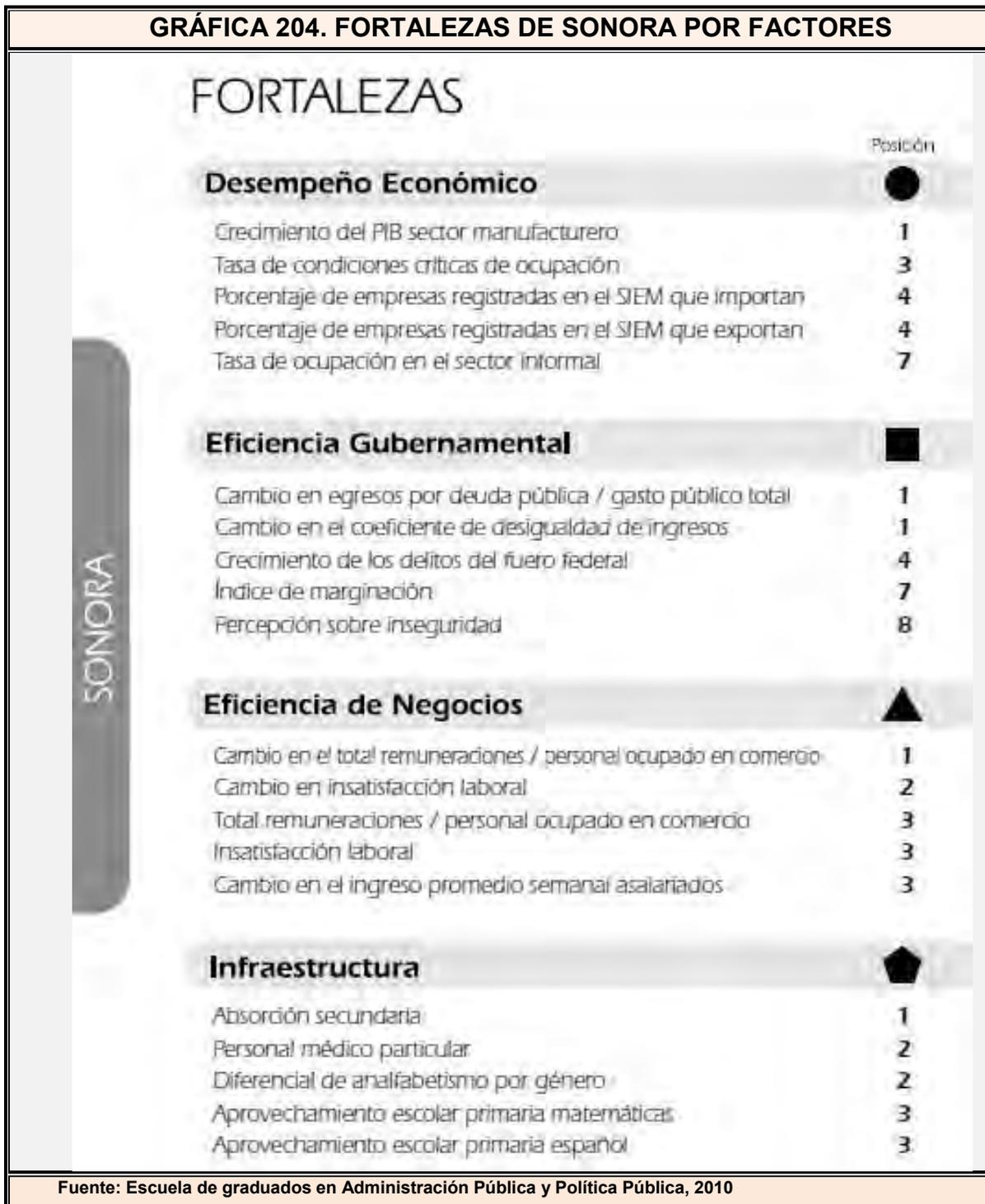
COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE SONORA

GRÁFICA 203. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE SONORA



FORTALEZAS DE SONORA POR FACTORES

GRÁFICA 204. FORTALEZAS DE SONORA POR FACTORES



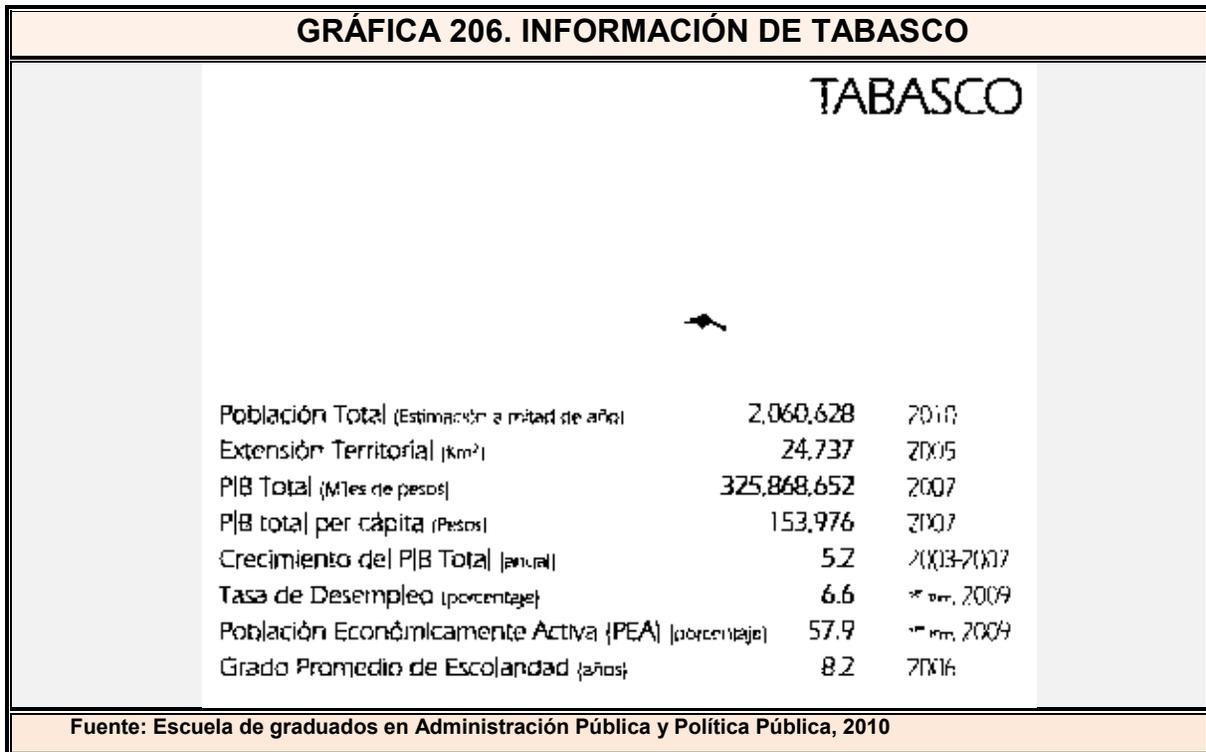
DEBILIDADES DE SONORA POR FACTORES

GRÁFICA 205. DEBILIDADES DE SONORA POR FACTORES



2.5.27. TABASCO

INFORMACIÓN DE TABASCO



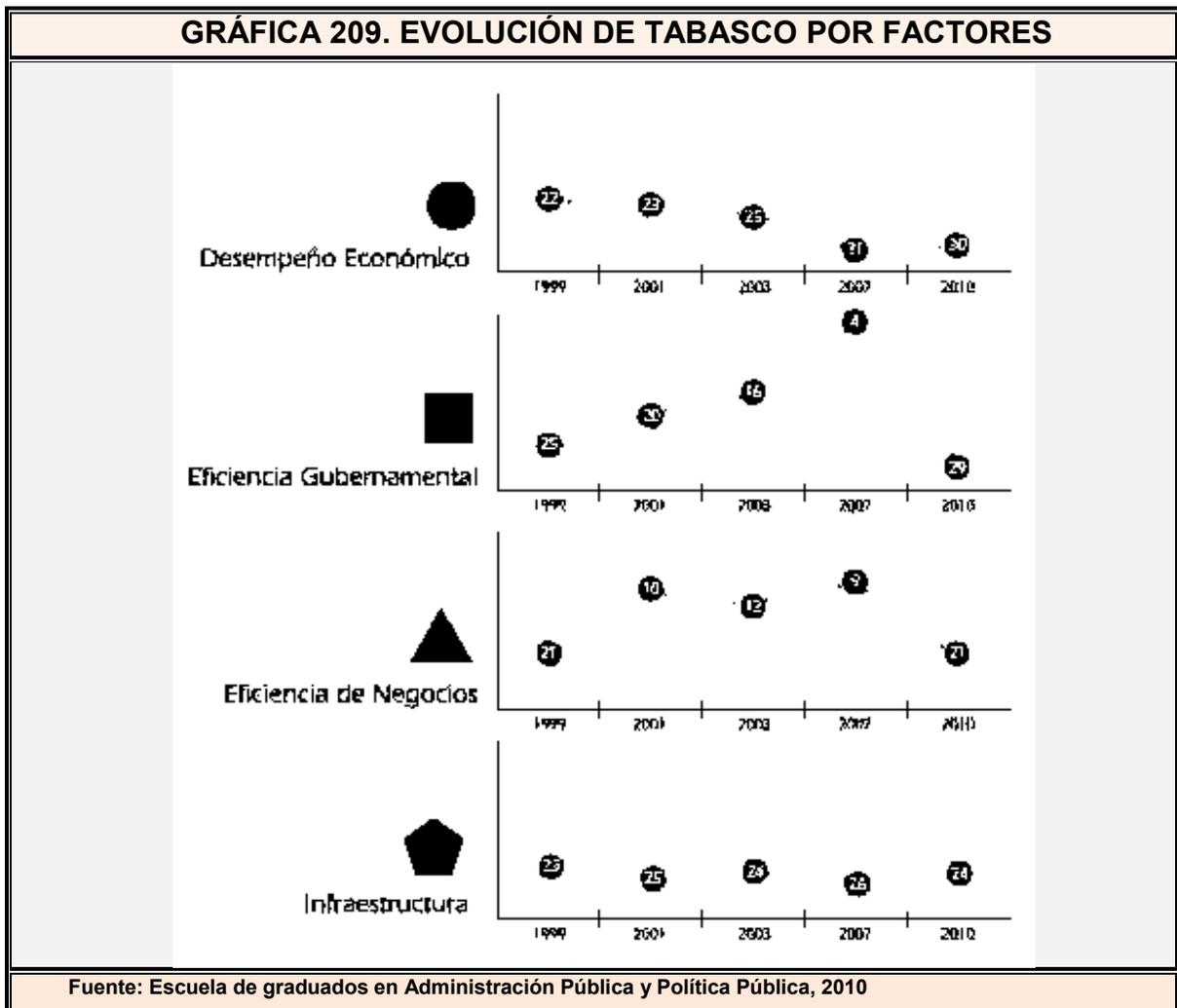
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE TABASCO



EVOLUCIÓN DE TABASCO



EVOLUCIÓN DE TABASCO POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE TABASCO

GRÁFICA 210. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE TABASCO

COMPETITIVIDAD POR FACTORES

	2007	2010
● Desempeño Económico		
Economía Doméstica	27	20
Comercio Internacional	25	28
Inversión	31	30
Empleo	29	21
■ Eficiencia Gubernamental		
Finanzas Públicas	17	22
Política Fiscal	12	29
Ambiente Institucional	5	19
Legislación	23	23
Marco Social	28	24
▲ Eficiencia de Negocios		
Productividad	2	6
Mercado de Trabajo	24	22
Mercado Financiero	7	29
Prácticas Administrativas	12	23
Globalización	25	29
◆ Infraestructura		
Infraestructura Básica	24	21
Infraestructura Tecnológica	25	29
Infraestructura Científica	19	22
Salud y Ecología	15	13
Educación	25	21

TABASCO

Fuente: Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010

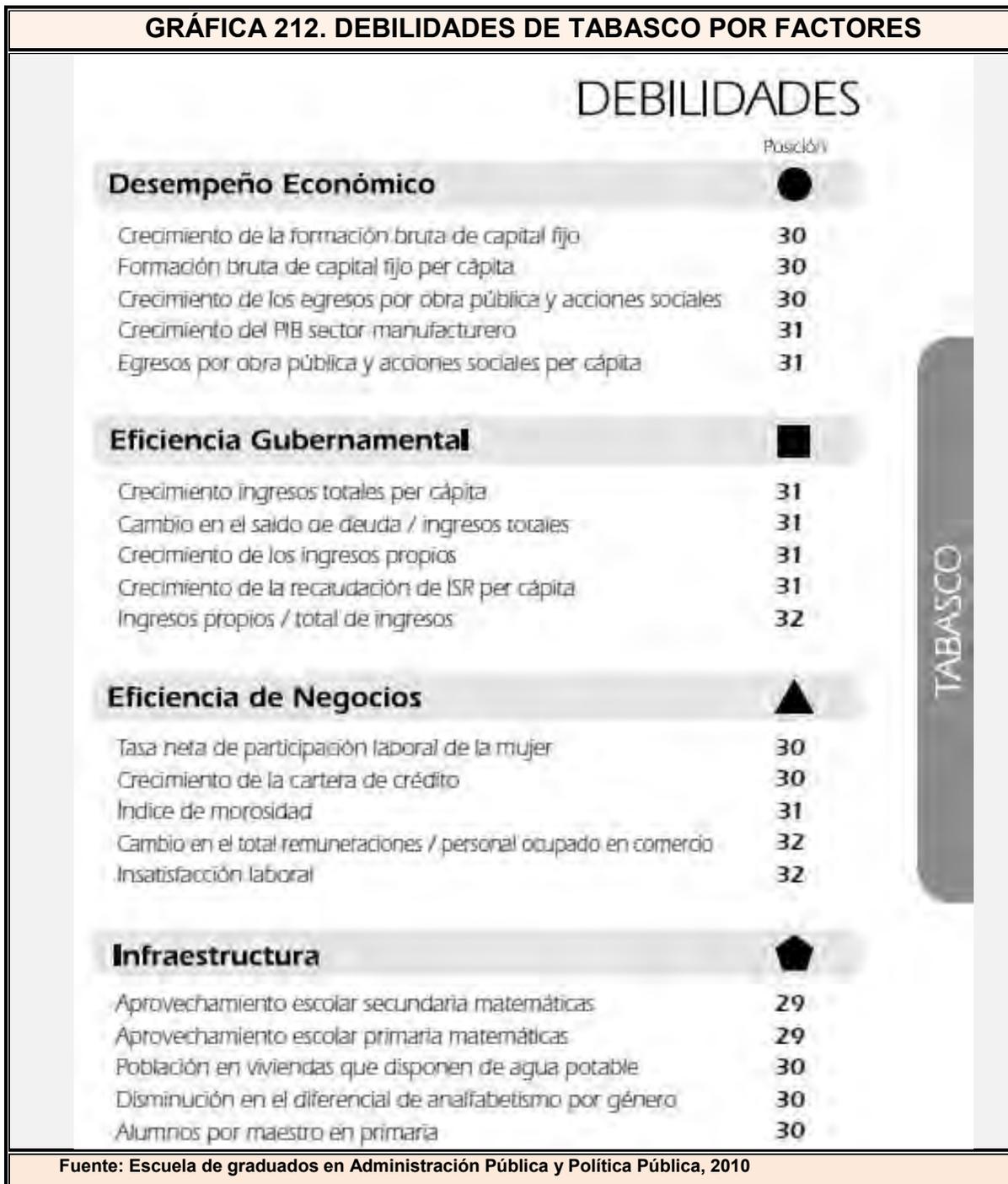
FORTALEZAS DE TABASCO POR FACTORES

GRÁFICA 211. FORTALEZAS DE TABASCO POR FACTORES



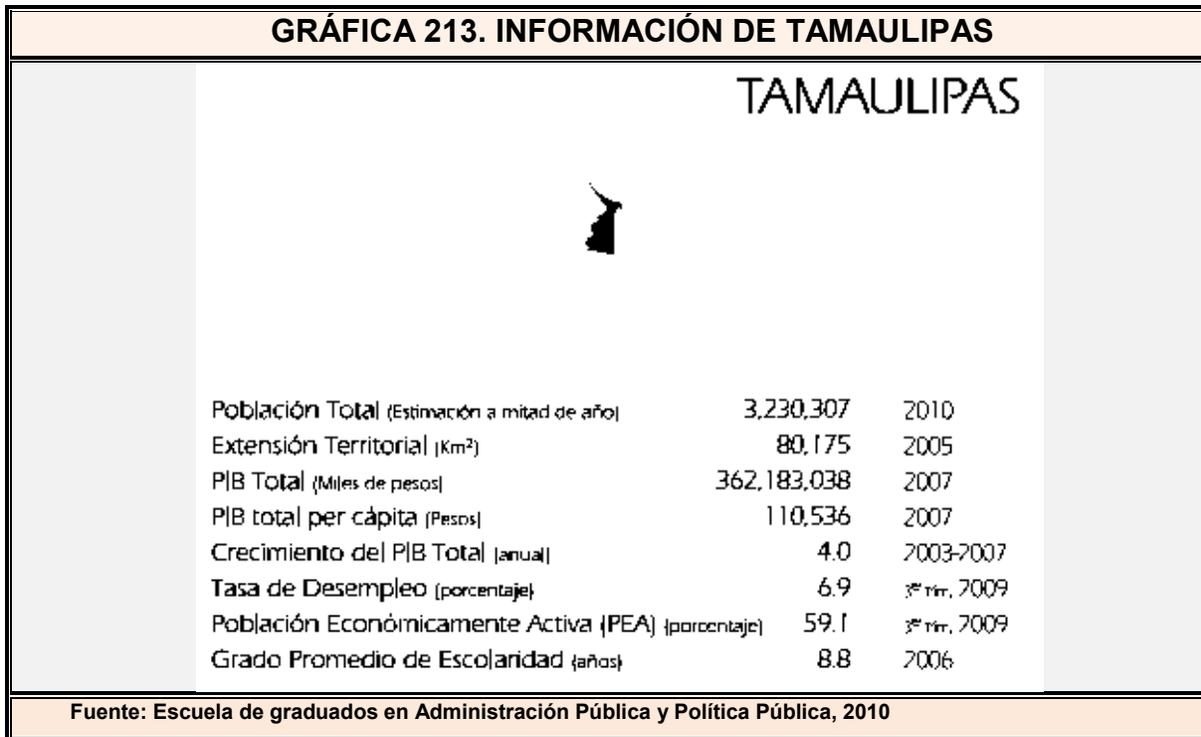
DEBILIDADES DE TABASCO POR FACTORES

GRÁFICA 212. DEBILIDADES DE TABASCO POR FACTORES

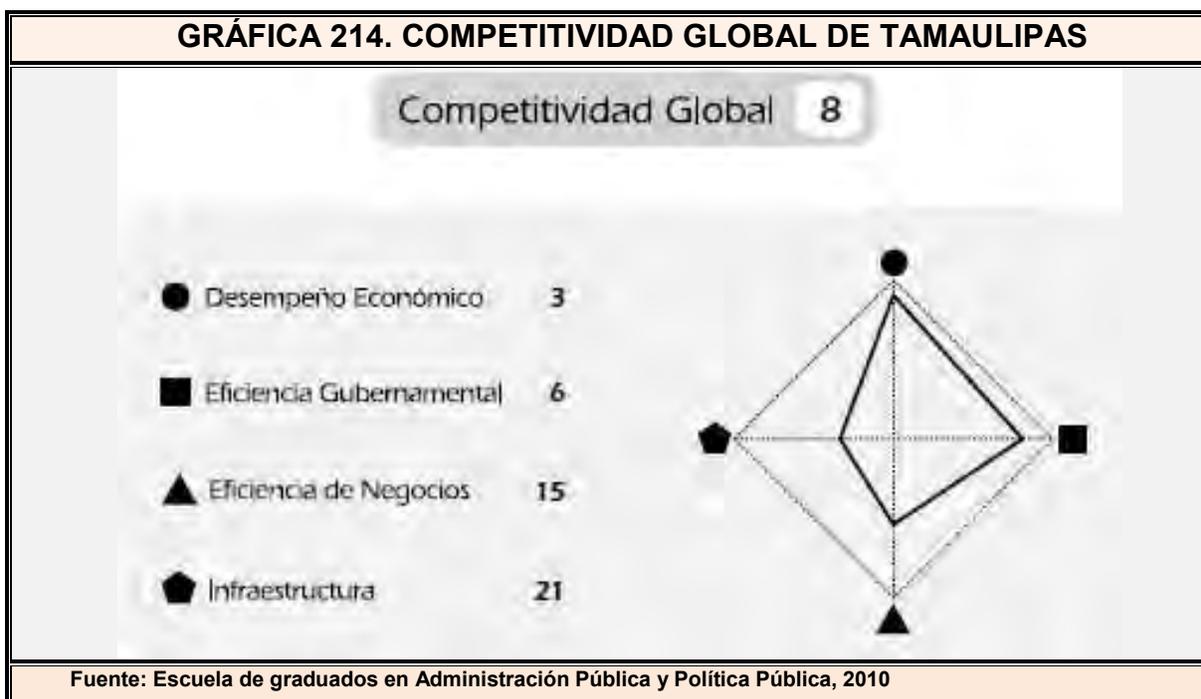


2.5.28. TAMAULIPAS

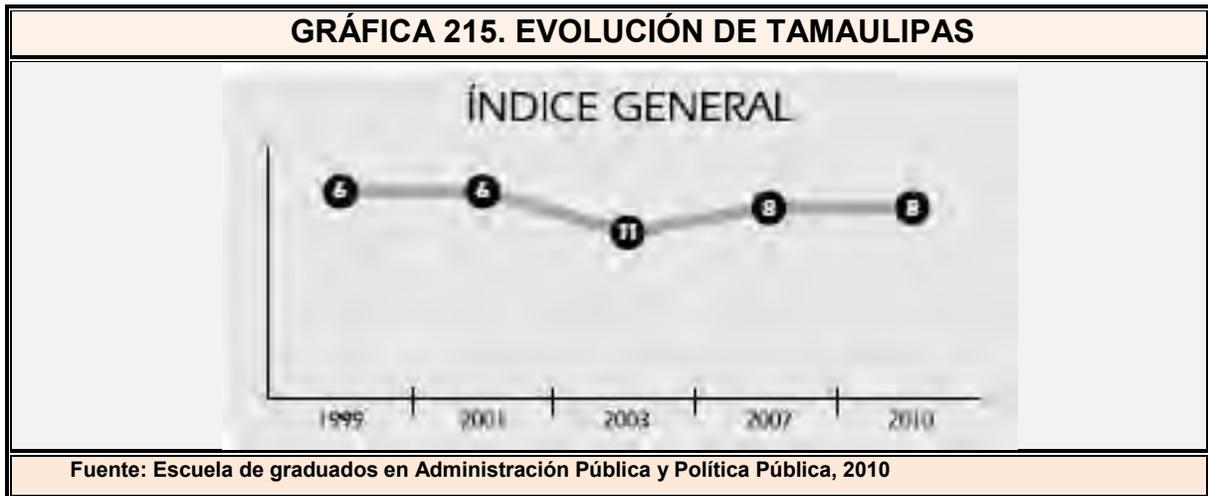
INFORMACIÓN DE TAMAULIPAS



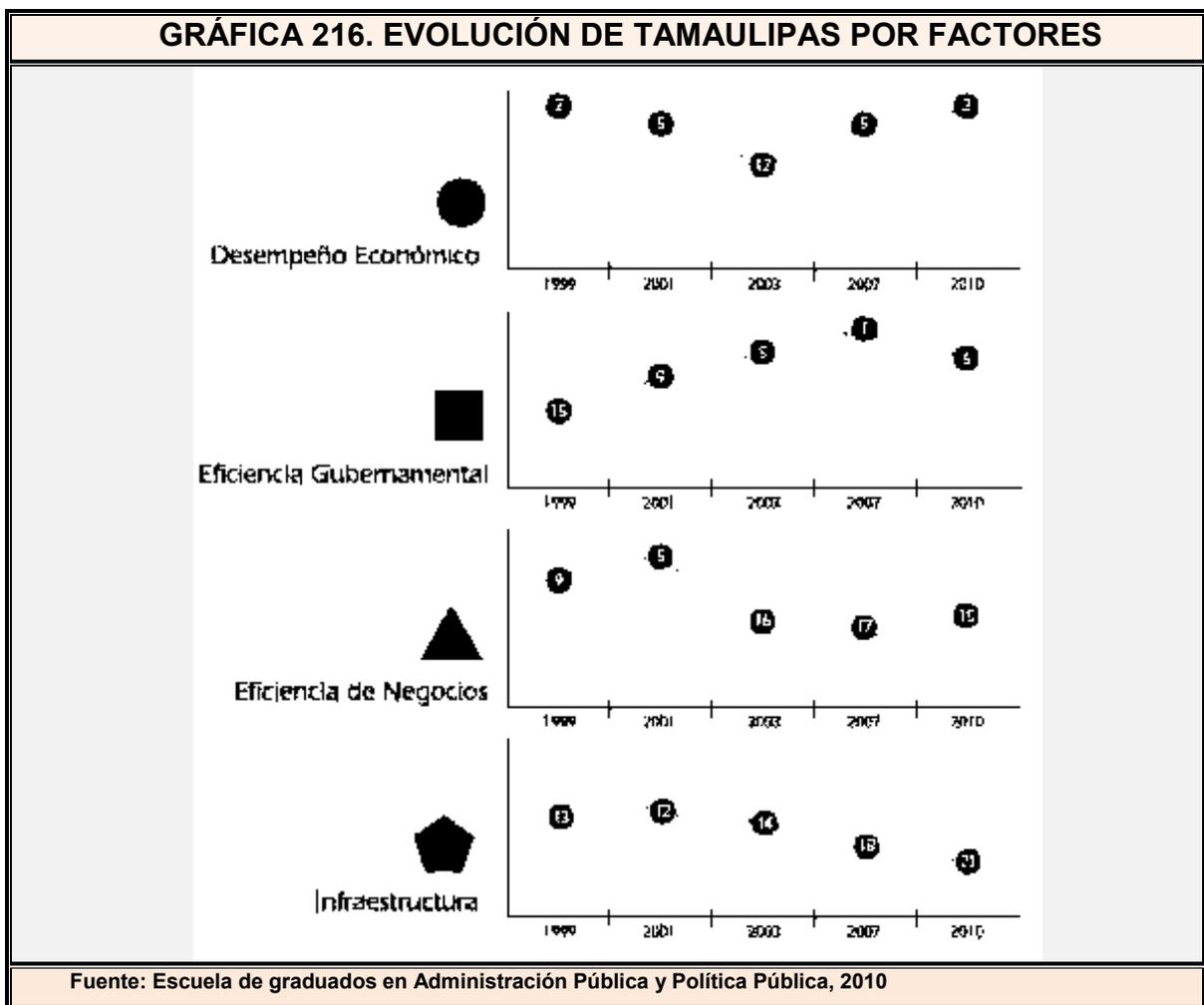
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE TAMAULIPAS



EVOLUCIÓN DE TAMAULIPAS

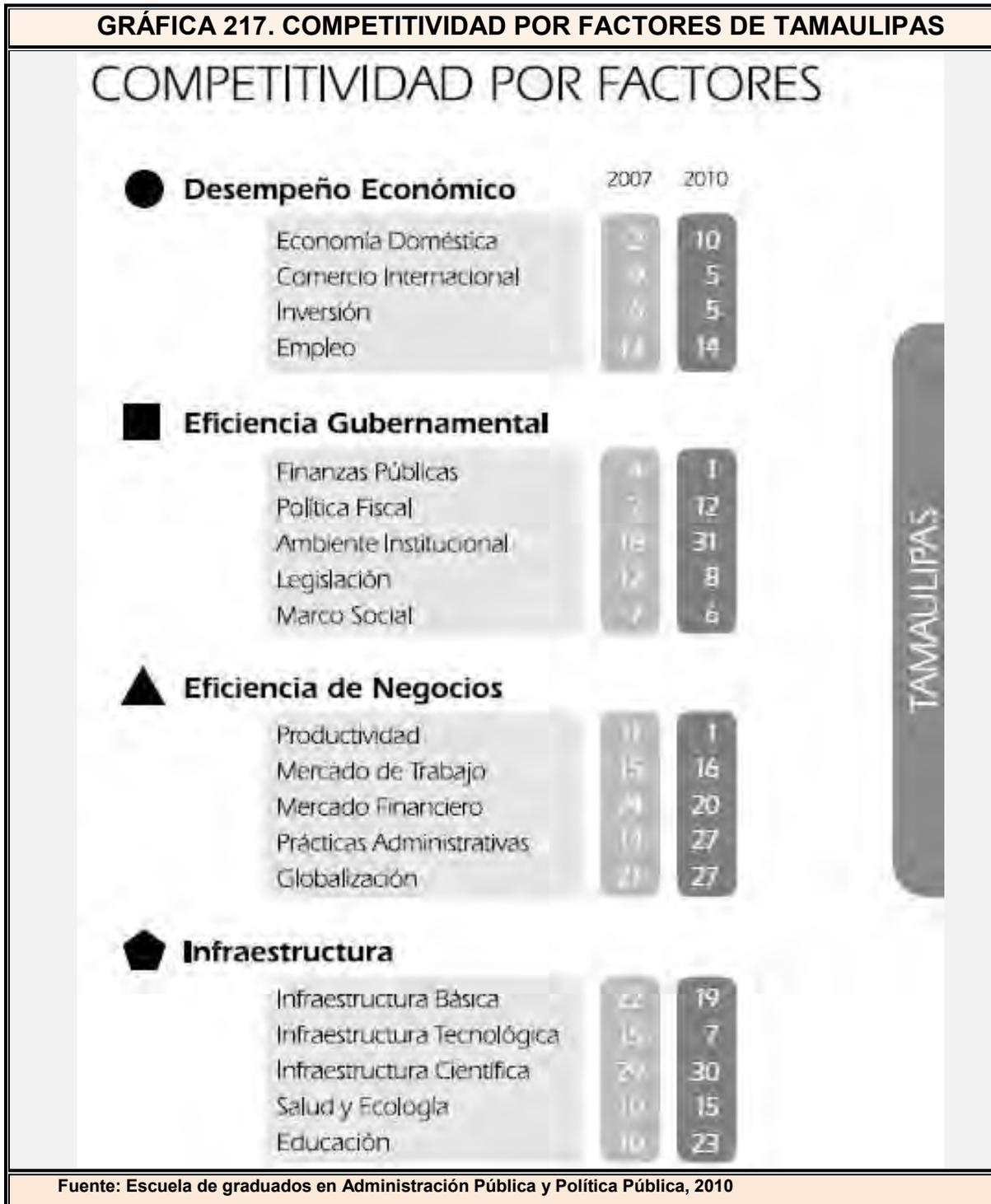


EVOLUCIÓN DE TAMAULIPAS POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE TAMAULIPAS

GRÁFICA 217. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE TAMAULIPAS



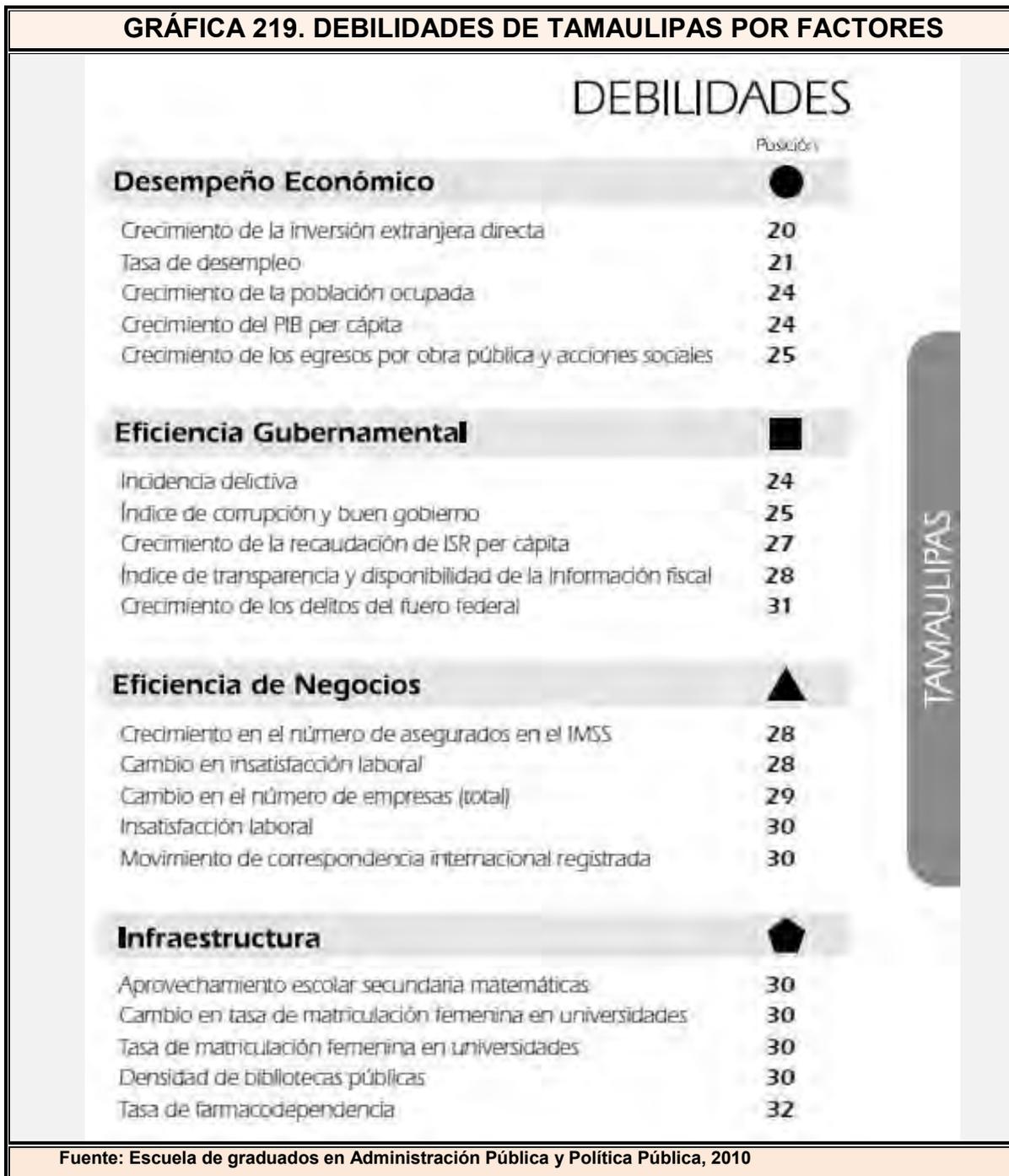
FORTALEZAS DE TAMAULIPAS POR FACTORES

GRÁFICA 218. FORTALEZAS DE TAMAULIPAS POR FACTORES



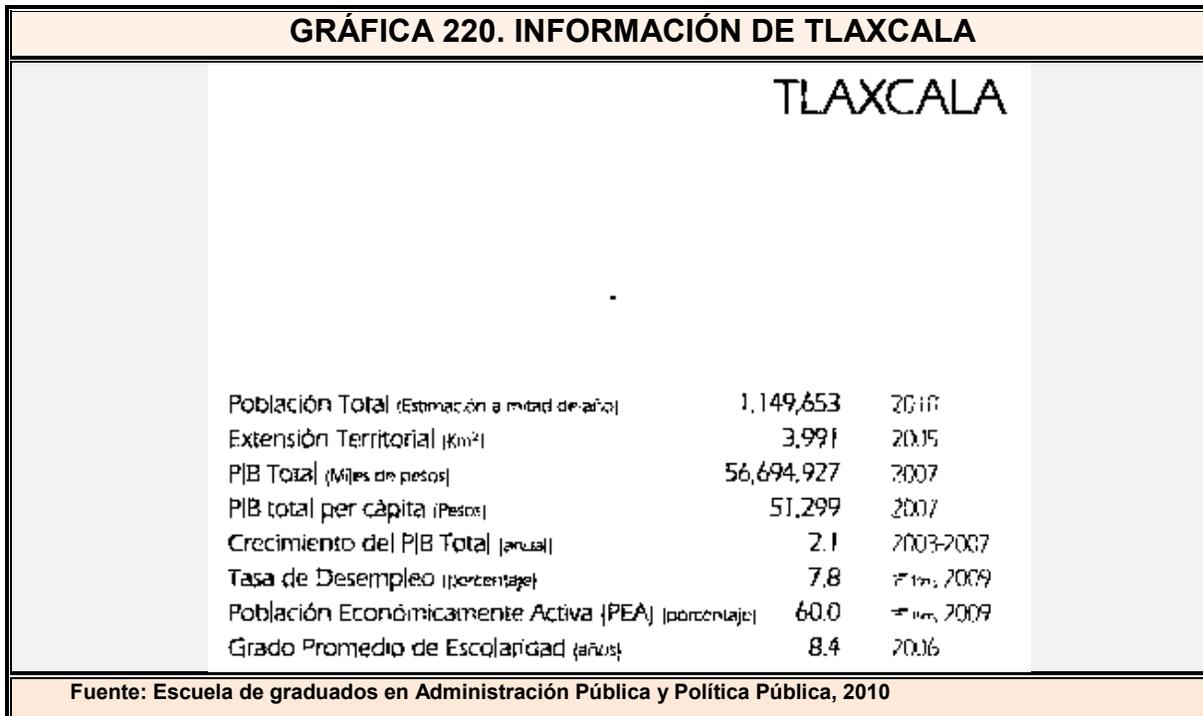
DEBILIDADES DE TAMAULIPAS POR FACTORES

GRÁFICA 219. DEBILIDADES DE TAMAULIPAS POR FACTORES



2.5.29. TLAXCALA

INFORMACIÓN DE TLAXCALA



COMPETITIVIDAD GLOBAL DE TLAXCALA



EVOLUCIÓN DE TLAXCALA

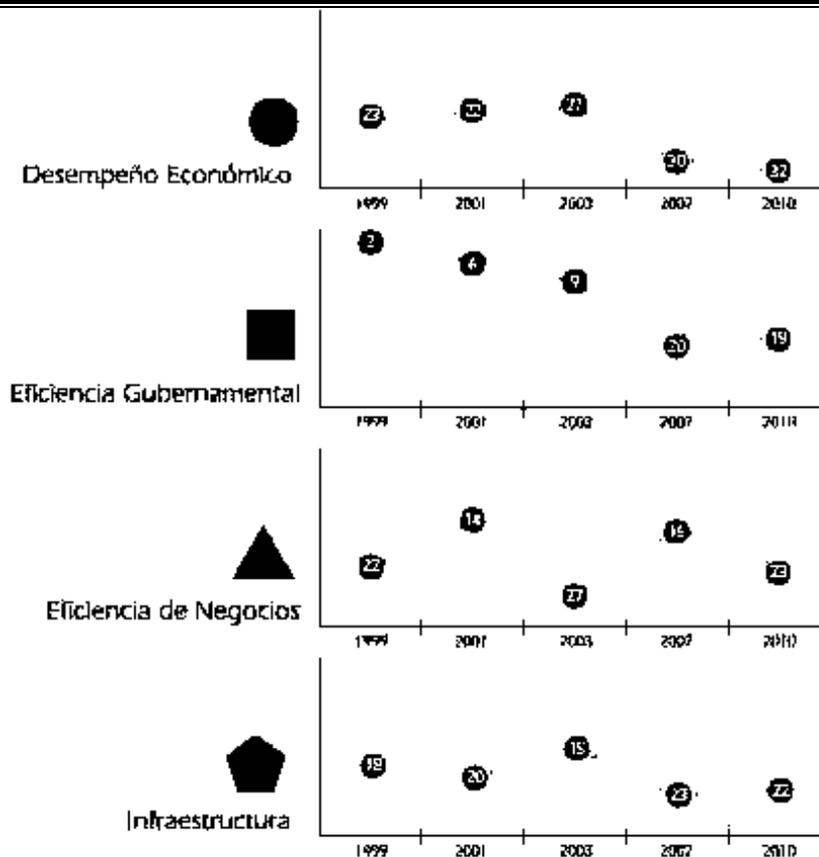
GRÁFICA 222. EVOLUCIÓN DE TLAXCALA



Fuente: Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010

EVOLUCIÓN DE TLAXCALA POR FACTORES

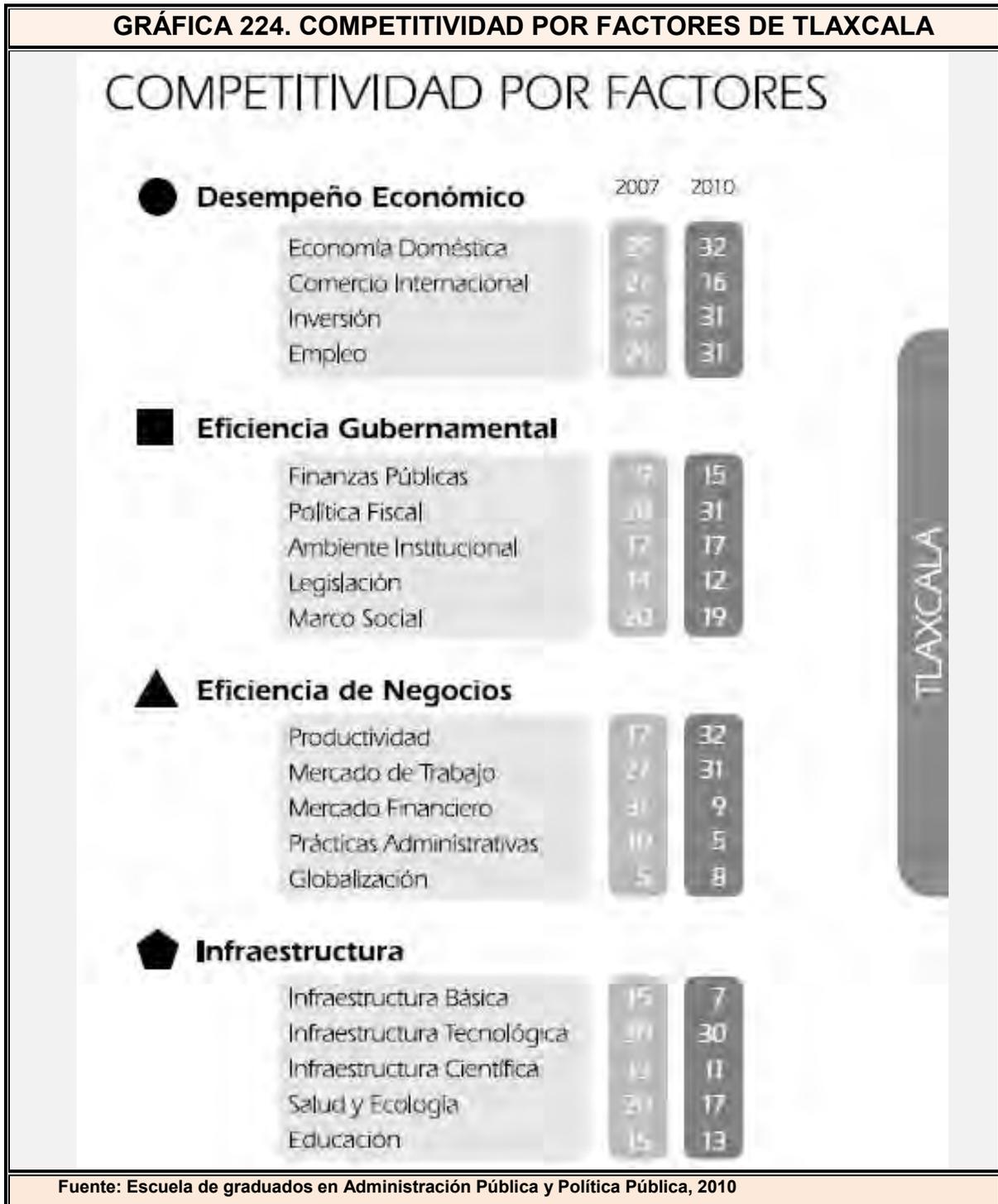
GRÁFICA 223. EVOLUCIÓN DE TLAXCALA POR FACTORES



Fuente: Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010

COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE TLAXCALA

GRÁFICA 224. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE TLAXCALA



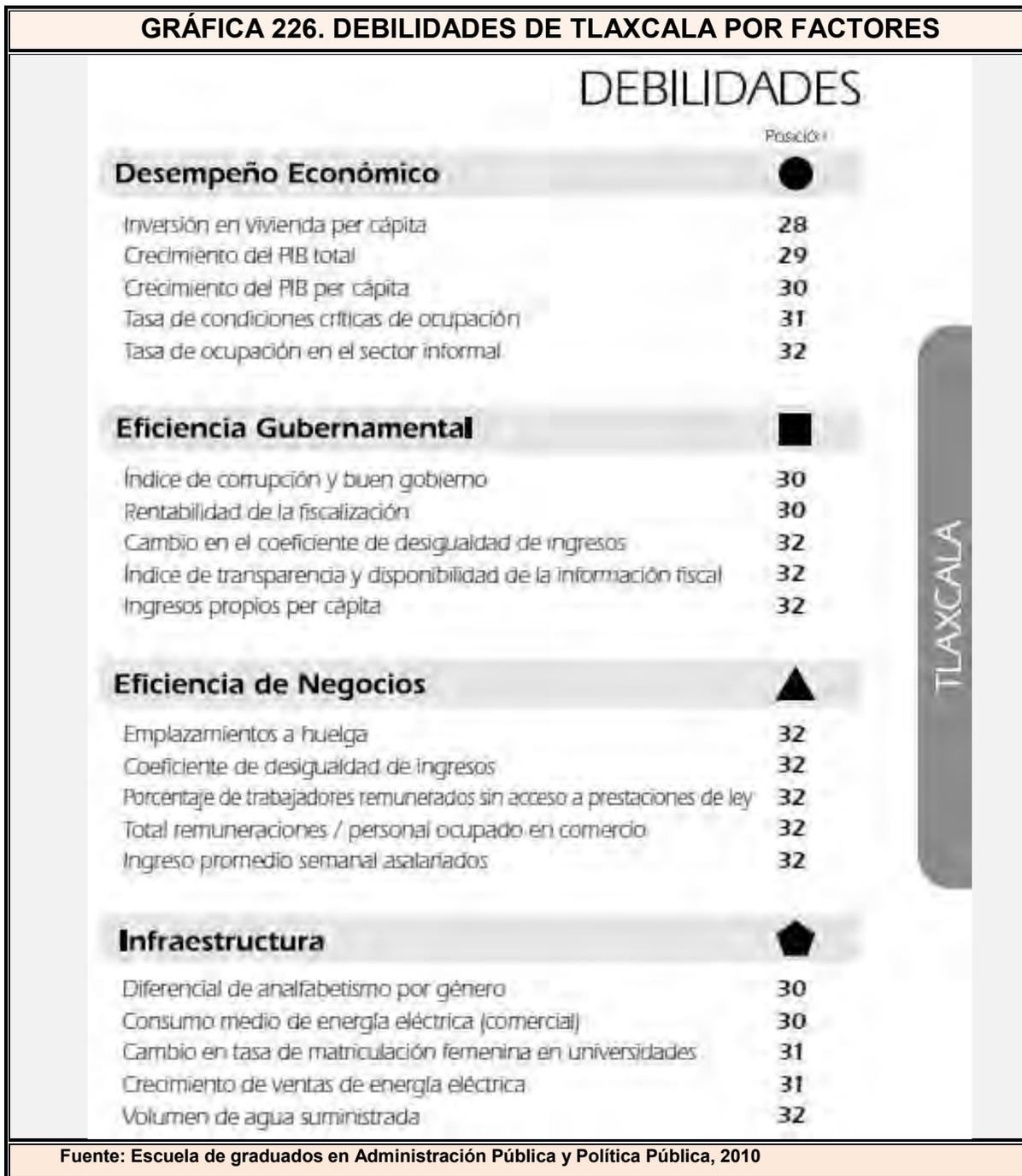
FORTALEZAS DE TLAXCALA POR FACTORES

GRÁFICA 225. FORTALEZAS DE TLAXCALA POR FACTORES



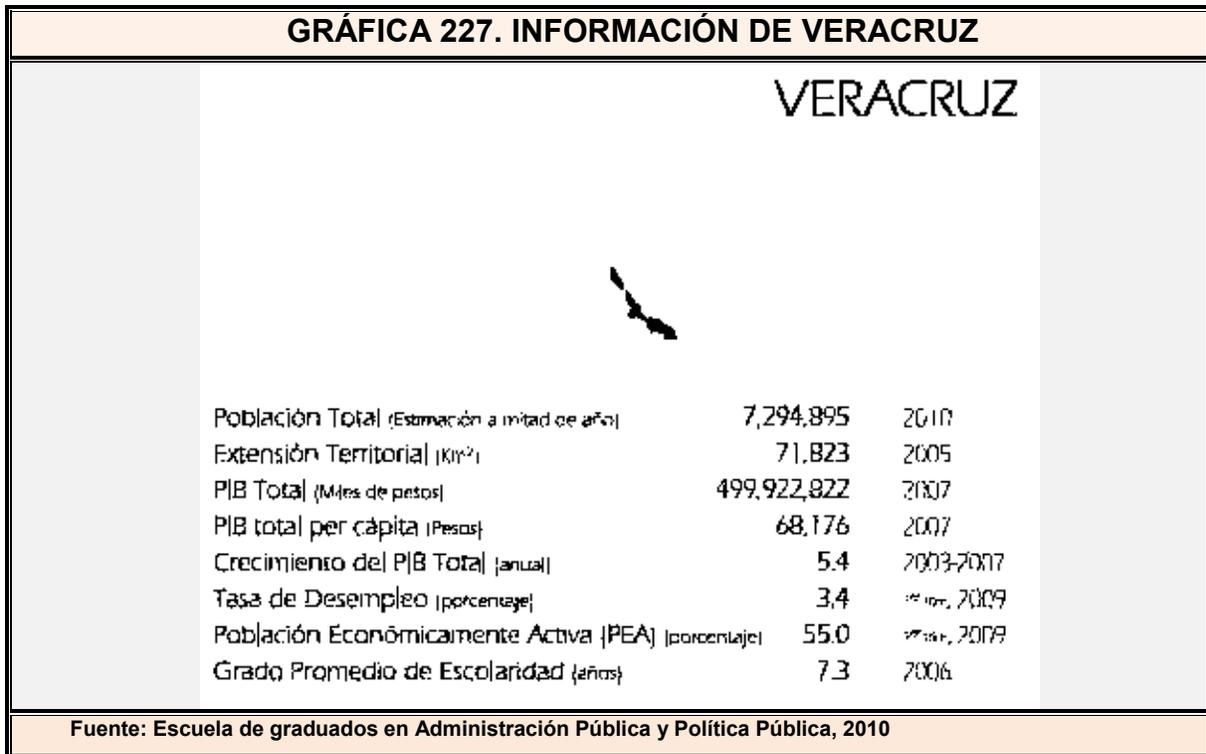
DEBILIDADES DE TLAXCALA POR FACTORES

GRÁFICA 226. DEBILIDADES DE TLAXCALA POR FACTORES



2.5.30. VERACRUZ

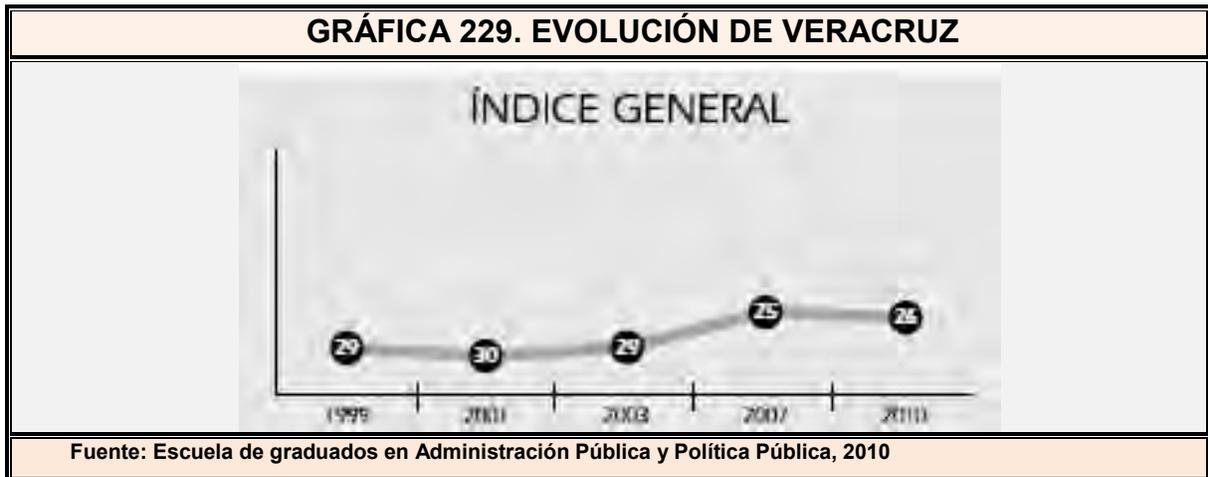
INFORMACIÓN DE VERACRUZ



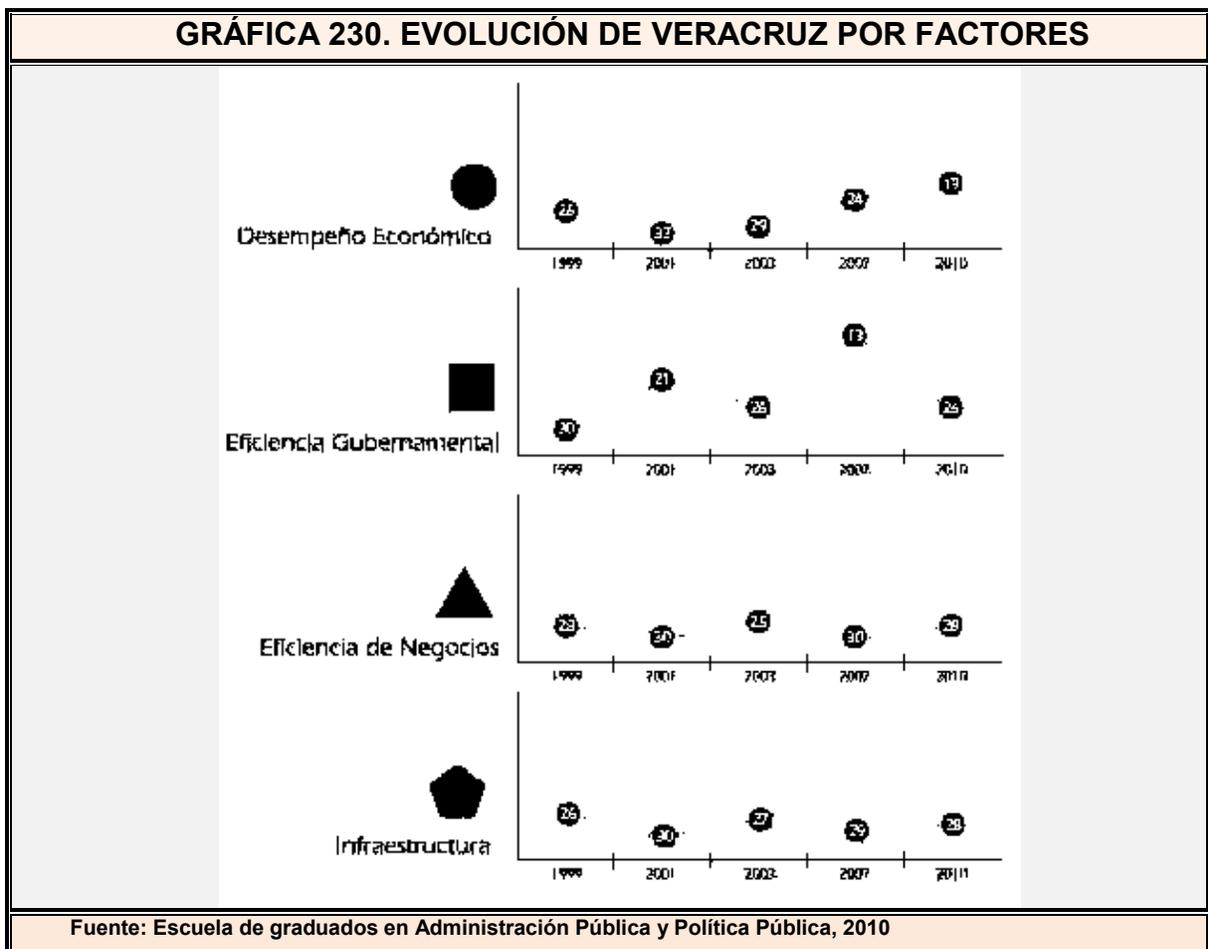
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE VERACRUZ



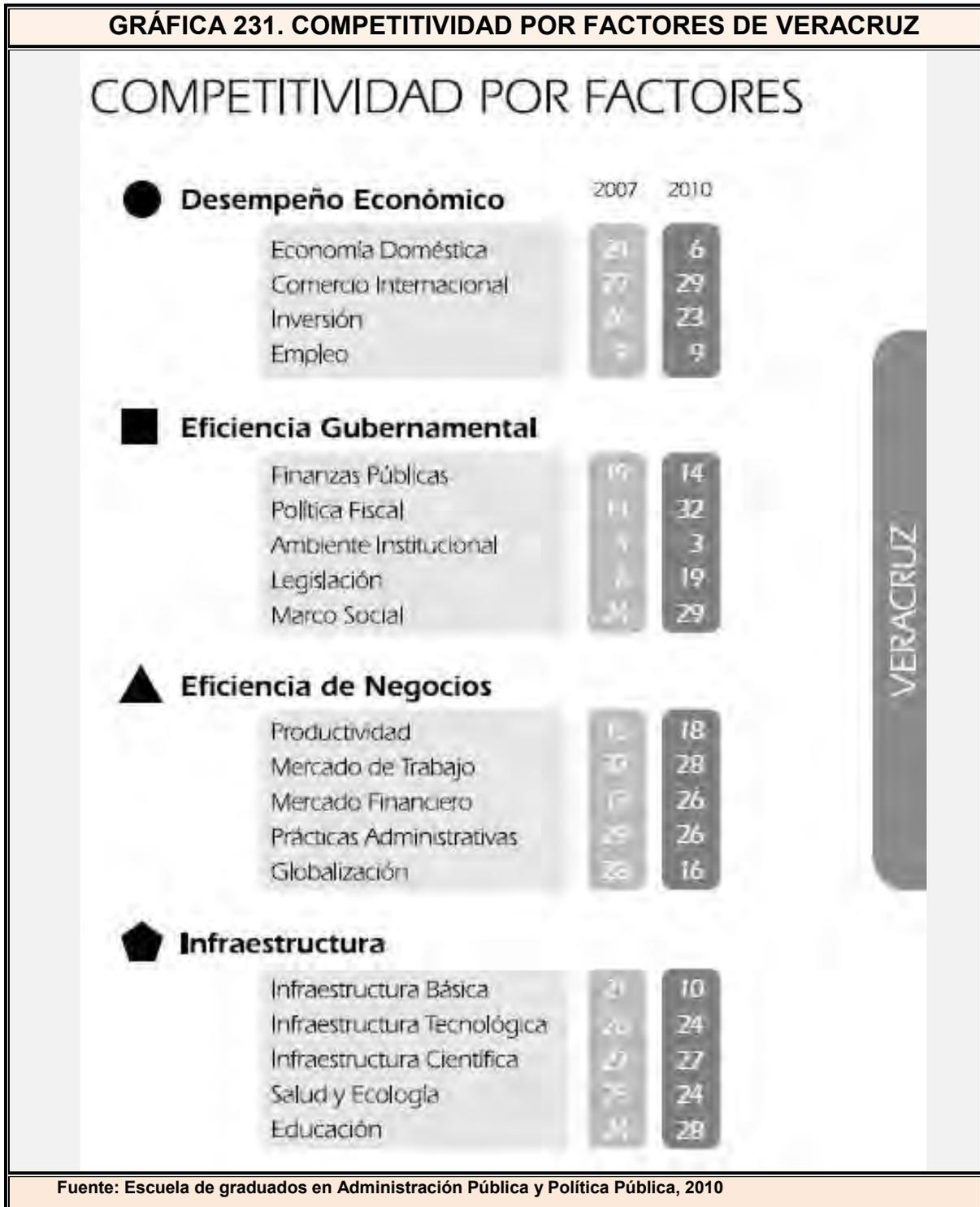
EVOLUCIÓN DE VERACRUZ



EVOLUCIÓN DE VERACRUZ POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE VERACRUZ



FORTALEZAS DE VERACRUZ POR FACTORES

GRÁFICA 232. FORTALEZAS DE VERACRUZ POR FACTORES



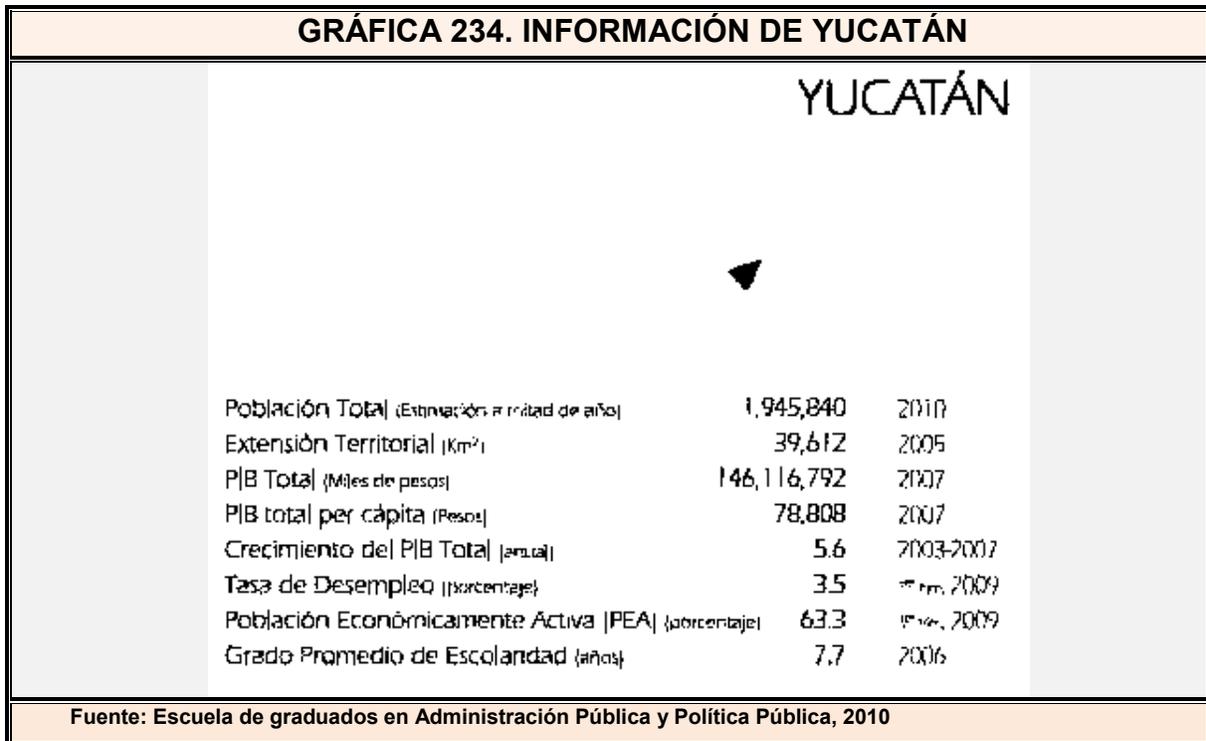
DEBILIDADES DE VERACRUZ POR FACTORES

GRÁFICA 233. DEBILIDADES DE VERACRUZ POR FACTORES



2.5.31. YUCATÁN

INFORMACIÓN DE YUCATÁN



COMPETITIVIDAD GLOBAL DE YUCATÁN



EVOLUCIÓN DE YUCATÁN

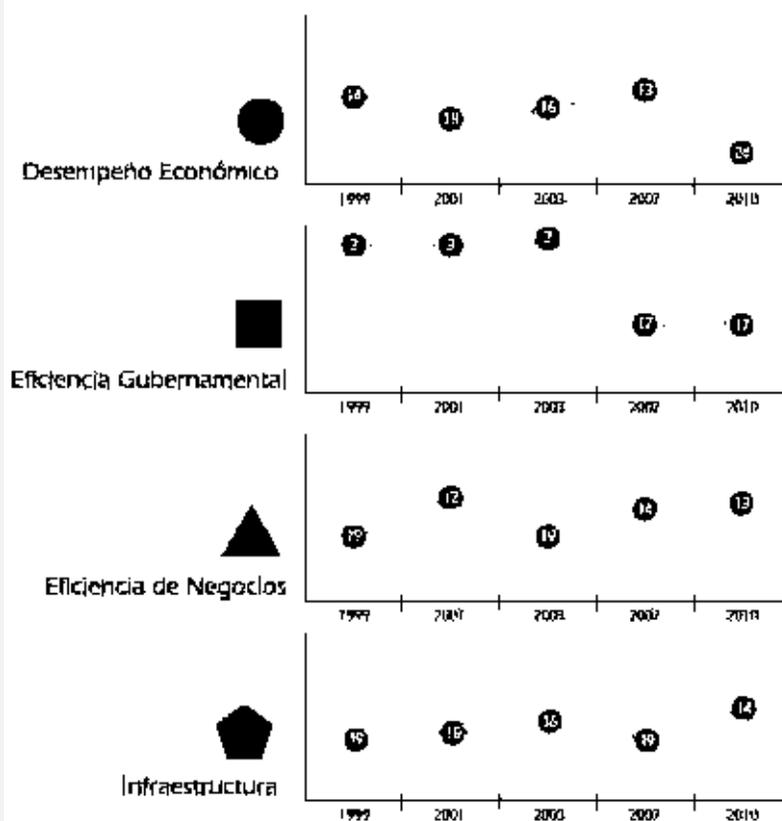
GRÁFICA 236. EVOLUCIÓN DE YUCATÁN



Fuente: Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010

EVOLUCIÓN DE YUCATÁN POR FACTORES

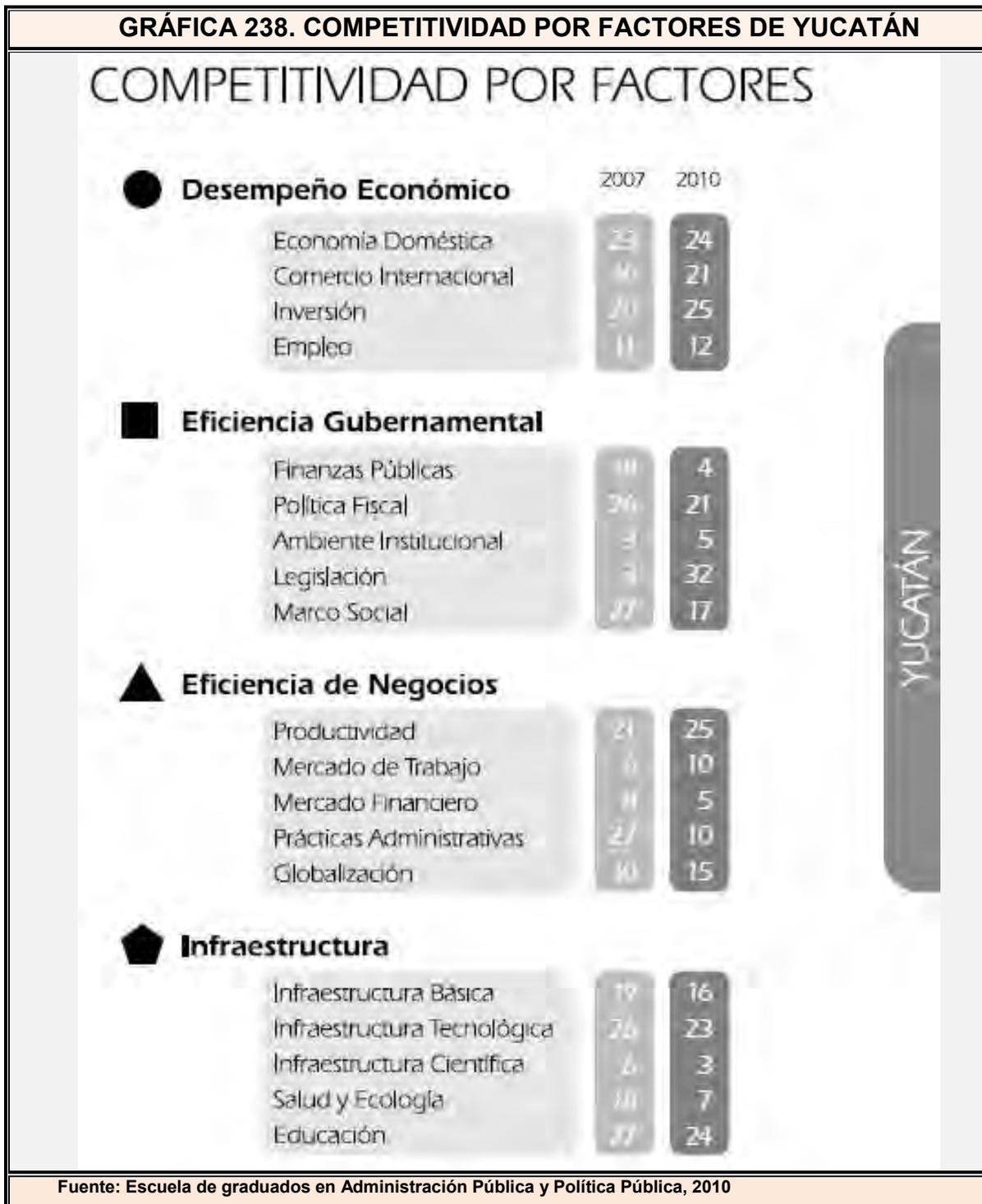
GRÁFICA 237. EVOLUCIÓN DE YUCATÁN POR FACTORES



Fuente: Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010

COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE YUCATÁN

GRÁFICA 238. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE YUCATÁN



FORTALEZAS DE YUCATÁN POR FACTORES

GRÁFICA 239. FORTALEZAS DE YUCATÁN POR FACTORES

FORTALEZAS

	Posición
Desempeño Económico	
Crecimiento del PIB sector servicios	4
Crecimiento de la población ocupada	6
Crecimiento del PIB per cápita	6
Tasa de desempleo	7
Crecimiento del PIB total	7
Eficiencia Gubernamental	
Incidencia delictiva	3
Crecimiento en el saldo de deuda	3
Delincuencia organizada	3
Participación ciudadana en las elecciones federales	4
Cambio en el coeficiente de desigualdad de ingresos	4
Eficiencia de Negocios	
Emplazamientos a huelga	2
Crecimiento de la captación comercial bancaria	3
Población económicamente activa (PEA)	4
Cambio del número total de empresas con IED	4
Índice de morosidad	5
Infraestructura	
Tasa global de fecundidad	2
Cambio en el número de investigadores miembros del SNI	2
Crecimiento del personal médico del sistema nacional de salud	3
Becas administradas por CONACYT	3
Aprovechamiento escolar secundaria español	7

Fuente: Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010

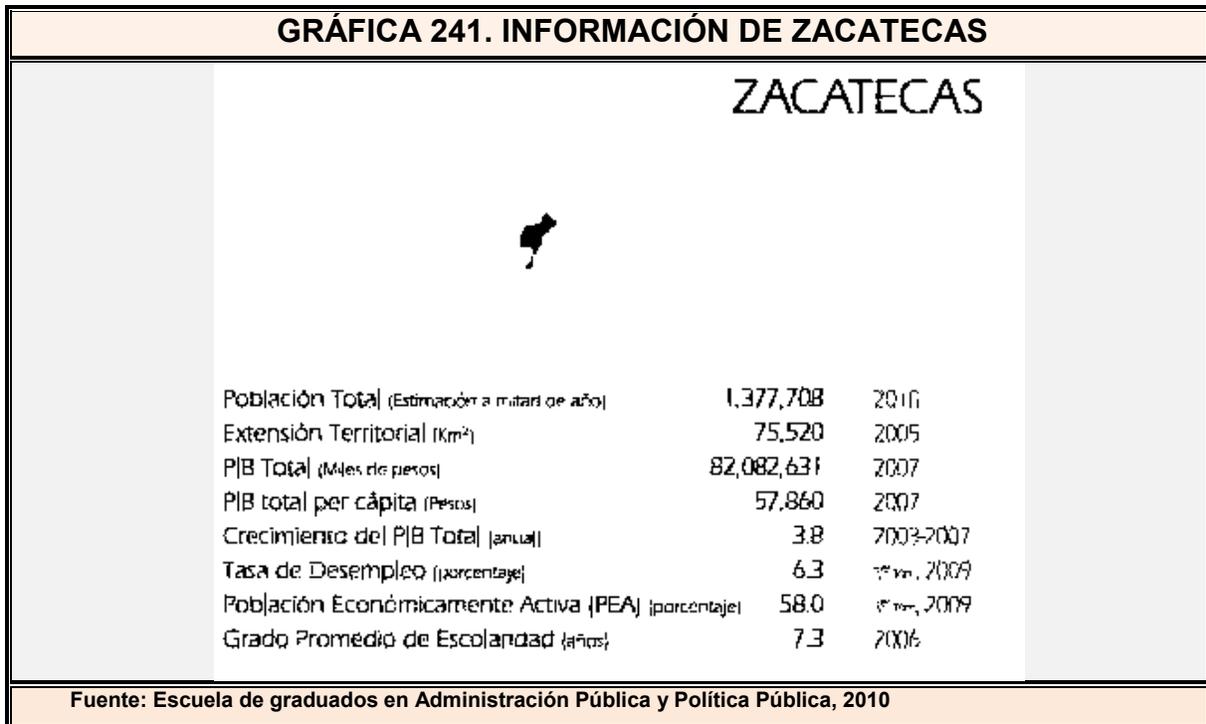
DEBILIDADES DE YUCATÁN POR FACTORES

GRÁFICA 240. DEBILIDADES DE YUCATÁN POR FACTORES



2.5.32. ZACATECAS

INFORMACIÓN DE ZACATECAS



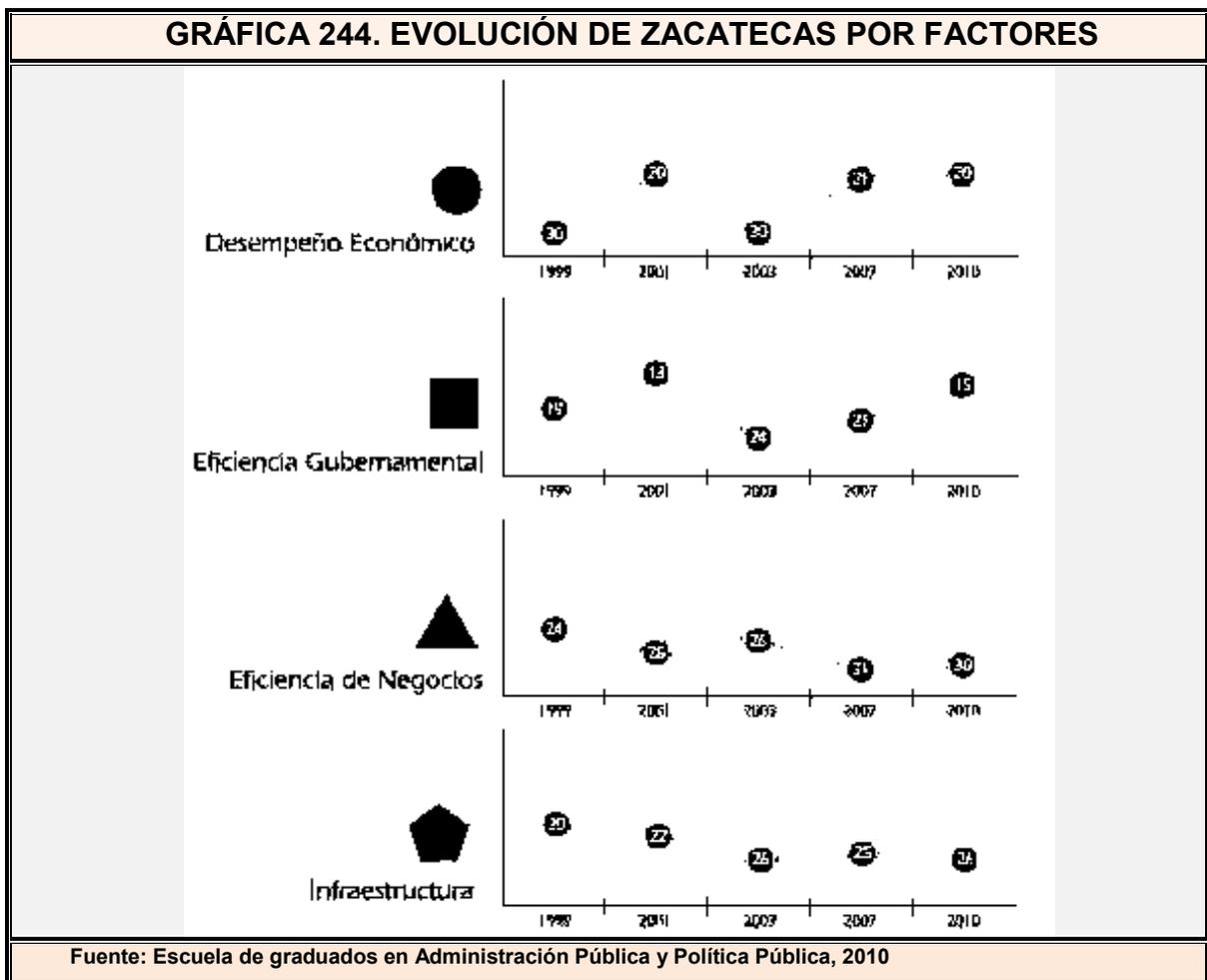
COMPETITIVIDAD GLOBAL DE ZACATECAS



EVOLUCIÓN DE ZACATECAS



EVOLUCIÓN DE ZACATECAS POR FACTORES



COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE ZACATECAS

GRÁFICA 245. COMPETITIVIDAD POR FACTORES DE ZACATECAS

COMPETITIVIDAD POR FACTORES



ZACATECAS

Fuente: Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, 2010

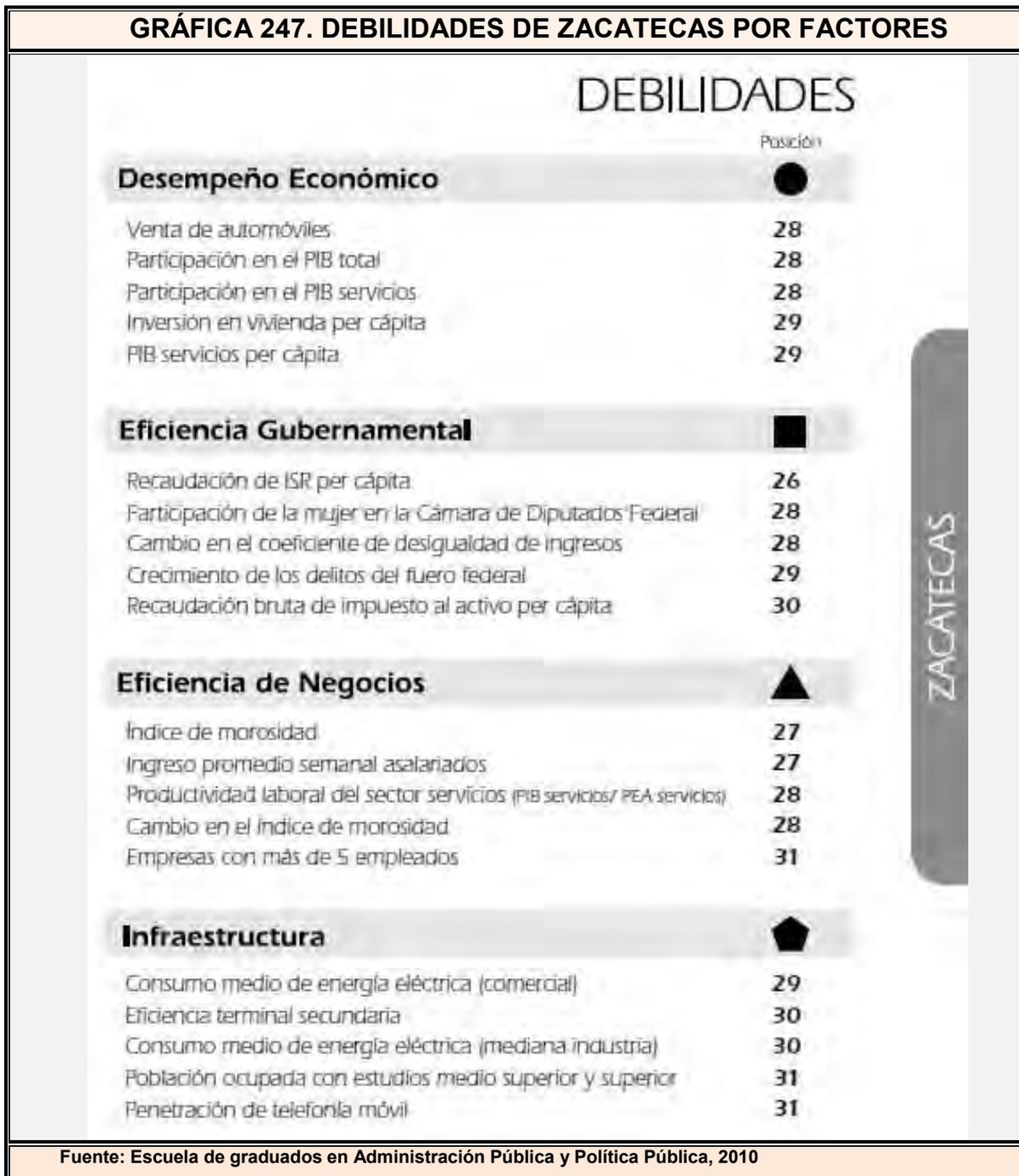
FORTALEZAS DE ZACATECAS POR FACTORES

GRÁFICA 246. FORTALEZAS DE ZACATECAS POR FACTORES



DEBILIDADES DE ZACATECAS POR FACTORES

GRÁFICA 247. DEBILIDADES DE ZACATECAS POR FACTORES



2.6. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS EMPRESARIAL

2.6.1. LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Un sector industrial está compuesto por un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos similares. Cuando estas empresas compiten, también influyen unas en otras.

El marco de las cinco fuerzas, forma la columna vertebral de la visión de la estrategia basada en la industria. Mientras más fuertes y competitivas sean las industrias, es menos probable que la firma focal sea capaz de obtener ganancias por encima del promedio y viceversa.(Peng, 2010).

Clausewitz, en su libro “De la guerra”, lo menciona como: “el ataque desde varios puntos”.

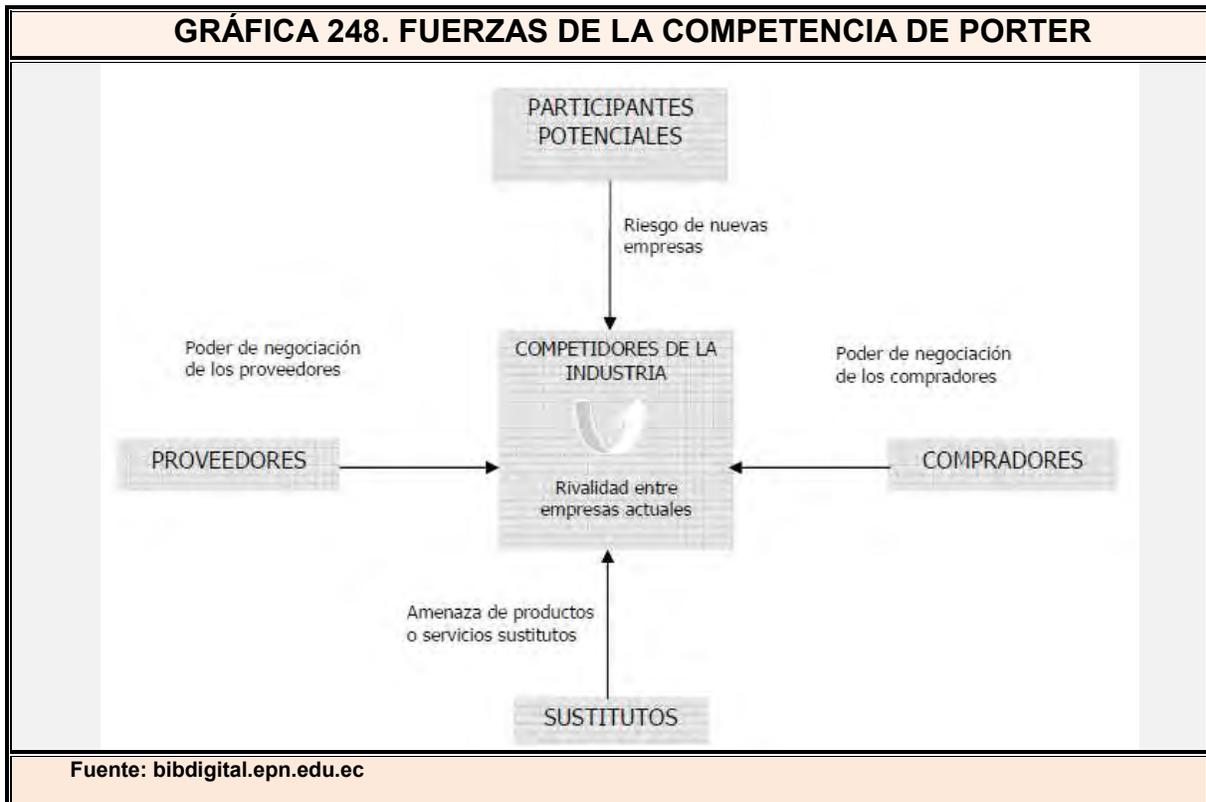
La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas. Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector (Porter M. , Estrategia competitiva, pág. 19).

Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.(Porter M. E., pág. 21).

Las cinco fuerzas de Michael Porter son un modelo para la estructura de la industria. La atracción de este análisis radica en su utilidad como herramienta para poder tomar la decisión de entrar o no a determinada industria. (Tuck School of Business at Darmouth College). Las cinco fuerzas de la competencia que establece Michael Porter son:

- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores
- Competencia existente en la industria

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.



AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar la participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las

nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados.(Porter M. E., pág. 23).

Las principales fuentes de las barreras son seis: *Economías de escala*, Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto (de la operación o función necesarias para producir un bien), a medida que aumenta el volumen absoluto *por pedido*. Las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas, ya que las obligan a efectuar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia o bien a invertir poco y aceptar una desventaja de costos. Se encuentran prácticamente en todas las funciones de la entidad: manufactura, compras, investigación y desarrollo, marketing, red de servicios, utilización de la fuerza de ventas y distribución. Las economías de escala se relacionan a veces con un área funcional entera, como en el caso de la fuerza de ventas o se originan en determinadas operaciones o actividades que forman parte de ella. Las unidades de empresas con muchos negocios pueden obtener economías similares a las de escala, si logran compartir con ellos las operaciones o funciones sujetas a economías de escala. Un tipo especial de barrera contra la entrada, basado en economías de escala se da cuando la integración vertical genera ahorros, es decir, cuando se opera en etapas consecutivas de producción o de distribución.

Diferenciación de productos. Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria. La diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías, pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia. Es un esfuerzo que suele originar pérdidas de inicio de operaciones y a menudo dura largo tiempo. Las inversiones necesarias para crearse un nombre de marca son

muy riesgosas, ya que carecen de valor de recuperación cuando fracasan. La diferenciación de productos quizás sea la barrera más importante contra la entrada en los productos destinados al cuidado de los bebés, en los medicamentos que no requieren prescripción médica, en los cosméticos, en la banca de inversión y en la contabilidad pública.

Necesidades de capital. Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios, publicidad o en la comercialización. La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irrecuperables. A veces requieren capital no sólo las plantas sino también las actividades como crédito al consumidor, inventarios o cobertura de las pérdidas de inicio de operaciones.

Costos cambiantes. La existencia de costos cambiantes crea una barrera contra la entrada, es decir, los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor a otro. Entre ellos se encuentran a veces los costos de reentrenamiento a los empleados, el de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo de probar o evaluar otra fuente, la necesidad de ayuda técnica por recurrir a la asesoría de ingeniería del vendedor, el rediseño de productos e incluso los costos psicológicos de dar por terminada una relación. Cuando los costos del cambio son elevados, los nuevos competidores deben ofrecer una mejora importante de costos o desempeño, si quieren que el comprador los prefiera al anterior proveedor.

Acceso a los canales de distribución. Surge una barrera contra el ingreso cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocio con los

competidores, si quiere que acepten su producto habrá de persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales aminoran las utilidades. Así, el fabricante de un nuevo producto alimenticio debe convencer al distribuidor de que le conceda espacio en un anaquel de supermercado muy competido, prometiéndole a cambio promociones, intensas actividades de venta con él o alguna otra concesión. Cuanto más limitados sean los canales a través de los cuales un producto se vende al menudeo o al mayoreo y cuanto más estén ligados a los competidores actuales, evidentemente será más difícil entrar en la industria. Los competidores a veces están vinculados con los canales por una relación de muchos años, porque reciben un servicio de calidad e incluso por una relación de exclusividad en que el público identifica un canal con determinado fabricante.

Desventaja de costos independientes de las economías de escala. Las compañías ya establecidas pueden tener ventajas de costos que no están al alcance de los participantes potenciales, sin importar su tamaño ni las economías obtenidas. Las ventajas más importantes son los factores como son los siguientes:

- Tecnología de productos patentados
- Acceso preferencial a materias primas
- Ubicación favorable
- Subsidios gubernamentales
- Curva de aprendizaje o de experiencia
- Política gubernamental

Referidas a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represalias podrían consistir en campañas de publicidad agresivas o brascas bajadas de precios hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida

conllevaría a la ruina de la empresa nueva. En función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas.

La rivalidad entre los competidores hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.(crecenegocios.com, 2012)

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.(crecenegocios.com, 2012)

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.(crecenegocios.com, 2012)

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen el techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuánto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Esta lección están aprendiéndola hoy los productores de azúcar ante la comercialización a gran escala del jarabe de maíz con alto contenido de fructuosa, un sustituto del azúcar. Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran las que una industria puede cosechar en épocas de prosperidad. (Porter M. E., 2004)

Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma *función* que el de la industria.

Los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que(Porter M. E., 2004, págs. 39-40):

- Están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria.
- Los que generan industrias que obtienen altas utilidades. En este caso, los sustitutos a menudo son introducidos rápidamente en el mercado, cuando algún adelanto o hecho acreciente la competencia en la industria, reduce el precio o mejora el desempeño. El análisis de estas tendencias influye al momento de decidir si se atacará el sustituto con una estrategia o si se planteará una estrategia incluyéndolo como un factor esencial. (Porter M. E., 2004)

El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos entre el producto sustituto y el ofrecido.
- Costo o facilidad de cambio del cliente.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad y facilidad de acceso a sustitutos cercanos.
- Calidad y rendimiento de los productos sustitutos.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. (crecenegocios.com, 2012)

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales. (crecenegocios.com, 2012)

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. (crecenegocios.com, 2012)

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas

que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas. (crecenegocios.com, 2012)

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Por ejemplo, cuando incrementan los precios, las compañías de productos químicos contribuyen a erosionar la rentabilidad de los empacadores de aerosol por contrato. En efecto, tienen poca libertad para aumentar sus precios, dada la intensa competencia de automanufactura por parte de los clientes.(Porter M. , Estrategia competitiva, págs. 43-44).

Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen las siguientes condiciones(Porter M. , Estrategia competitiva, págs. 43-44).

- a) *El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende.* Los proveedores que venden a clientes más fragmentados casi siempre influirán profundamente en los precios, en la calidad y en las condiciones de la transacción.
- b) *El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.* Se controla el poder de proveedores aún más grandes y poderosos, si compiten con sustitutos.

- c) *La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.* Cuando los proveedores venden a varias industrias y una de ellas no representa una proporción importante de las ventas, estarán mucho más propensos a ejercer el poder. Si la industria es un cliente importante, la prosperidad de los proveedores estará estrechamente vinculada a ella y querrá protegerla con precios razonables y asistiéndola en sus actividades.
- d) *El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.* El insumo contribuye al éxito del proceso de manufactura o a la calidad del producto del cliente. Aumenta así el poder de los proveedores. Esto sucede especialmente cuando el insumo no puede almacenarse, de modo que el comprador acumula existencias.
- e) *Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.* La diferenciación o los costos cambiantes de los compradores les impiden enfrentar a los proveedores entre sí. El efecto se invierte si éstos tienen costos cambiantes.
- f) *El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.* Entonces puede coartarse la capacidad de la industria para mejorar los términos con que se realiza las compras.

Generalmente pensamos que los proveedores son otras compañías; pero también hay que incluir en este rubro la mano de obra, la cual ejerce profunda influencia en muchas industrias. Su poder es considerable, cuando los trabajadores están bien organizados o cuando se impide que crezca la oferta de mano de obra.(Porter M. , Estrategia competitiva, págs. 43-44).

Las condiciones que rigen el poder de los proveedores no están sujetas sólo al cambio, sino algunas veces también al control de la compañía. Sin embargo, como sucede con el poder de los compradores, a veces puede mejorar su situación aplicando una estrategia. (Porter M. , Estrategia competitiva, págs. 43-44).

Como se puede comprender de las variables anteriores, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Si por el contrario, el producto que ofrece es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores, su influencia se verá disminuida. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta.(Porter M. , Estrategia competitiva, págs. 43-44).

El poder de negociación de proveedores hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.(crecenegocios.com, 2012)

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.(crecenegocios.com, 2012)

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.(crecenegocios.com, 2012)

PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando

enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones (Porter M. E., págs. 40-42):

- a) *El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.* Si un cliente realiza gran parte de compras, crecerá la importancia de la transacción. Los que adquieren grandes volúmenes son fuerzas muy poderosas, si la industria se caracteriza por elevados costos fijos- como sucede con la molienda del maíz y las sustancias químicas en grandes cantidades-, y entonces crece el interés por aprovechar la capacidad al máximo.(Porter M. E., págs. 40-42)
- b) *Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.* En este caso, los compradores tienden a invertir los recursos necesarios para buscar un precio favorable y efectuar una compra selectiva. Cuando el producto que se vende en la industria constituye una parte pequeña de los costos de los compradores, éstos suelen ser mucho menos sensibles al precio. (Porter M. E., págs. 40-42)
- c) *Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.* Con la seguridad de que siempre encontrarán proveedores, los compradores pueden enfrentar una compañía contra otra. (Porter M. E., págs. 40-42)
- d) *El grupo tiene pocos costos cambiantes.* Los costos cambiantes ligan el comprador a determinados vendedores. En cambio, el poder de aquél crece, si cambian los costos de éstos. (Porter M. E., págs. 40-42):

- e) *El grupo obtiene bajas utilidades.* Esta circunstancia da origen a grandes incentivos para disminuir los costos de la compra. Así, los proveedores de Chrysler Corporation se quejan de que son presionados para que concedan mejores condiciones. En cambio, los clientes con utilidades altas suelen ser menos sensibles al precio y pueden adoptar una perspectiva a más largo plazo que les permite preservar la salud financiera de sus proveedores. (Porter M. E., págs. 40-42)
- f) *Los compradores representan una serie amenaza contra la integración hacia atrás.* Si están parcialmente integrados o ponen en riesgo la integración hacia atrás, están en condiciones de exigir concesiones. Las principales empresas automotrices, General Motors y Ford Motor Company, acostumbran negociar amenazando a los proveedores con la automanufactura. Recorren el método de *integración gradual*, es decir fabrican en sus plantas algunas piezas de un componente determinado y las restantes las compran a proveedores externos. (Porter M. E., págs. 40-42)
- g) *El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.* Cuando el producto de la industria influye profundamente en la calidad de los que genera el cliente, éste generalmente muestra menor sensibilidad al precio. Las industrias donde se da esta situación son las de equipo para campos petroleros. En ella, un mal funcionamiento puede ocasionar cuantiosas pérdidas. Otra industria es la de los contenedores o estuches de instrumentos médicos electrónicos o de prueba, donde la calidad del empaque puede influir mucho en la impresión que tiene el usuario sobre la calidad del instrumento. (Porter M. E., págs. 40-42)
- h) *El grupo tiene toda la información.* Cuando el cliente conoce perfectamente la demanda, los precios de mercado e incluso los costos de proveedor, suelen darle una mayor ventaja negociadora

que cuando carece de estos datos. Con información completa, se encontrará en una posición más fuerte para asegurarse de conseguir los precios más bajos y rebatir los argumentos del proveedor de que está en riesgo de su supervivencia. Los consumidores suelen ser más sensibles al precio, cuando compran productos no diferenciados y costosos en relación con sus ingresos o aquellos en que la calidad no les interesa mucho. El poder de clientes detallistas y mayoristas obedece a las mismas reglas, con una importante adición. Los detallistas pueden alcanzar un gran poder de negociación sobre los fabricantes cuando están en condiciones de *influir en las decisiones de compra de los consumidores*, como sucede con los componentes de audio, con las joyas, con los electrodomésticos, con los artículos deportivos y otros productos. (Porter M. E., págs. 40-42)

El poder de negociación de los consumidores hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.(crecenegocios.com, 2012)

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.(crecenegocios.com, 2012)

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.(crecenegocios.com, 2012)

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de

clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.(crecenegocios.com, 2012)

COMPETIDORES EXISTENTES

- a) *Competidores numerosos o de igual fuerza.* Cuando existen muchas compañías, tiende a haber disidentes o rebeldes y algunas compañías suelen pensar que pueden introducir tácticas sin que se enteren los demás. Aun cuando existen relativamente pocas, si tienen un tamaño y recursos más o menos similares, surge la inestabilidad pues están propensas a luchar entre sí y cuentan con suficientes recursos para tomar represalias en forma sostenida y vigorosa. Cuando la industria está muy concentrada o la domina una empresa o un pequeño grupo, ninguna se equivoca al evaluar la fuerza de las otras; el líder o los líderes imponen la disciplina y coordinan la industria por medios como el liderazgo en precios. En muchas industrias, los competidores internacionales exportan sus productos a una industria o participan directamente en ella con sus inversiones: de ese modo intervienen de manera importante en la competencia.(Porter M. E., 2004)
- b) *Lento crecimiento de la industria.* Esto hace que las compañías que desena expandirse vean la competencia como un juego por alcanzar una mayor participación en el mercado. Esta clase de competencia es mucho más inestable que cuando el rápido crecimiento de la industria garantiza mejorar los resultados con sólo mantenerse al ritmo de la industria o cuando hay que invertir todos sus recursos financieros y administrativos para crecer junto con ella..(Porter M. E., 2004)

c) *Altos costos fijos o de almacenamiento.* Éstos causan fuertes presiones en las compañías para que utilicen toda la capacidad; esto a su vez produce una escalada rápida de reducción de precios cuando existe capacidad ociosa. El problema afecta, por ejemplo, a algunos materiales fijos como el papel. La característica distintiva son los costos fijos en relación con el valor agregado y no como proporción de los costos totales. Las empresas adquieren una elevada proporción de costos en insumos externos (poco valor agregado) sentirán enorme presión para aprovechar la capacidad y alcanzar el punto de equilibrio, a pesar de ser baja la proporción absoluta de los costos fijos. Un problema relacionado con los costos fijos altos se presenta cuando resulta difícil o caro almacenar el bien, una vez producido. Las compañías sentirán la tentación de reducir un poco los precios con tal de asegurar las ventas. Este tipo de presión mantiene en un nivel bajo las utilidades de los sectores como la pesca de langostas, la fabricación de sustancias químicas peligrosas y ciertas industrias de servicios..(Porter M. E., 2004)

d) *Ausencia de diferenciación o costos cambiantes.* Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc. La tendencia por parte de los consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas, esto obliga a reducir los precios de los mismos con el fin de incrementar las ventas. .(Porter M. E., 2004)

Cuando el bien o servicio se percibe como una mercancía o casi mercancía, la decisión del comprador se basará principalmente en el

precio y en el servicio, apareciendo entonces presiones para competir intensamente en esas dos áreas. Por su parte, la diferenciación de productos genera capas de aislamiento frente a las guerras de competencia, pues los compradores muestran preferencia y lealtad por determinados proveedores. El mismo efecto causan los costos cambiantes. (Porter M. E., 2004).

- e) *Aumento de la capacidad en grandes incrementos.* Cuando las economías de escala indican la necesidad de acrecentar la capacidad en gran proporción, estas adiciones desestabilizarán permanentemente el equilibrio de oferta/demanda en la industria, sobre todo cuando existe el riesgo de amontonarlas. Pueden presentarse en la industria periodos recurrentes de exceso de capacidad y de reducción de precios, como los que afectan a la fabricación de cloro, de cloruro de vinilo y de fertilizantes de amonio. (Porter M. E., 2004)

- f) *Competidores diversos.* Los competidores con diferentes estrategias, origen, personalidad y relación con sus compañías matrices tienen metas y estrategias también diferentes para competir; a veces incluso chocan unos con otros. Les es difícil interpretar correctamente las intenciones de los colegas y aceptar un conjunto de “reglas del juego” de la industria. Así pues, las decisiones estratégicas de un competidor pueden ser inadecuadas para los otros. (Porter M. E., 2004)

- g) *Importantes intereses estratégicos.* En una industria, la rivalidad se torna todavía más inestable, si varias compañías buscan a toda costa el éxito en ella. Por ejemplo, una empresa diversificada concederá gran importancia al éxito en determinada industria para mejorar su

estrategia global. O una compañía transnacional como Bosch, Sony o Philips, sentirá la urgente necesidad de conquistar una sólida posición en el mercado estadounidense, con el fin de lograr prestigio global o credibilidad tecnológica..(Porter M. E., 2004)

h) *Barreras sólidas contra la salida.* Son factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permiten a las compañías competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión.. A continuación se mencionan las principales fuentes de esta clase de barreras de acuerdo a Michael Porter :

- a. *Activos especializados:* Los activos sumamente especializados de la industria o ubicación ofrecen bajos valores de liquidación o altos costos de transferencia o de conversión.
- b. *Costos fijos de la salida.* Contratos colectivos de trabajo, costos de reubicación y capacidades de mantenimiento de refacciones.
- c. *Interrelaciones estratégicas:* Son las que se dan entre la unidad de negocios y otros departamentos de la compañía en lo tocante a la imagen, capacidad de marketing, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas y otras. Hacen que se conceda importancia estratégica a la permanencia en el sector industrial.
- d. *Barreras emocionales.* La resistencia a liquidar o salir del negocio generada por compromisos de carácter afectivo del empresario. Los directivos se justifican por motivos económicos, por su identificación con un negocio en particular, por su lealtad a los empleados, por el temor a arruinar su carrera y por orgullo.

- e. *Restricciones gubernamentales y sociales.* Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio, o la protección contractual de los empleados en caso de despido. El gobierno niega o desalienta la salida de una empresa porque causaría la pérdida de empleos y efectos económicos a nivel regional.

Cuando las barreras contra la salida son estrictas, la capacidad ociosa no abandona la industria y no desisten las compañías que pierden la guerra de la competencia. Más bien, se mantienen a regañadientes y ante su debilidad se ven obligadas a recurrir a tácticas desesperadas (Porter M. E., 2004).

La rivalidad entre competidores hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. (crecenegocios.com, 2012)

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. (crecenegocios.com, 2012)

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias. (crecenegocios.com, 2012)

EJEMPLO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA DE PORTER APLICADO A
LA EMPRESA POLOINGSA

Polo Ingeniería y Construcciones S.A. es una compañía de servicios constituida en Octubre de 1982. La firma nace como una opción para el ingeniero Miguel Lozano Polo de ofrecer sus servicios profesionales y como una forma de ejercicio de la ingeniería en lo que concierne a la contratación pública. De allí que la organización resume una trayectoria de más de 25 años de su socio principal, en el campo de la ingeniería civil, eléctrica y de telecomunicaciones, experiencia adquirida como contratista independiente y como socio de las firmas INGELCOM Ltda., Integral de Occidente y Polo Ingeniería.(Vargas & Lozano, 2010)

COMPETIDORES POTENCIALES

Este factor está basado en la dificultad o facilidad para superar las barreras de entrada a la industria. Se examinan algunos elementos que definen si en el caso de POLOINGSA, existen o no barreras de entrada para los competidores(Vargas & Lozano, 2010):

- *Economías de escala:* al no tratarse de una empresa manufacturera, se considera que se alcanzan economías de escala con la experticia del personal en terreno. Gracias a ésta, se culminan las actividades de obra con mayor eficiencia. La compañía cuenta con trabajadores con más de 10 años de antigüedad, en los que ha invertido tiempo y dinero para su formación.

- *Ventajas en producción y distribución:* aquí se tiene en cuenta la experiencia acumulada de POLOINGSA, que tiene 28 años en el mercado. Su experiencia específica, le da un alto poder de contratación, requisito necesario en los procesos licitatorios. Adicionalmente, su larga trayectoria le

ha permitido desarrollar proveedores que le han concedido condiciones comerciales que se ajustan a las necesidades del sector.

- *Valor de la marca:* POLOINGSA, durante los últimos 28 años ha trabajado con Emcali y con la ERT, firmas que manejan el negocio de las telecomunicaciones en Cali y en el Valle del Cauca. Esta labor le ha otorgado reconocimiento y por lo tanto una posición privilegiada en dichas entidades.

- *Apalancamiento financiero:* la organización cuenta con un cupo de crédito suficiente en tres entidades financieras de la ciudad y con condiciones de pago de 60 días con sus proveedores. Este apalancamiento le permite invertir en maquinaria y equipo y acceder a descuentos con sus proveedores en la compra de materias primas.

- *Costos de cambio de proveedor:* POLOINGSA esta certificado en ISO 9001 versión 2008. Esta acreditación se traduce en una estandarización de procesos que significa una garantía para sus clientes. También, POLOINGSA tiene el capital de trabajo suficiente para apalancar los proyectos. Estas dos razones, hacen que para el cliente sea costoso cambiarlos como proveedor.

Por lo anterior, se considera que existen fuertes barreras de entrada para los competidores, debido a la necesidad de contar con tecnología, equipos, mano de obra especializada y experiencia certificada ante las empresas operadoras y constructoras.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES

A nivel nacional existen diez (10) competidores, de los cuales cinco (5) se ubican en Cali (Teorema, Incel, Gama Ingenieros, Delgado Ingenieros,

Proing), y se diferencian por su capacidad financiera (capital de trabajo) y operativa (especialmente talento humano).(Vargas & Lozano, 2010)

La rivalidad entre los competidores no es tan fuerte, manejan cierto grado de colaboración y apoyo, y no existe una marcada guerra de precios.Las buenas relaciones entre los competidores permiten el desarrollo de proyectos de Benchmarking.(Vargas & Lozano, 2010)

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

A continuación se analizan las características que se deben tener en cuenta para definir el poder de negociación de los clientes(Vargas & Lozano, 2010):

- *Tamaño de los clientes frente al tamaño de los proveedores:* en este caso los clientes de la industria son pocos y contratan grandes volúmenes de obra, y los proveedores son pequeños, por ende el poder de negociación de los compradores es alto.

-*Grado de concentración de las ventas:* como las ventas de POLOINGSA están normalmente concentradas en cuatro clientes, el poder de negociación de estos últimos es alto.

- *Nivel de diferenciación de los productos:* estos no se pueden catalogar como commodities puesto que se trata de obras a la medida del cliente, las cuales requieren de tecnología y mano de obra especializada.

- *Costos por cambio de proveedor:* POLOINGSA esta certificado en ISO 9001 versión 2008. Esta acreditación se traduce en una estandarización de procesos que significa una garantía para sus clientes. También, POLOINGSA tiene el capital de trabajo suficiente para apalancar los

proyectos. Estas dos razones, hacen que para el cliente sea costoso cambiarlos como proveedor.

- *Amenaza de integración hacia atrás de los compradores*: los clientes tienen estructuras muy robustas, lo cual les implica grandes costos al realizar las actividades de obra por su cuenta. En este caso, su poder de negociación es bajo.

- *Dependencia de los compradores*: aquí el poder de negociación de los clientes es alto puesto que si no generan obras, las empresas como POLOINGSA no pueden trabajar.

El 35% de los ingresos de POLOINGSA provienen de contratos con Emcali, otro 35% proviene de contratos con el Consorcio Conciviles – Concreto (contratista de Metro Cali en la obra del MIO – Troncal Aguablanca) y el restante 30% corresponde a contratos con otras empresas del sector público y privado. En el caso de POLOINGSA, dos clientes representan el 70% de sus ventas, en consecuencia su poder de negociación es alto. (Vargas & Lozano, 2010)

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Seguidamente se revisan los aspectos relacionados con el poder de negociación de los proveedores (Vargas & Lozano, 2010):

- *Tamaño de los clientes frente al tamaño de los proveedores*: los principales proveedores de la firma son pocos y venden grandes volúmenes. Se trata de empresas como ARGOS, CEMEX, CENTELSA, DIACO, SIDOC, IMEC, PAVCO, etc. Su poder de negociación es alto.

- *Grado de concentración de las compras:* los materiales representan más del 70% del costo de las ventas y la mano de obra el 20%. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es alto.
- *Disponibilidad de productos sustitutos:* el cemento, el cable y la tubería (principales materias primas de la organización) no tienen sustitutos. Por consiguiente el poder de negociación de los proveedores es alto.
- *Costos por cambio de proveedor:* no hay posibilidad de cambiar el proveedor, su poder de negociación es alto.

De acuerdo con lo anterior, el poder de negociación de los proveedores es alto. POLOINGSA, para la compra de materiales, busca negociar plazos de pago y descuentos por volumen. En cuanto a la mano de obra su poder de negociación es alto por su escasez y gran especialización. Es muy apetecida por todos los competidores de la industria y por las empresas operadoras. (Vargas & Lozano, 2010)

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Por una parte, se puede decir que en el sector de la construcción en el que se desempeña POLOINGSA, no existen sustitutos. Las obras ofertadas corresponden a proyectos donde el principal componente es el concreto que no puede ser remplazado ni por la madera ni por el metal, por tratarse de obras de construcción de pavimentos, de redes telefónicas, de acueducto y alcantarillado. (Vargas & Lozano, 2010)

Por otra parte, aunque en el sector de las telecomunicaciones se prevé el reemplazo de las tecnologías alámbricas por las tecnologías inalámbricas y

satelitales, no se vislumbra que en el corto y mediano plazo esto vaya a suceder, ya que dichas tecnologías implican grandes inversiones de capital. Por lo anterior se considera que no existen productos sustitutos para la oferta de servicios de POLOINGSA. (Vargas & Lozano, 2010)

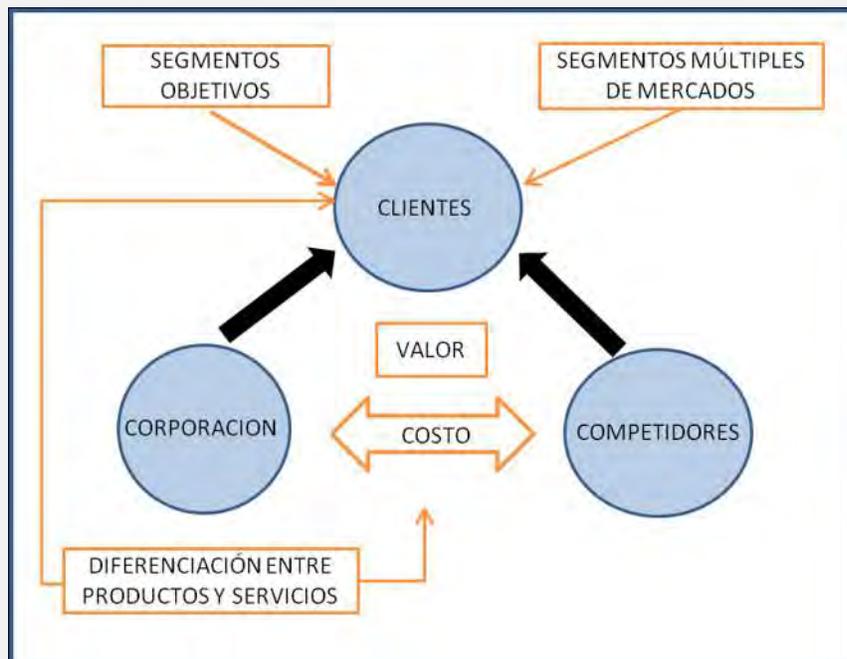
2.6.2. LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE

Las 3 C's de es un modelo propuesto por Kenichi Ohmae, consultor de alta gerencia, escritor y conferencista, ha sido descrito como el "Señor de la estrategia" en su Japón natal, donde preside las oficinas de Mc KINSEY & COMPANY, firma internacional de consultores. (Ohmae)

Algunas de las corporaciones Japonesas más famosas solicitan con regularidad su ayuda para establecer estrategias de competencias; su asesoría tiene además una fuerte demanda por parte de compañías multinacionales Norteamericanas y Europeas. (Ohmae)

La estrategia de negocios, cuenta con 3 conceptos, la corporación, el cliente y la competencia, ellos forman el triángulo estratégico y cada uno de ellos cuenta con sus propios intereses y objetivos con la finalidad de lograr superioridad con la competencia y satisfacción del cliente. Entre más se encuentre el negocio diversificado, más de una estrategia son necesarias. La unidad de planificación estratégica debe establecerse en todos los segmentos clave de los grupos de clientes que tengan necesidades y objetivos similares. Además en todas las funciones clave de la corporación en las que puedan desplegar su experiencia funcional para establecer una diferenciación positiva de la competencia a los ojos del cliente y a todos los aspectos clave del competidor para que la compañía pueda aprovechar cualquier ventaja que se presente. Una unidad de negocios se define mediante, la definición de las necesidades de los clientes. La unidad deberá redefinirse para que se adapte mejor a las necesidades de los clientes y a las amenazas de la competencia. (Ohmae, La mente del estratega, 2004)

GRÁFICA 249. TRIÁNGULO ESTRATÉGICO DE LAS 3 C'S



Fuente: Ohmae, La mente del estratega, 2004

El modelo estratégico de negocios anteriormente contenía 3 C's. Ahora ha modificado su modelo con una cuarta C: Comunicaciones. A través de este modelo es posible observar cómo en la acción las fronteras se disuelven dando paso a una integración global. (Moheno, 2010)

ESTRATEGIAS BASADAS EN LA CORPORACIÓN

Las estrategias basadas en la corporación son de tipo funcional es decir consisten en maximizar los puntos fuertes de la corporación en relación con la competencia, en las áreas funcionales para tener éxito en la industria. Por lo general esta estrategia está enfocada a una mayor eficiencia en costos. La clave se encuentra en ser fuerte en una o más de las funciones clave frente a la competencia que puede ser agresiva tomando en cuenta lo que respecta al objetivo estratégico que se persigue que puede estar dado

por la participación o beneficio. La conservación de un diferencial positivo en los puntos funcionales clave es vital para mantener una ventaja en la consecución de beneficios y en la participación de mercado. Una empresa que analice sus clientes y sus competidores, pero que no logre reforzar las funciones que resultan críticas para tener éxito en su industria, será como un estupendo estado mayor, pero con débil fuerza combativa. (Ohmae, La mente del estratega, 2004)

La alta gerencia debe analizar las necesidades y expectativas de sus clientes e identificar las áreas funcionales críticas de la firma. Enseguida, tiene que establecer las estrategias que permitan maximizar los resultados de dichas áreas, con el fin de aumentar su ventaja competitiva en la industria, generando mayores utilidades y mayor participación de mercado.

Las estrategias se orientan a:

- a. Seleccionar el área en la que la corporación va a ser líder.
- b. Decidir si hacer, comprar o subcontratar una determinada función, producto, servicio o proceso.
- c. Mejorar la eficiencia en los costos para ser más competitivo en el sector. (Vargas & Lozano, 2010)

Ohmae nos plantea que se deben fijar estrategias que apunten a maximizar las fuerzas de la corporación, respecto a su competitividad en las áreas funcionales que son críticas para lograr el éxito de la industria, estas estrategias están dirigidas a (dimensionempresarial.com):

Estrategia de selectividad y secuenciamiento, se trata de enfocarse en ganar posiciones expectantes en una función dominante, mejorando eventualmente aquellas funciones en las que el desempeño es mediocre, sin centrarse en liderar cada proceso para ganar (dimensionempresarial.com).

Posibilidades de subcontratación de las operaciones de ensamblaje, cuando el factor salarial sea una decisión crítica para la empresa, además de los costos

involucrados en el aumento de la capacidad instalada, especialmente con una demanda fluctuante, esta posibilidad genera ventajas frente a una competencia lenta con una estructura de costos rígida, con implicaciones estratégicas muy importantes(dimensionempresarial.com).

Mejorar la rentabilidad, utilizando tres estrategias básicas así(dimensionempresarial.com):

1. Reducción de costos básicos con mayor eficacia que la competencia

2. Implementar mayor selectividad a:

- Las ordenes que se acepten
- Los productos que se ofrecen
- Las funciones que se realicen

Esto significa elegir operaciones de alto impacto, de modo que cuando se eliminan otras operaciones, los costos operativos bajan más rápidamente que los beneficios provenientes de las ventas(dimensionempresarial.com).

3. Compartir cierto proceso central con otros negocios de la corporación o a un con otras compañías. La experiencia indica que hay muchas situaciones en las cuales se comparten recursos, en unos o más procesos básicos de la comercialización, puede ser ventajoso(dimensionempresarial.com).

Sobre la identificación de las funciones clave, se encontró que estos son los puntos fuertes funcionales que requieren para competir con éxito en una industria determinada; la conservación de un diferencial positivo en los puntos funcionales claves es vital para mantener una ventaja en la consecución de utilidades y en la participación del mercado. Para que la corporación pueda triunfar no es necesario que mantenga un claro liderazgo en todas las funciones; puede conseguir una ventaja decisiva en una de las funciones claves

y tal vez podrá colocarse frente a la competencia en aquellas funciones en las que por el momento solo sea regular o hasta mediocre. (ebookbrowse.com)

Sobre las estrategias funcionales, Carreto señala que las estrategias funcionales de una corporación deberán distinguirse con claridad de las mejoras operativas y de los programas operativos. En general las estrategias funcionales están relacionadas con la decisión de producir o comprar, con la competencia, con el mejoramiento del desempeño funcional, mejoramiento en los costos, y con la prevención de errores. (Carreto)

ESTRATEGIAS BASADAS EN EL CLIENTE

Para establecer un margen sobre su competencia, la corporación deberá, por consiguiente, segmentar el mercado, identificando una o más series de clientes dentro del mercado total y concentrando sus esfuerzos en la satisfacción de sus necesidades. La segmentación de mercado se puede realizar por objetivos que es la forma en que es utilizado un producto, ofreciendo productos y servicios diferenciados. Otra forma de segmentar es la segmentación por cobertura de clientes, esto lo define la propia circunstancia de la corporación, ya sea por recursos insuficientes, por vacíos en la cobertura del mercado en relación con la competencia o por el costo de servir a un mercado demasiado alto. A las corporaciones siempre se les presentan nuevas oportunidades y amenazas, por lo que los objetivos de los consumidores cambian con el tiempo, en algún momento la corporación se verá obligada a considerar ofrecer un producto o servicio diferente. (Ohmae, La mente del estratega, 2004)

1. Segmentación por grupo de clientes objetivo de consumo: el mercado es dividido de acuerdo con las distintas formas en que los diferentes clientes utilizan el producto; el esfuerzo radica en dictaminar si los distintos subgrupos en efecto persiguen objetivos lo

bastante diferentes entre sí como para que la corporación ofrezca productos o servicios diferenciados. (Carreto)

Aquí la segmentación se hace en términos de diversas maneras que diversos clientes utilizan un producto. La costumbre de tomar café por ejemplo, alguna gente lo bebe para despertar o permanecer alerta, mientras que otras, ven el café como una manera de relajarse o sociabilizar.(dimensionempresarial.com)

2. Segmentación por cobertura de clientes: es otra forma de segmentar el mercado que proviene de las propias circunstancias de la corporación; surge generalmente de un estudio de equilibrio entre los costos de comercialización y la amplitud de la cobertura de mercado. La tarea de la corporación consiste en mejorar el alcance de su cobertura de mercado, ya sea geográfico o de canales de distribución, con el objeto de que sus costos de comercialización le proporcionen una ventaja relativa respecto de la competencia.(Carreto)

Este tipo de segmentación estratégica emerge normalmente de un estudio de la compensación de los costos de comercialización contra cobertura de mercado. Aparece siempre un punto de disminución de rentabilidad en la relación costos versus cobertura. La tarea de la corporación es por lo tanto es optimizar su gama de cobertura del mercado. Sea geográfico o por canal, de modo que su costo de comercialización sea ventajoso con respecto a su competencia.(dimensionempresarial.com)

En un mercado fieramente competitivo es muy probable que la

corporación y sus competidores seccionen el mercado en partes muy similares; por lo tanto a lo largo de un extenso período, la eficacia de determinada segmentación inicial ira declinando, haciendo necesario un cambio en la segmentación del mercado, cambios estructurales, cambios en las aplicaciones, en la mezcla de los clientes; siempre vigilando las nuevas tendencias.(Carreto)

En tal situación es útil escoger a un grupo pequeño de los clientes claves y reexaminar cual es el que realmente se está buscando.(dimensionempresarial.com)

ESTRATEGIAS BASADAS EN LOS COMPETIDORES

Debe hacerse un autentico balance entre el costo de una función y la superioridad en elrendimiento funcional sobre un competidor, las estrategias basadas en los competidores pueden establecerse observando las posibles fuentes de diferenciación en todas las funciones, que van desde *compras, diseño e ingeniería*, hasta *ventas y servicio*. El principal punto a recordar es que cualquier diferencia entre nosotros y nuestros competidores debe relacionarse con uno o más de los tres elementos que conjuntamente determinan el beneficio: *precio, volumen y costo*. Si la competencia cuenta con una clara ventaja en costos y decide reflejarla en sus precios, una empresa que tenga una estructura de costos más alta estará destinada al fracaso si decide participar en la batalla con solo su artillería ligera, en otras palabras, debe encontrar otra forma de luchar, buscando diferencias funcionales.(Ohmae, La mente del estratega, 2004). Algunas de las estrategias basadas en la competencia son (Carreto):

- ***El poder de una imagen:*** las diferencias en la imagen de dos o más marcas da como resultado un sobreprecio. Cuando una compañía queda encerrada en una imagen puede ser sorprendida y derrotada por un rival.(Fernandez)

Sony y Honda venden más que sus competidores porque invirtieron más fuertemente en relaciones públicas y publicidad manejando estos procesos más cuidadosamente que sus competidores. Cuando el funcionamiento del producto y el modo de distribución son muy difíciles de distinguir la imagen puede ser la única fuente de diferenciación positiva. Pero el caso de la industria de Suiza del reloj muestra que una estrategia constituida en imagen puede ser riesgosa y se debe supervisar constantemente.(dimensionempresarial.com)

- Reinversión de utilidades y diferenciación en su estructura de costos. En primer lugar la diferencia en el origen de la utilidad, puede ser explotada para el margen de ventas de productos nuevos, el margen de margen por servicios etc. En segundo lugar una diferencia en el cociente del costo fijo y del costo variable también se pueden explotar estratégicamente, por que una compañía con bajos costos fijos puede afrontar precios bajos en un mercado inactivo, de esta maneta puede ganar participación del mercado. Esto lastima a pequeñas compañías con un alto componente de costo fijo. El precio de mercado es demasiado bajo para justificar una operación que requiera altos costos fijos y una operación de volúmenes pequeños.(dimensionempresarial.com)
- Tácticas para peso mosca: una pequeña compañía debe buscar maneras más económicas para diferenciarse de sus rivales en vez de lanzarse en campañas publicitarias para obtener alguna ventaja.(Fernandez)

Si tal compañía elige competir en los medios que anuncian los esfuerzos masivos de Investigación y Desarrollo, los costos fijos adicionales adsorben una porción grande de su rédito. En esta estrategia

los competidores mas fuertes ganaran inevitablemente, podrían sin embargo calcular sus incentivos sobre una escala gradual, más bien que en volumen fijo, es así que haciendo los incentivos variables garantizara al distribuidor un porcentaje más grande, por cada unidad extra vendida. Por supuesto los tres jugadores más grandes del mercado no podrán permitirse ofrecer abiertamente tan altos porcentajes a sus respectivas tiendas concesionarias, su rentabilidad pronto seria erosionada.(dimensionempresarial.com)

- Hito-Kane-monoUna frase preferida de los planificadores de negocio japoneses es hito-kane-mono, o gente–dinero–infraestructura (costos fijos), ellos creen que logran una gerencia corporativa ágil, cuando estos tres recursos críticos están en equilibrio sin ningún exceso o desperdicio, por ejemplo o ausencias de liquidez que gente competente podría invertir inteligentemente, muchas veces es desperdiciada, demasiados gerentes sin suficiente dinero agotaran tres recursos críticos, la corporación debe primero asignar el talento de la gestión, basado en el mono disponible, planta, maquinaria, tecnología, conocimientos técnicos de proceso y fortalezas funcionales y los fondos se deben asignar de últimos.(dimensionempresarial.com)

Al elaborar una estrategia de negocios, deben tomarse en cuenta tres principales factores: corporación–cliente–competencia. La tarea del estrategia consiste en lograr un desempeño superior, en relación con la competencia, en los factores clave del éxito del negocio. Al mismo tiempo debe de estar seguro de que su estrategia combina adecuadamente los puntos fuertes de la corporación con las necesidades de un mercado claramente definido. (Andujar & García, 2001)

Para desarrollar y poner en práctica una táctica eficaz, la unidad de negocios debe contar con total libertad de operación frente a cada uno de los tres participantes clave. En cuanto respecta a los clientes, debe estar en condiciones de atacar el mercado total y no solo algunas de sus partes. Si la definición de la unidad de planeación estratégica es demasiado estrecha, es decir colocada en un nivel muy bajo de la organización, puede carecer de la autoridad para llegar a adquirir una perspectiva del mercado total. Esto se puede convertir en una desventaja si, por el contrario, la competencia tiene una perspectiva de todas las necesidades del cliente, incluyendo aquellas que no se pueden detectar a través del angosto lente de una unidad de negocios. (Andujar & García, 2001)

Nada resulta más contradictorio que hablar del pensamiento estratégico creativo, y en el siguiente minuto, dar respuestas codificadas para desarrollar estrategias de distintos tipos. En vez de eso, el propósito será mostrar que un enfoque inicial sobre cualquiera de los tres participantes clave, debe, eventualmente, conducir a su vinculación estratégica con los dos. Por consiguiente, el estratega perspicaz siempre tratará de ver en perspectiva las tres “C” estratégicas, e influir en la dinámica de las relaciones entre ellas con el fin de ampliar la ventaja relativa de la corporación. (Andujar & García, 2001)

EJEMPLO DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE

Nuestro ejemplo, cita al estratega de Apple Computer, Steve Jobs.

La cuota del mercado no parece tener importancia cuando se trata de la habilidad de Apple para de alterar el curso del negocio de las computadoras y esto, por supuesto, es lo que más entusiasma a Steve Jobs. “No quiero alardear demasiado porque suena arrogante, pero el resto del sector está tratando de copiar nuestras iniciativas, igual que en los años 80, todos los fabricantes de computadoras están tratando de copiar la iMac en una u otra forma. Lo mismo pasa con nuestro software. El productor de video QuickTime tiene una apariencia elegante, como metal pulido, y el software iMovie para la edición de video digital en las iMac nuevas permite hacer películas caseras que realmente pueden verse. Bueno, hace un mes, Bill Gates anuncio que Microsoft va a lanzar Windows MovieMaker. Así que es ahora que Microsoft nos está copiando otra vez, pero no me preocupa”. (Andujar & García, 2001) La estrategia de Jobs se basa en el diseño y la tecnología agresiva. Para Apple, los consumidores de computadoras necesitan algo más que trabajar en sus maquinas, estos necesitan disfrutar sus maquinas, y hacer que la Internet sea más divertida. Está claro que como presidente ejecutivo, a Jobs le preocupan los números y tiene interés en que las acciones vayan bien, pero para este señor, Apple es una escultura creativa en movimiento y no una empresa convencional. Apple es su juguete en particular. La vida siempre será bella si esta compañía pueda proporcionarle los recursos, tanto en forma de dinero como en talento técnico, para disfrutar de su obsesión: el diseño y la venta de computadoras más elegantes e inteligentes. Cuando vemos a Apple nos damos cuenta, de que hay compañías que son excelentes a la hora de ganar dinero, pero no hay muchas que sean fantásticas a la hora de abrir nuevas puertas. Apple está construyendo las mejores computadoras de la historia. (Andujar & García, 2001)

2.6.3. MEZCLA DE MERCADOTECNIA O 4 P'S

El concepto mezcla de marketing fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": Producto, Precio, Plaza, Promoción por Jerome E. McCarthy en 1960. El concepto y la simplicidad del mismo cautivó a profesores y ejecutivos rápidamente. (Czinkota, 2001)

El término *mezcla de marketing* se refiere a una mezcla distintiva de estrategias de producto, distribución, promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo. La distribución se conoce algunas veces como lugar o plaza, lo que nos da las "cuatro Ps" de la mezcla de marketing: producto, plaza, promoción (distribución) y precio. El gerente de marketing tiene la opción de controlar cada componente de la mezcla de marketing, pero las estrategias de los cuatro componentes deben combinarse para alcanzar resultados óptimos. Cualquier mezcla de marketing es sólo tan buena como su componente más débil. (Lamb, Hair, & Daniel, 2002, pág. 46)

En 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing) lo consagró en su definición de Marketing: "Proceso de planificación y ejecución del concepto Precio, Promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización". (Czinkota, 2001)

Este modelo encaja en la implementación de casos de marketing. Usualmente no es apropiado para comenzar el análisis, pero sí puede ser muy útil cuando discutes la implementación para estar seguro de estar cubriendo todos los problemas. (Tuck School of Business at Dartmouth College)

Antes de iniciar un negocio o lanzar un nuevo producto o servicio, se debe recordar las cuatro P's:

ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS

Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Un producto puede ser un bien tangible (p. ej.: un auto), intangible (p. ej.: un servicio de limpieza a domicilio), una idea (p. ej.: la propuesta de un partido político), una persona (p. ej.: un candidato a presidente) o un lugar (p. ej.: una reserva forestal). (Thompson, promonegocios.net, 2005)

En esta categoría, los vendedores deben contribuir a las decisiones de producto, mediante la evaluación y el desarrollo de diferentes características y funcionalidades del producto físico o servicio, tales como: funcionalidad, calidad, nombre del producto, garantía, embalaje, servicio, disposición, etc. (McCarthy, 2011)

Los vendedores por lo tanto, deben ayudar a asegurar que todos los rasgos de un determinado producto o servicio cumplan con las necesidades y deseos de los clientes, y que no hay elementos en el producto que no satisfacen plenamente las necesidades del cliente. (McCarthy, 2011)

El producto incluye no sólo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio posterior a la venta, marca, imagen de la compañía, valor y muchos otros factores. Compramos cosas no sólo por lo que hacen (beneficios), sino por lo que significan para nosotros (estatus, calidad o reputación). (Lamb, Hair, & Daniel, 2002, pág. 46)

Los productos pueden ser objetos tangibles como computadoras o ideas como las que ofrece un asesor o servicios (atención médica). Los productos también ofrecen valor para el consumidor. (Lamb, Hair, & Daniel, 2002, pág. 47)

El producto tiene a su vez, su propia mezcla de variables (Thompson, 2005):

- Variedad

- Calidad
- Diseño
- Características
- Marca
- Envase
- Servicios
- Garantías

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. (Thompson, Promonegocios.net, 2005)

La promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El papel de la promoción en la mezcla de marketing consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto. Una buena estrategia de promoción, puede incrementar las ventas en forma radical. Sin embargo, las buenas estrategias de promoción, no garantizan el éxito. (Lamb, Hair, & Daniel, 2002, pág. 47)

Los vendedores deben prestar mucha atención a cómo la empresa puede promover mejor sus productos o servicios. Los vendedores tienen muchas maneras de comunicarse con los clientes actuales y potenciales, y la empresa puede utilizar diferentes medios de promoción.

- Ventas personales
- El marketing directo
- Marketing relacional

- Publicidad
- Campaña
- Promoción de ventas
- Etc.

Todas las empresas por lo tanto, deben descubrir por sí mismas que la mezcla de las actividades de promoción es más eficaz, y considerar que los medios de comunicación promocional van a generar los más altos volúmenes de ventas y ganancias. (McCarthy, 2011)

Las variables de la promoción son (Thompson, 2005):

- Publicidad
- Venta personal
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- Telemercadeo
- Propaganda

ESTRATEGIAS DE PRECIO

Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos. (Thompson, promonegocios.net, 2005)

El precio es lo que un comprador da a cambio para obtener un producto. Suele ser el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing. Los vendedores elevan o bajan los precios con más frecuencia y

facilidad que lo que pueden cambiar las otras variables de la mezcla de marketing. El precio representa una importante arma competitiva y resulta fundamental para la organización como un todo, porque, multiplicado por el número de unidades vendidas, es igual al ingreso total de la empresa. (Lamb, Hair, & Daniel, 2002, pág. 48)

En esta categoría, los vendedores deben fijar el precio de un determinado producto o servicio. El precio elegido para un producto o servicio podría verse afectado por los siguientes factores y consideraciones (McCarthy, 2011):

- Posibles problemas de penetración en el mercado
- Precios competitivos
- La elasticidad precio del producto - ¿Cuál será el precio afecta a los volúmenes de ventas?
- El poder de compra de los clientes
- Las diferencias en el poder adquisitivo de los distintos segmentos de clientes
Diferencias regionales de compra de energía
- Etc.

Por lo tanto, los vendedores deben prestar mucha atención a la fijación de precios de un producto o servicio, por lo que el precio perfectamente coincidir con las posibilidades de ganancias y volúmenes de venta. (McCarthy, 2011)

Las variables del precio son las siguientes (Thompson, 2005):

- Precio de lista
- Descuentos
- Complementos

- Periodo de pago
- Condiciones de crédito

ESTRATEGIAS DE PLAZA

También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. (Thompson, promonegocios.net, 2005)

Las estrategias de plaza se aplican para hacer que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen. Parte de esta “P” de plaza es la distribución física, que se refiere a todas las actividades de negocios relacionadas con el almacenamiento y transporte de materias primas o productos terminados. La meta de la distribución es tener la certeza de que los productos llegan en condiciones de uso a los lugares designados, cuando se necesitan. (Lamb, Hair, & Daniel, 2002, pág. 47)

Esta categoría se refiere a cómo la empresa debe distribuir su oferta en el mercado, y cómo la empresa puede satisfacer las necesidades de sus clientes y quiere a la distribución y disponibilidad de los productos. Al evaluar esta categoría, los vendedores podrían mirar a los siguientes factores y consideraciones relacionadas con el mantenimiento altamente eficaz y con canales de distribución amistosos. (McCarthy, 2011)

- Importancia de las entregas confiables
- Importancia de la entrega rápida
- Importancia de la disponibilidad constante
- Importancia de las entregas flexibles

Los vendedores por lo tanto, deben también asegurarse de que los clientes quedarán satisfechos con la distribución, y que la compañía distribuye sus productos en una manera que sea satisfactoria para los clientes.(McCarthy, 2011)

Las variables de plaza son las siguientes(Thompson, 2005):

- Canales
- Cobertura
- Surtido
- Ubicaciones
- Inventario
- Transporte
- Logística

EJEMPLO DE LAS 4 P'S O MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Estrategias para el producto(crecenegocios.com, 2012):

- Incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.
- Incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo diseño, nuevo empaque, nuevos colores, nuevo logo.
- Lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si nuestro producto son los jeans para damas, podemos optar por lanzar una línea de zapatos para damas.
- Ampliar nuestra línea de producto, por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de mayor poder adquisitivo.
- Incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.

Estrategias para el precio(crecenegocios.com, 2012):

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o podamos hacerlo rápidamente conocido.

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de la novedad.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos crear una sensación de calidad.
- Reducir el precio de un producto, para que, de ese modo, podamos atraer una mayor clientela.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado.

Estrategias para la plaza o distribución(crecenegocios.com, 2012):

- Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros productos o aumentar nuestros puntos de venta.
- Ubicar nuestros productos en todos los puntos de venta habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

Estrategias para la promoción o comunicación(crecenegocios.com, 2012):

- Crear nuevas ofertas tales como el 2 x1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero.

- Ofrecer cupones o vales de descuentos.
- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- Ofrecer descuentos por cantidad o descuentos por temporadas.
- Organizar sorteos o concursos entre nuestros clientes.
- Publicar anuncios en diarios, revistas o Internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Participar en ferias.
- Poner puestos de degustación.
- Organizar eventos o actividades.
- Auspiciar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Crear letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes o tarjetas de presentación.

2.6.4. PERFIL COMPETITIVO

La matriz del Perfil Competitivo es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones. (<http://polilibros.htm>)

Procedimiento para su desarrollo

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

0.0 = sin importancia
1.0 = muy importante

NOTA: La suma debe ser igual a 1.

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Debilidad grave	3 = Fortaleza menor
2 = Debilidad menor	4 = Fortaleza importante

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Ejemplo de la Matriz del Perfil Competitivo

Variables

Gama de productos.
Calidad de los productos
Tecnología
Experiencia
Competitividad

Factor Clave de Éxito	Ponderación	CEDRIS S.A.		VIDEO JET		DOMINO PRINT	
Gama de productos	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40
Calidad de los productos	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Tecnología	0.30	3	0.90	4	1.20	2	0.60
Experiencia	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
Competitividad	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
TOTAL:	1.00		2.70		3.35		2.35

Fuente: Elaboración propia en base a <http://polilibros.htm>

Por lo tanto VIDEO JET es el competidor más amenazador para CEDRIS

La matriz del Perfil competitivo da como resultado información muy valiosa en varios sentidos, por ejemplo:

En el gran total, Cedrisda 2.70 por arriba de Domino Print que le resulta 2.35, sin embargo Video Jet tiene un total de 3.35 esto quiere decir que con Video Jet están así las cosas:

Calidad del producto y en competitividad empatan por lo tanto Cedris tiene que fortalecer estos renglones y además en Gama de productos y tecnología, Video Jet supera a Cedris así que es necesario fortalecer esa posición en el mercado y concretamente en los factores que marca la M.P.C., en que CEDRIS se encuentra en desventaja.

2.6.5. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Esta matriz, a veces referida como la matriz de crecimiento/acción, lleva el nombre de su creador, el Boston Consulting Group. Se ofrece información sobre la estrategia corporativa de una empresa y el posicionamiento de cada una de sus unidades de negocio. Las dos variables que se analizan son la cuota de mercado y el crecimiento de la industria (Tuck School of Business at Dartmouth College).

Cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias esta matriz es particularmente útil. Se basa en dos variables para ubicar cada negocio, la parte relativa del mercado que está ocupando (relación entre el campo del mercado que corresponde a una división en una industria, y del mercado que ocupa la empresa rival más grande de esa industria) con la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones.

La Matriz del Grupo Consultivo de Boston, se divide en cuatro cuadrantes que se dividen de la forma siguiente:

TABLA 6. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP			
		Posición de la participación relativa del mercado en la industria	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de las ventas	Alta	Cuadrante II Producto Estrella	Cuadrante I Producto Problema
	Baja	Cuadrante III Producto Vaca	Cuadrante IV Producto perro
Fuente: Humberto			

MATRIZ BCG



PRODUCTO SIGNO DE INTERROGACIÓN

Cuadrante 3 (alto crecimiento y baja participación en el mercado). Aquí se encuentran las unidades de negocio que requieren altos recursos de inversión y que no generan excedentes de efectivo significativos debido a la baja participación en el mercado. Generalmente se trata de productos nuevos en una industria de alto crecimiento. Determinar su rentabilidad es difícil, ya que, su destino es incierto, el cual puede ser éxito o fracaso. Para asegurar el éxito es necesario que el producto sea diferenciado. A medida que transcurre el tiempo se decide si se continúa invirtiendo en la unidad de negocio con estrategias intensivas o si se vende. Algunas estrategias utilizadas son: la penetración o desarrollo del mercado, el desarrollo del

producto, la venta de la unidad de negocio, entre otras. (Vargas & Lozano, 2010)

Estos negocios tienen una baja participación en el mercado y el mercado a su vez tiene una alta tasa de crecimiento. Son negocios que no se conoce exactamente qué pasará con ellos. Requieren de constantes inversiones, las cuales se desconoce si serán rentables o no. (Borrego, 2010)

PRODUCTO ESTRELLA

Cuadrante 1 (Alto crecimiento y alta participación en el mercado). Aquí se encuentran las mejores oportunidades de crecimiento y utilidades en el largo plazo. Las unidades de negocio que se ubican en este cuadrante son líderes en el mercado, tienen que invertir altas sumas de dinero para mantener y/o fortalecer su posición dominante y competitividad en este. Con el tiempo, su crecimiento se irá reduciendo y se convertirán en vacas generadoras de mayores efectivos. Algunas estrategias utilizadas son: la integración vertical y horizontal, la penetración y/o desarrollo de mercado, el desarrollo de producto, la reinversión de utilidades, entre otras. (Vargas & Lozano, 2010)

Son aquellos negocios que tienen una alta participación en el mercado con una alta tasa de crecimiento del mismo. Son negocios generadores de rentabilidad pero que requieren constantes inversiones lo que hace que tengan un flujo de fondos nulo o negativo generalmente. (Borrego, 2010)

PRODUCTO VACA LECHERA

Cuadrante 2 (Bajo crecimiento y alta participación en el mercado). Aquí se encuentran las unidades de negocio que tienen una posición privilegiada por su alta participación en mercados de bajo crecimiento o industrias

maduras. Generan más efectivo del que necesitan para su funcionamiento y tienen que ser gerenciadas para poder mantener su posición fuerte en el mercado el mayor tiempo posible. Usualmente, estas unidades de negocio son “ordeñadas” para apoyar a aquellas que necesitan más recursos. Gozan de alta lealtad de marca por parte de sus clientes y requieren de bajos costos de marketing. Algunas estrategias utilizadas son: el desarrollo de producto, la venta de la unidad de negocio, la diversificación, etc. (Vargas & Lozano, 2010)

Son aquellos negocios que tienen una alta participación en el mercado, pero el mercado tiene una baja tasa de crecimiento. Es este estado, los negocios son generadores de ingresos, lo que implica una importante rentabilidad y con bajas inversiones. (Borrego, 2010)

PRODUCTO PERRO

Cuadrante 4 (bajo crecimiento y baja participación en el mercado). Aquí se encuentran las unidades de negocio con posiciones externa e interna débiles, por lo tanto, es necesario evitarlas o disminuirlas al interior de la organización. La alta gerencia no debe incurrir en altos costos de rescate en este tipo de unidades de negocio. Estas generan pocas utilidades o pérdidas en un mercado maduro, de escaso o nulo crecimiento. Algunas estrategias utilizadas son: la liquidación, el recorte, la reestructuración, entre otros. (Vargas & Lozano, 2010)

Se combina una baja participación del mercado por parte de la empresa, con un mercado estancado o pleno decrecimiento. Son productos en su última etapa del ciclo de vida generalmente. En algunos casos puede ser rentable participar en este estado. (Borrego, 2010)

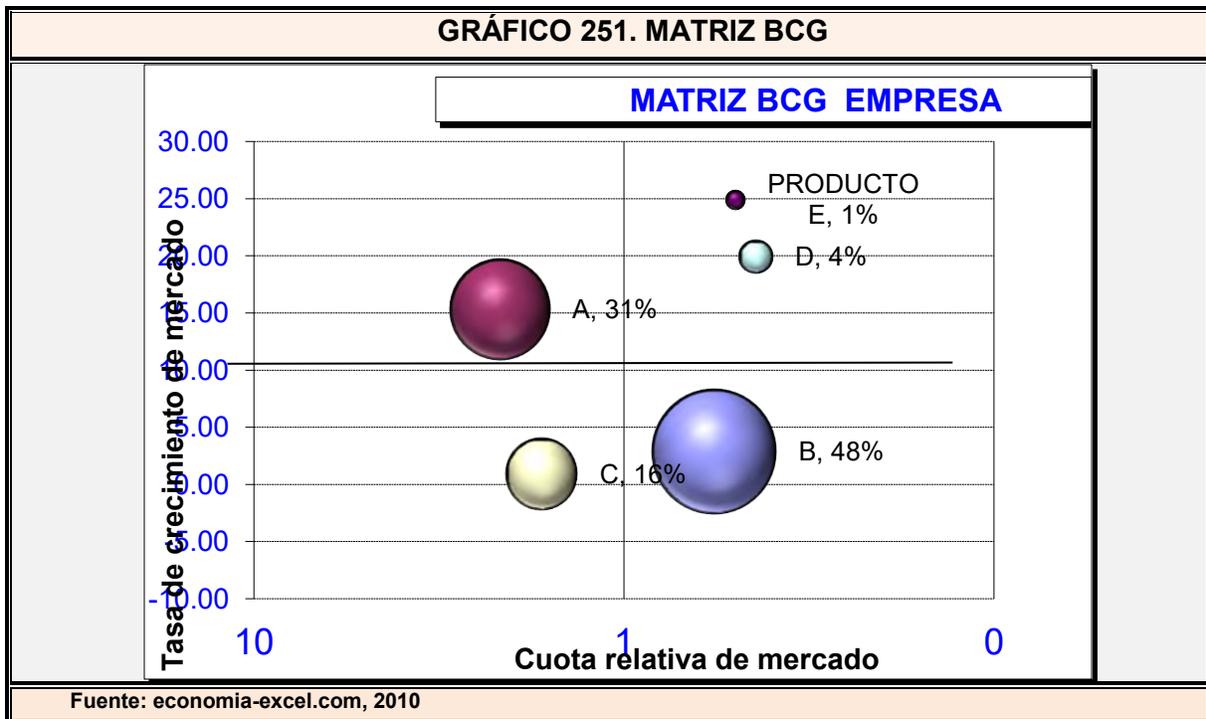
DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

EJEMPLO MATRIZ BCG

TABLA 7. CÁLCULOS MATRIZ BCG								
PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	t	t ₁	= (t-t ₁)/t ₁	= a/b	
A	\$130,000	31%	\$60,000	\$300,000	\$260,000	15.38	2.17	ESTRELLA
B	\$200,000	48%	\$350,000	\$700,000	\$680,000	2.94	0.57	PERRO
C	\$67,000	16%	\$40,000	\$200,000	\$198,000	1.01	1.68	VACAS
D	\$15,000	4%	\$34,000	\$60,000	\$50,000	20.00	0.44	DILEMA
E	\$5,000	1%	\$10,000	\$15,000	\$12,000	25.00	0.50	DILEMA
TOTALES	\$417,000	100%	\$494,000	\$1,275,000	\$1,200,000			

Fuente: economia-excel.com, 2010

MATRIZ BCG



DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

OBSERVACIONES A LA MATRIZ BCG

TABLA8. OBSERVACIONES A LA MATRIZ BCG					
OBSERVACIONES					
UNIDAD ESTRATÉGICA	ZONA	RENTABILIDAD	INVERSION	FLUJO CAJA	ESTRATEGIA
PRODUCTO A	ESTRELLA	ALTA	ALTA	POSITIVO	MANTENER
PRODUCTO B	PESO MUERTO	BAJA	NULA	BAJO	DESINVERTIR
PRODUCTO C	VACAS	ALTA	BAJA	ALTAMENTE POSITIVO	MANTENER
PRODUCTO D	DILEMA	NEGATIVA	MUY ALTA	NEGATIVO	INVERTIR
PRODUCTO E	DILEMA	NEGATIVA	MUY ALTA	NEGATIVO	INVERTIR

Fuente: economia-excel.com, 2010

2.6.6. LAS 7 S'S DE MCKINSEY

Fue desarrollado en 1980 por Tom Peters, hoy gurú de la innovación y el liderazgo y Robert Waterman en su libro “In Search of Excellence” dos consultores de la firma Mckinsey.(López A. , 2012)

Este marco puede ayudar a analizar qué tan bien un cambio puede ser implementado en una organización o puede dar una idea del bienestar general de la organización. Los problemas surgen cuando estos siete componentes no se refuerzan mutuamente.(Tuck School of Business at Dartmouth College).

El modelo de las 7S de McKinsey involucra siete factores interdependientes que son categorizados como elementos fuertes (“soft”) y blandos (“hard”)(articulosbm):

TABLA 9. ELEMENTOS FUERTES Y BLANDOS DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY	
HARD ELEMENTS (Elementos fuertes)	SOFT ELEMENTS (Elementos suaves)
Strategy (Estrategia)	Sharedvalues (Valores compartidos)
Structure (Estructura)	Skills (Habilidades)
Systems (Sistemas)	Style (Estilo)

Fuente: Elaboración propia en base a:articulosbm

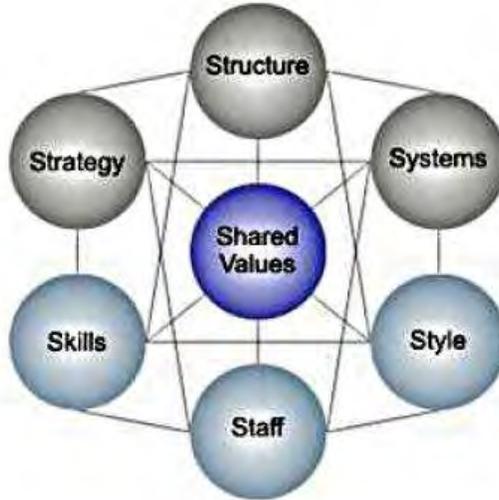
Los elementos fuertes son más fáciles de identificar y definir y la gerencia puede influenciarlos de manera directa. Por ejemplo: organigramas, procedimientos formales, sistemas de TI, entre otros. (articulosbm)

Los elementos blandos puede ser más difíciles de describir, son menos tangibles y más influenciados por la cultura. Pero de igual forma ambos tipos de elementos son igual de importantes si la organización quiere ser exitosa. (articulosbm)

A continuación se muestra una gráfica en donde se representa la interdependencia de los elementos en donde se muestra cómo el cambio en una afecta a las demás. (articulosbm)

INTERDEPENDENCIA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY

GRÁFICA 252. INTERDEPENDENCIA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY



Fuente:articulosbm

ESTRATEGIA (Strategy)

El posicionamiento y las acciones tomadas por una empresa en respuesta o anticipándose a los cambios del entorno, buscando la obtención de ventajas competitivas sostenibles.(López F. , 2006)

Es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas.(Gross, 2008)

PREGUNTAS QUE SE NECESITAN REALIZAR PARA ENTENDER LA ESTRATEGIA

- ¿Cuál es nuestra estrategia?
- ¿Cómo esperamos cumplir nuestros objetivos?
- ¿Cómo hacemos para lidiar con la presión competitiva?

- ¿Cómo son manejados los cambios en la demanda de los clientes?
- ¿Cómo se ajusta la estrategia para ajustarse a los problemas del entorno?

SISTEMAS (Systems)

Los procedimientos y sistemas usados para gestionar la organización, en todos sus aspectos: planificación, gestión y control. (López F. , 2006)

Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro. (Gross, 2008)

PREGUNTAS QUE SE NECESITAN REALIZAR PARA ENTENDER EL SISTEMA

- ¿Cuáles son los sistemas principales que administran la organización? Considera sistemas financieros y de recursos humanos así como comunicación y almacenamiento de documentos.
- ¿Dónde están los controles y cómo son monitoreados y evaluados?
- ¿Cuáles procesos y reglas internas utiliza el equipo para mantenerlas al margen?

ESTRUCTURA (Structure)

La manera en la que se reparten las tareas y la autoridad entre las personas, el modo en que se agrupan las actividades y las responsabilidades, y los mecanismos de mando y coordinación. (López F. , 2006)

Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, joint-venture...), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones...), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana), etc. (articulosbm)

PREGUNTAS QUE SE NECESITAN REALIZAR PARA ENTENDER LA ESTRUCTURA

- ¿Cómo está dividida la compañía/equipo?
- ¿Cuál es la jerarquía?
- ¿Cómo coordinan las actividades los diferentes departamentos?
- ¿Cómo se auto alinean y auto organización los miembros de los equipos?
- ¿Es el control y la toma de decisiones centralizadas o descentralizadas? ¿Es así como debería de ser?
- ¿Dónde están las líneas de comunicación? ¿Explícito o implícito?

ESTILO O CULTURA (Style)

El estilo de liderazgo que predomina, el estilo de gestión que más se valora, las pautas de comportamiento de la organización, las normas escritas y no escritas. (López F. , 2006)

Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia. (Gross, 2008)

PREGUNTAS QUE SE NECESITAN REALIZAR PARA ENTENDER EL ESTILO

- ¿Qué tan participativo es el estilo de administración/liderazgo?
- ¿Qué tan efectivo es ese liderazgo?
- ¿Suelen ser los empleados/miembros de equipo competitivos o cooperativos?
- ¿Hay equipos verdaderos trabajando dentro de la compañía o son solo grupos nominales?

PERSONAL (Staff)

Las características de las personas y de la política de personal: el modo en que se las selecciona, forma, evalúa y retribuye. (López F. , 2006)

Son las personas que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia. (Gross, 2008)

PREGUNTAS QUE SE NECESITAN REALIZAR PARA ENTENDER EL PERSONAL

- ¿Qué posiciones o especialidades están representadas en el equipo?
- ¿Qué posiciones necesitan ser llenadas?
- ¿Hay huecos en las competencias requeridas?

HABILIDADES O COMPETENCIAS (Skills)

Las capacidades de las personas y de la organización como un todo, de sus procedimientos, de sus sistemas, y en general de sus prácticas de gestión. (López F. , 2006)

Son las capacidades distintivas de la empresa. Lo que Michael Porter llamaría sus competencias centrales o lo que la empresa hace mejor. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.(Gross, 2008)

PREGUNTAS QUE SE NECESITAN REALIZAR PARA ENTENDER LAS HABILIDADES

- ¿Cuáles son las mejores habilidades representadas en la compañía/equipo?
- ¿Hay algún hueco en las habilidades?
- ¿Por qué es conocido el equipo por hacer bien?
- ¿Tienen los empleados/miembros de equipo actuales la capacidad de hacer el trabajo?
- ¿Cómo son evaluadas y monitoreadas las habilidades?

VALORES COMPARTIDOS (Sharedvalues)

Los grandes valores “core” que son compartidos por todos en la organización, las aspiraciones colectivas.(López F. , 2006)

Equivalen al concepto de misión y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.(Gross, 2008)

PREGUNTAS QUE SE NECESITAN REALIZAR PARA ENTENDER LOS VALORES COMPARTIDOS

- ¿Cuáles son los valores centrales?
- ¿Cuál es la cultura organizacional/equipo?
- ¿Qué tan fuertes son los valores?
- ¿Cuáles fueron los valores primordiales que sirvieron de base para la creación de la compañía/equipo?

EJEMPLO DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY

Aplicación del modelo de las 7 S's de Mckinsey en la corporación CIMEZ, sucursal Santiago de Cuba, complejo "26 de Julio Este" Cuba.(León)

- *Estrategia:*
 - La entidad no tiene un Diagnóstico Estratégico definido, por lo que no cuenta con su propia estrategia de trabajo.
 - No hay definidos Objetivos ni Políticas de trabajo.
- *Sistemas:*
 - Inestabilidad en la asignación del presupuesto, lo que hace que los recursos financieros no siempre estén disponibles en el momento que se necesitan.
 - Mobiliario en malas condiciones en diferentes áreas.
 - Inestabilidad en el suministro de la mercancía, lo que incide negativamente en el proceso de comercialización.
 - Inestabilidad en el abastecimiento de recursos.
- *Estructura Organizativa:*
 - Imposibilidad para decidir sobre aspectos de inversiones.
 - Las inversiones de las unidades se subordinan a la Sucursal.
- *Habilidades:*
 - No existe una estrategia para lograr habilidades que distingan al complejo con respecto a los competidores.
 - El directivo en general carece de habilidades conceptuales.
- *Personal:*
 - La mayoría de los trabajadores son Técnicos Medios y pre universitarios.
- *Estilo:*
 - No está definida una cultura organizacional en el complejo.

- *Valores compartidos:*
 - No está determinado un sistema de valores por el que se rija el complejo.

2.6.7. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Según Hair, Lamb y McDaniel, el ciclo de vida del producto es un concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte). (Lamb, Hair, & Daniel, 2002, pág. 333)

Para Stanton, Etzel y Walker, el ciclo de vida del producto consiste en la demanda agregada por un tiempo prolongado de todas las marcas que emprenden una categoría de producto genérico. (Stanton, Etzel, & Walker, 2004, pág. 284)

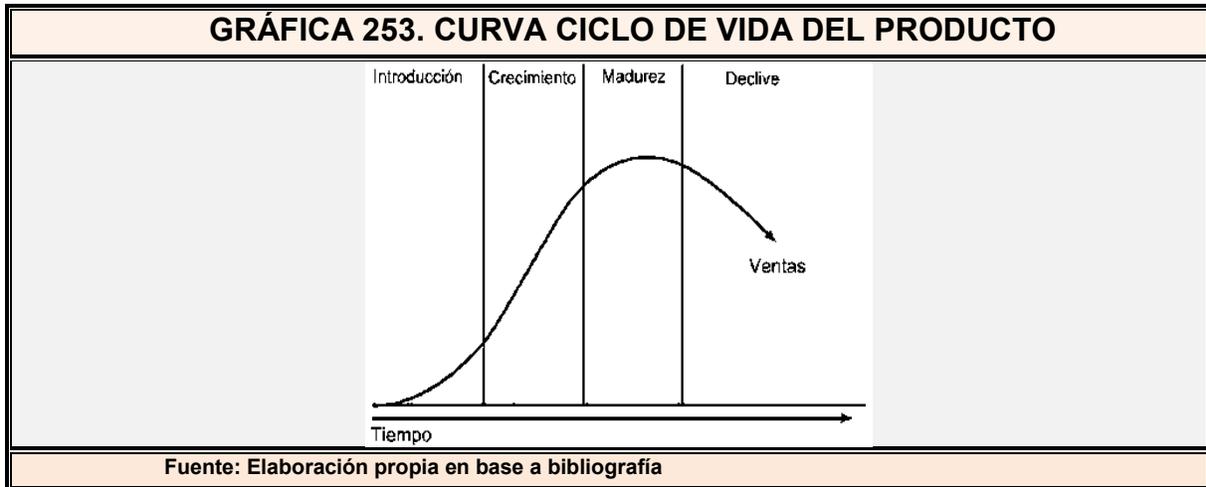
Según Richard L. Sandhusen, el ciclo de vida del producto es un modelo que supone que los productos introducidos con éxito a los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación), y cada etapa plantea riesgos y oportunidades que los comerciantes deben tomar en cuenta para mantener la rentabilidad del producto. (Sandhusen L., 2002, págs. 389,393)

Para Kotler y Armstrong, el ciclo de vida del producto (CVP) es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 337)

Es muy importante conocer en qué fase del ciclo de vida está cada producto, porque su comportamiento varía dependiendo de la fase. (Albareda, 2003)

El hecho de que un producto tenga un ciclo de vida más rápido o más lento depende de muchas variables, por ejemplo las modas, pero es muy importante la inversión en publicidad y las políticas de precios de las empresas competidoras. Si, debido a unas barreras de entrada bajas, el mercado se ha atomizado de competidores y entran en una guerra de precios a corto plazo, podemos prácticamente garantizar que el ciclo de vida será corto y rápido. (Albareda, 2003)

En general, todas las empresas esperan poder alargar el ciclo de vida de sus productos lo máximo posible para rentabilizar la inversión. (Albareda, 2003)



INTRODUCCIÓN

Esta primera etapa del *ciclo de vida del producto*, se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado, que puede ser algo innovativo (como en su momento fue el televisor, el celular o la reproductora de videocasetes) o puede tener una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto (como el caso del horno microondas y el televisor a color). (Thompson, promonegocios, 2012)

Esta etapa se caracteriza por presentar el siguiente escenario(Thompson, promonegocios, 2012):

- Las ventas son bajas.
- No existen competidores, y en el caso que los haya son muy pocos.
- Los precios suelen ser altos en esta etapa, debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas.
- Los gastos en promoción y distribución son altos.
- Las actividades de distribución son selectivas.
- Las utilidades son negativas o muy bajas.
- El objetivo principal de la promoción es informar.
- Los clientes que adquieren el producto son los innovadores.

Según Stanton, Etzel y Walker, la etapa de introducción es la etapa más arriesgada y costosa de un producto porque se tiene que gastar una considerable cantidad de dinero no solo en desarrollar el producto sino también en procurar la aceptación de la oferta por el consumidor [2]. Por ello, cabe señalar que son muchos los nuevos productos que fracasan en esta etapa debido principalmente a que no son aceptados por una cantidad suficiente de consumidores. (Thompson, promonegocios, 2012)

El nacimiento de un nuevo producto implica una gran incógnita respecto al éxito o fracaso del mismo. La mortalidad en esta fase es muy alta. Conocer un mercado, más aún si este es nuevo, es muy difícil y antes de entrar no se puede conocer en qué grado se cumplirán las expectativas. (Albareda, 2003)

A menudo se comete el error de creer que un producto con éxito en un mercado geográfico determinado, por ejemplo el americano, también tendrá éxito en otro geográficamente distinto, por ejemplo el español. El problema no es la geografía, sino los gustos y en definitiva las características diferenciales de la cultura de las dos zonas. Un ejemplo: el mercado de bebidas refrescantes no alcohólicas. Las diferentes culturas conllevan diferentes formas de cubrir sus necesidades, aunque éstas sean las mismas. (Albareda, 2003)

Las características generales de la fase de nacimiento o introducción de acuerdo a Albareda son:

- Alto riesgo
- Alta inversión requerida.
- Competencia normalmente baja. El número de empresas con productos similares es muy reducido o nulo.
- Especial importancia de la estrategia de comunicación.
- Normalmente existen pérdidas (margen neto negativo). Los ingresos por ventas no llegan a cubrir los costos fijos ya que la cifra de ventas es baja (rotación baja).

- Precios de venta altos; a no ser que se quiera soportar grandes pérdidas a corto plazo.
- Los primeros clientes son los llamados innovadores.

La estrategia de comunicación es muy importante y supone una inversión alta. Se debe informar al público objetivo de que existe un producto que va a cubrir sus necesidades. Otro aspecto importante es la estrategia en precios. Esta podrá seguir dos grandes caminos (Albareda, 2003):

Estrategia de penetración: Consiste en introducir el producto con un precio de salida bajo para conseguir el máximo volumen de ventas a corto plazo. Se aprovechan las economías de escala, si las hay, y el efecto curva de experiencia. Además, si el producto es conocido con rapidez, se suele elevar un poco su precio para incrementar la rentabilidad. Es una estrategia muy utilizada por las empresas japonesas en sus planes de expansión de mercados. (Albareda, 2003)

Estrategia desnatada: Con un precio alto de entrada se consigue minimizar las pérdidas a corto plazo. Esta estrategia se utiliza mucho sobre todo cuando se prevé un ciclo de vida corto, entonces hay que conseguir una rentabilidad inmediata. Lo mismo ocurre si tenemos una patente que expirará en breve y se prevé la entrada masiva de competidores. (Albareda, 2003)

En cualquier caso, la política de precios depende del tipo de producto y del público al cual vaya dirigido. Es importante reducir los costos relacionados con la falta de calidad, frecuentes en esta primera fase: errores en la producción, gran cantidad de producto defectuoso, etc. Producción e Investigación y Desarrollo (I+D) deberán colaborar muy estrechamente. (Albareda, 2003)

Dado que el nivel de ventas es bajo, en esta fase se deberá prestar atención al volumen de producción y a las previsiones de venta para minimizar el volumen de stock, que supone siempre un costo para la empresa. Pero igual de

perjudicial es romper el stock al no poder cubrir la demanda existente por fabricar insuficiente cantidad de producto. (Albareda, 2003)

En esta primera fase los primeros compradores son los llamados innovadores. Analicemos brevemente sus características (Albareda, 2003):

Los *innovadores* son personas interesadas en adquirir lo último, en probar lo más nuevo. Son de clase media/alta y con poder adquisitivo medio/alto. Están dispuestos a pagar más por conseguir la novedad. Los innovadores son una parte especial del *target group*. Aún cuando un producto aparece en el mercado con precios bajos (estrategia de penetración) los innovadores son los pioneros en la compra del mismo. Los innovadores no se mueven tanto por el precio como por una necesidad de ser los primeros en probar. Debemos aclarar que, como es lógico, ante una entrada con precios bajos el tiempo que separa los innovadores del resto del mercado será reducido, más cuanto mayor sea la aceleración de ventas. En este caso la fase de nacimiento, dentro de la curva del ciclo de vida del producto, será muy corta dada la gran aceptación del producto o servicio en el mercado. (Albareda, 2003)

CRECIMIENTO

Si una categoría de producto satisface al mercado y sobrevive a la etapa de introducción, ingresa a la segunda etapa del *ciclo de vida del producto* que se conoce como la etapa de crecimiento; en la cual, las ventas comienzan a aumentar rápidamente. (Thompson, promonegocios, 2012)

Esta etapa suele presentar el siguiente escenario: (Thompson, promonegocios, 2012)

- Las ventas suben con rapidez.

- Muchos competidores ingresan al mercado.
- Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía).
- Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
- La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.
- La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.
- Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.
- Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.

Según Lamb, Hair y McDaniel, en la etapa de crecimiento las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes compañías pueden comenzar a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables. (Thompson, promonegocios, 2012)

Si el producto ha pasado a la segunda fase implica la aceptación del mercado. En esta fase, el volumen de ventas se dispara debido al conocimiento del producto. (Albareda, 2003)

Características generales de la fase de crecimiento (Albareda, 2003):

- Importante crecimiento de las ventas.
- Las pérdidas de la primera fase se convierten en beneficios.
- La comunicación sigue siendo importante.
- Aparición de la competencia.
- El riesgo se reduce.
- La capacidad de producción de la empresa es clave para no perder cuota de mercado y aprovechar al máximo el efecto curva de experiencia.

- I+D deben perfeccionar el producto para hacerlo más competitivo y reducir costos.
- El departamento de ventas adquiere especial importancia. ¿Cuáles son los canales de distribución? ¿Se dispone de una fuerza de ventas adecuada? ¿Está la distribución suficientemente coordinada?

Sin duda, en esta fase es básico situarse en el mercado con una estrategia clara para todos: personal interno de la empresa y competencia. La competencia aparece por el hecho de existir beneficios y de haberse demostrado que el producto tiene aceptación en el mercado. (Albareda, 2003)

MADUREZ

Es en esta tercera etapa del *ciclo de vida del producto*, el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene. (Thompson, promonegocios, 2012)

Las características que distinguen esta etapa son las siguientes: (Thompson, promonegocios, 2012)

- En una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene.
- La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse.
- Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales. El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores.
- Existe una intensa competencia de precios.
- Existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca.

- Las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento.
- Las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios.
- Los clientes que compran en esta etapa son la mayoría media.

Según Kotler y Armstrong, esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros. (Thompson, promonegocios, 2012)

Después de algún tiempo, las ventas empiezan a estabilizarse, el mercado no crece más, la venta de reposición es una parte importante de las ventas totales. El producto es ampliamente conocido en cuanto a cualidades, formas, utilidades, etc. Todos los posibles competidores ya han entrado en el sector. La batalla está servida. (Albareda, 2003)

Características generales de la fase de madurez (Albareda, 2003):

- Estabilización de la cifra de ventas.
- Búsqueda de segmentos y énfasis en la diferenciación.
- Competencia más agresiva, incluso con guerra de precios.
- Desaparición o fusión de las empresas que han entrado tarde en el sector.
- Intento de alargamiento de la fase mediante nuevos mercados o nuevos usos.
- Rentabilidad máxima debido al volumen de ventas alto y los costos ajustados.

Es normal que la guerra de precios aparezca cuando el mercado ha frenado su crecimiento y la única manera de conseguir incrementos de cuota es atrayendo posibles clientes de la competencia. (Albareda, 2003)

En la fase de madurez, las empresas del sector intentan que el consumidor encuentre en sus productos diferencias respecto a los productos de la competencia. La fase de madurez es una buena fase desde el punto de vista de la rentabilidad, ya que la empresa tiene el máximo volumen de ventas y los costos se han reducido mucho desde que en la fase de nacimiento se lanzara el producto. Las economías de escala y la curva de experiencia confirman la idea. (Albareda, 2003)

Es muy bueno para la empresa alargar lo máximo posible esta fase, aunque no siempre es posible puesto que depende del tipo de producto. Un disco de música moderna o un ordenador son ejemplos de ciclos cortos, mientras que un automóvil tendría un ciclo medio. (Albareda, 2003)

FORMAS DE INCREMENTAR LAS VENTAS: EXPANSIÓN DE MERCADO

No sólo geográfico, sino también de público, a través de una segmentación del producto con cualquier característica que lo dote de interés para un determinado público. (Albareda, 2003)

Por ejemplo, añadir a un automóvil pequeños cambios externos para que parezca un automóvil más deportivo: cambios en el volante, los asientos, las ruedas, etc. Será así un coche interesante para un público más joven. (Albareda, 2003)

Variando los canales de distribución se puede acceder a un público hasta ahora inaccesible. La reducción del precio permite prescindir de puntos de venta cualificados, etc. Algunos productos de línea marrón (vídeos, televisores, etc.) se pueden encontrar no sólo en tiendas especializadas, sino en otros mercados donde el cliente no exige consejo profesional del vendedor, porque ya conoce sobradamente las características del producto. (Albareda, 2003)

Cuando las mujeres empezaron a llevar pantalones, las ventas crecieron de manera muy importante, como si volviera la fase de crecimiento. (Albareda, 2003)

DECLINACIÓN

En esta cuarta etapa del *ciclo de vida del producto*, la demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar a cero, o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años. (Thompson, promonegocios, 2012)

Las características que permiten identificar esta etapa, son las siguientes (Thompson, promonegocios, 2012)

- Las ventas van en declive.
- La competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo.
- Se producen recortes en las líneas de productos existentes mediante la discontinuación de presentaciones.
- Los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos. Sin embargo, puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores (los últimos en salir).
- La promoción se reduce al mínimo, tan solo para reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto.
- Las actividades de distribución vuelven a ser selectivos. Por lo regular, se discontinúan los distribuidores no rentables.
- Existe una baja en las utilidades hasta que éstos son nulos, e incluso, se convierten en negativos.
- Los clientes que compran en esta etapa, son los rezagados.

Según Stanton, Etzel y Walker, la etapa de declinación, medida por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por una de las razones siguientes: 1) Se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad. 2) La necesidad del producto desaparece, a menudo por el desarrollo de otro producto. 3) La gente sencillamente se cansa de un producto (un estilo de ropa, por ejemplo), así que este desaparece del mercado. Por ello, y al ver pocas oportunidades de lograr ventas o ganancias revitalizadas, la mayoría de competidores abandonan el mercado en esta etapa. (Thompson, promonegocios, 2012)

La fase de declive supone la muerte o desaparición del producto. Las razones pueden ser muchas y variadas, desde el cambio en los gustos del consumidor hasta un cambio en la tecnología o la aparición de nuevos productos sustitutivos (el disco de vinilo es sustituido por el disco compacto, por ejemplo). (Albareda, 2003)

Las ventas empiezan a descender y la competencia se intensifica. Muchas empresas optan por salir; otras, las que tienen una gran cuota de mercado, intentan aguantar lo máximo posible. (Albareda, 2003)

Al final, puede ser que el producto no desaparezca totalmente del mercado. De todas formas será una oferta muy segmentada y sin crecimiento. (Albareda, 2003)

Características generales de la fase de declive (Albareda, 2003):

- Reducción de la cifra de ventas.
- Esfuerzos en buscar segmentos donde la demanda se pueda estabilizar y frenar así su descenso.
- La existencia de barreras de salida altas implicaría un mayor grado de rivalidad y agresividad en esta fase. En cualquier caso, la empresa con mayor cuota de mercado será la más interesada en permanecer hasta el

final.

Existen varias posibilidades de actuación para la empresa(Albareda, 2003):

- Cosechar. Significa salirse del sector sin prisas, es decir, sólo con la inversión estrictamente necesaria, aumentando algo los precios y esperando que el mercado se vaya reduciendo. Con ello se consigue rentabilizar al máximo hasta el final. La retirada puede ser más o menos prolongada, y dependerá del producto y de la actuación del resto de los competidores.
- Concentrar. Implica buscar un segmento y dedicarse a él, disminuyendo la línea de productos, es decir, la amplitud y profundidad de la gama. Si se concentra hacia un segmento, es importante que se pueda mantener a largo plazo y que sea lo suficientemente grande para que a la empresa le interese estar en él.
- Salirse rápido. Supone detener la producción del producto y abandonar el sector inmediatamente. Las empresas que hayan decidido permanecer en el mercado deberán seguir una estrategia de consolidación, esto es, concentrar sus recursos en aquellos productos y canales de distribución que ofrecen mayor rentabilidad.

Hay que mencionar cómo se relaciona, por un lado, la cuota de mercado que tiene una empresa para un determinado producto y, por el otro, el crecimiento del mercado. La llamada matriz de la Boston ConsultingGroup o comúnmente la matriz BCG indica cómo están situados todos los productos de una empresa en relación con el ciclo de vida de cada uno.(Albareda, 2003)

En el primer cuadrante (interrogante), los productos están en fase de aparición o lanzamiento (primera fase del ciclo de vida), la cuota de mercado es reducida pero con un crecimiento positivo. Es un producto que necesita una fuerte inversión; se trata de una zona de alto riesgo.(Albareda, 2003)

En el cuadrante de la estrella, los productos están en la segunda fase del ciclo de vida. La cuota de mercado es alta y el crecimiento del mismo también. Es un producto que ha pasado con éxito la primera fase y sus ventas comienzan a dispararse.(Albareda, 2003)

El cuadrante representado por una vaca significa el estado de madurez del producto. En esta fase se exprime (ordeña) el producto para que proporcione beneficios y liquidez *cash flow*. Como hemos comentado, es la mejor fase de todas desde el punto de vista de los beneficios que se consiguen. El mercado conoce el producto perfectamente y lo ha probado, se producirán repeticiones de compra.(Albareda, 2003)

Al final, el último cuadrante representado por un perro indica la fase de declive. Supone la desaparición del producto o su reducción al mínimo.(Albareda, 2003)

EJEMPLO CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

INTRODUCCIÓN DE UN PRODUCTO

Coca cola fue creada en 1885, siendo comercializada en sus inicios como remedio que ayudaba a calmar el dolor de cabeza y disimulaba las nauseas. Luego en 1886, se ofreció a su creador comercializarla por todo Estados Unidos. Para introducir a Coca Cola en el mundo se utilizaría el *modelo AIDA*, el cual es un modelo que se basa en los factores psicológicos del consumidor al momento de comprar un producto. A través de esta publicidad el consumidor conoce el producto, lo desea y lo compra. (Marioli, 2008)

Las fases del modelo AIDA son:

- Atención: Llamar la atención.
- Interés: Llamar el interés.
- Deseo: Suscitar el deseo.
- Acción: Llevar a la acción.

CRECIMIENTO DE UN PRODUCTO

Durante la época de los 90 Starbucks vivía una etapa de crecimiento, en donde primero se expande a otras ciudades de Estados Unidos y luego al resto del mundo. (Marioli, 2008)

En la etapa de crecimiento es importante que nuestra ventaja se refuerce siempre. Se debe tener en cuenta el mantener nuestros productos fuertes y ser innovadores, desarrollando nuevos productos dentro de nuestra línea. Es importante mantener una *campaña publicitaria constante*.(Marioli, 2008)

MADUREZ DE UN PRODUCTO

Converse, como bien se sabe es un producto que ha llegado a su madurez a través de los años, desde 1908 hasta sus días, Converse es una marca fuerte en donde se le conoce como historia de leyendas más que una simple zapatilla y todo este reconocimiento se debe a que ha sabido mantenerse siempre innovando, siendo creativo y presentando modelos que a sus clientes les gustan.(Marioli, 2008)

Una buena estrategia es de publicidad en esta etapa es la de *Mantenimiento de cuota*, la cual consiste en mantener a los clientes existentes y la satisfacción continua del cliente creando lealtad.(Marioli, 2008)

DECLIVE DE UN PRODUCTO

Helados Bresler, esta marca de helados tenía una variedad de productos, pero que no supieron permanecer ni competir en Perú con su principal competidor D´Onofrio y así fue como Bresler desapareció del mercado.(Marioli, 2008)

Un producto que se encuentra en declive puede pensar en la estrategia de reducción de costos para así, no quedarse con todo el stock y que las pérdidas sean menores. Y por otro lado, si el producto ya no da para más, es importante retirarse a tiempo del mercado.(Marioli, 2008)

2.6.8. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Michael Porter desarrolló tres estrategias genéricas de negocios que pueden proporcionar un amplio marco para observar la estrategia adecuada que una empresa debe tomar y la comparación de lo que la estrategia realmente ha obtenido. Las dos variables en este marco son el alcance de mercado (amplio o estrecho) y el costo (alto o bajo). Porter cree que una empresa debe elegir una de las tres estrategias, el liderazgo en costos, diferenciación, o enfoque, pero nunca quedarse "atrapados en el medio." (Tuck School of Business at Dartmouth College)

Liderazgo en costos implica un producto de bajo costo con cada vez menos costos unitarios. La diferenciación implica un enfoque en el valor añadido al producto o servicio percibido como único. El enfoque puede ser en liderazgo por costos o en liderazgo por diferenciación, pero hay que hacerlo en un ámbito reducido. A veces, esto se llama una "estrategia de nicho". (Tuck School of Business at Dartmouth College)

De acuerdo con Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Porter las llama estrategias genéricas. (Porter, Estrategia competitiva. Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2002)

Las estrategias de Porter implican diferentes arreglos organizativos, método de control y sistema de incentivos. Las empresas grandes que cuentan con mayor acceso a recursos, suelen competir con base en un liderazgo en costos y/o diferenciación. Por su parte las pequeñas empresas con mucho menor acceso a recursos suelen competir basadas en su enfoque. (Porter, Estrategia competitiva. Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2002)

Porter subraya que las estrategias deben realizar un análisis costo-beneficio a fin de evaluar si las unidades de negocios de una empresa, presentes o futuras tienen oportunidad de compartir, declara que la posibilidad de compartir actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva porque abate costos o aumenta la diferenciación, además aconseja que se comparta ya que las empresas deben ser muy buenas para transferir capacidades y experiencias entre las unidades autónomas de negocios, para así conseguir la ventaja competitiva. Son diferentes estrategias, dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia a las que pueden brindar ventaja en el liderazgo en costos, la diferenciación y en enfoque. (Porter, Estrategia competitiva. Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2002)

La clave para diseñar una estrategia es penetrar en la superficie y analizar la fuente de cada una. Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la compañía, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos. (Porter M. , Estrategia competitiva, pág. 20).

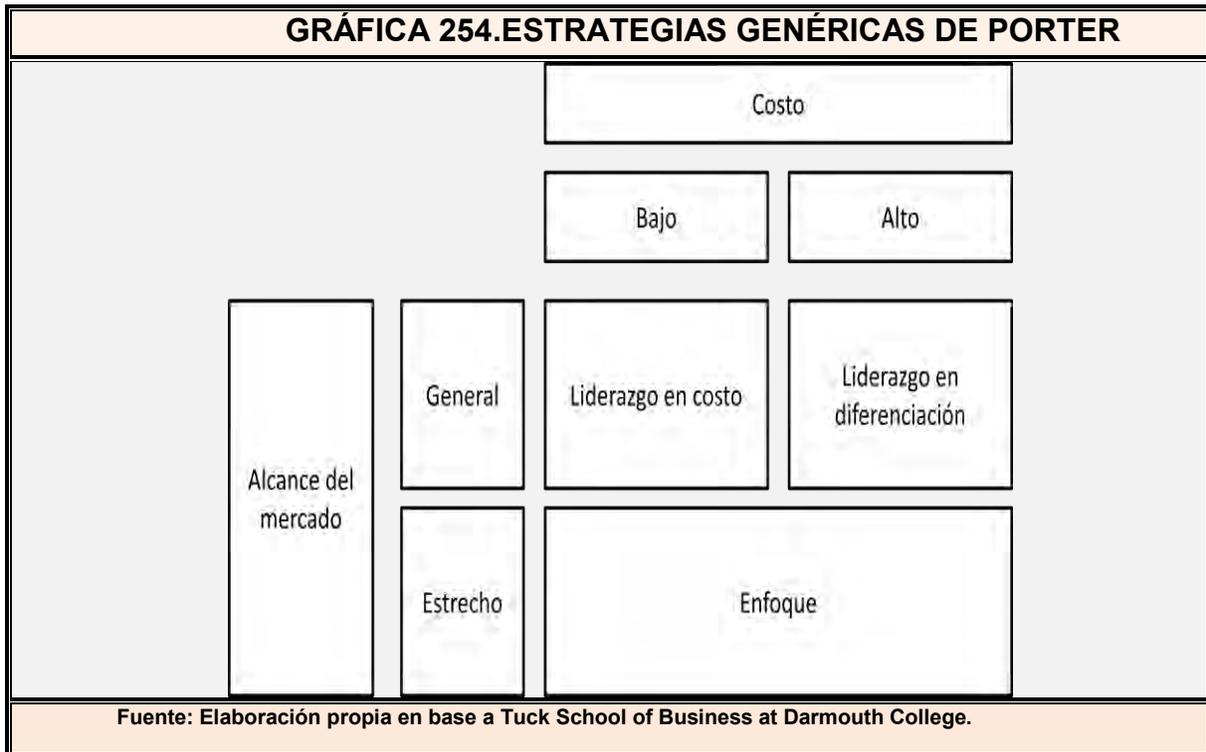
La posición que una empresa ocupa dentro de una industria es un aspecto fundamental de la estrategia genérica. De ello depende si su rentabilidad estará por arriba o por debajo del promedio. Una compañía que consigue posicionarse bien podrá obtener altas tasas de rendimiento aun cuando la estructura de la industria sea desfavorable y, por lo mismo, la rentabilidad sea modesta.(Porter, Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2003)

El criterio básico de un desempeño más que regular a largo plazo es la *ventaja competitiva sustentable*. Aunque una empresa puede tener multitud de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

a su alcance: costos bajos y diferenciación. En última instancia, la importancia de un punto fuerte o débil depende de su impacto que tenga en el costo relativo o en la diferenciación. Ambas variables provienen a su vez de la estructura de la industria. Se originan de la capacidad para sortear mejor los cinco factores de sus rivales. (Porter, Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2003)

Los dos tipos básicos, combinados en el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres *estrategias genéricas* para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: liderazgo en costos, concentración de costos y concentración en la diferenciación. La estrategia de concentración presenta dos variantes: la concentración de costos y la de diferenciación. (Porter M. , Ventaja competitiva). Las estrategias genéricas se describen gráficamente en la siguiente figura:



ESTRATEGIA GENÉRICA DE COSTO

De acuerdo a Michael Porter(Ventaja competitiva, págs. 12-13), esta clase de liderazgo es quizá la estrategia más clara. Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria. Ella tiene un ámbito extenso, atiende a muchos segmentos y hasta puede operar en sectores industriales afines; su amplitud a menudo es importante para la venta de costos. Las fuentes de esta ventaja son diversos y están subordinadas a la estructura de la industria Pueden ser la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas y otros factores. La condición de fabricante con costos bajos no consiste sólo en descender por la curva de aprendizaje. Es preciso encontrar y explotar todas las fuentes de esta ventaja. El fabricante normalmente vende un producto estándar o austero y procura ante todo aprovechar el costo absoluto o de escala.

Si una compañía logra el liderazgo global en costos y lo mantiene, será un participante por arriba del promedio en su sector industrial a condición de que pueda controlar los precios en el promedio de la industria o cerca de él. Su posición origina rendimientos mayores con precios equivalentes o más bajos que los de los rivales. Con todo, no puede prescindir de los criterios de la diferenciación. Si no se percibe que su producto es semejante al de sus rivales o si no es aceptable para los compradores, se verá obligado a reducir los precios muy por debajo de los de la competencia para ganar ventas. Ello puede nulificar su posición dominante en costos.

Un líder en costos debe alcanzar la *paridad* o *proximidad* en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado, aunque su ventaja competitiva se funde en el liderazgo en costos. La paridad basada en la diferenciación le permite traducir su ventaja

directamente en utilidades mayores que las de sus rivales.² La proximidad basada en la diferenciación significa que el descuento del precio necesario para obtener una participación aceptable en el mercado no anula la ventaja en costos, y por ello el líder recibe rendimientos mayores al promedio.

La lógica estratégica de esta clase de liderazgo exige ser *el líder en costos*, no una de las empresas que contienden por la posición.³ Muchas han cometido serios errores estratégicos por no admitirlo. Cuándo más de una empresa aspira al liderazgo y “persuadir” a las otras de que abandonen sus estrategias, las consecuencias pueden ser desastrosas para la rentabilidad. El liderazgo en costos es una estrategia que depende mucho de las prioridades, salvo que un gran cambio tecnológico le permita una firma modificar radicalmente su posición en los costos.

Pasos del análisis estratégico de los costos (Ventaja competitiva, 2003, pág. 118)

- *Identificar la cadena apropiada de valor y asignarle los costos y los activos.
- *Diagnosticar a los factores de cada actividad y la manera en que interactúan.
- *Identificar las cadenas de valor de la competencia y determinar su costo relativo y las fuentes de las diferencias de costos.
- *Diseñar una estrategia para reducir la posición relativa en costos controlando los factores o reconfigurando la cadena de valor, el valor descendente, o ambos.

² La paridad significa una oferta idéntica de productos a los competidores o una combinación diferente de sus atributos que goce de la misma preferencia de los clientes.

³ El líder en costos será el más rentable, pero no es necesario serlo para mantener los rendimientos superiores al promedio en las industrias de bienes clásicos donde hay pocas oportunidades de crear una capacidad eficiente.

*Garantizar que los esfuerzos tendientes a disminuir los costos no erosionan la diferenciación o tomar una decisión consciente para deteriorarla.

*Probar la sustentabilidad de la estrategia tendiente a reducir los costos.

ESTRATEGIA GENÉRICA DE DIFERENCIACIÓN

De acuerdo a Porter(2003, pág. 14)la diferenciación es la segunda estrategia genérica. En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un precio más alto.

Cada industria tiene sus propios medios de diferenciarse. Puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de mercadotecnia y en muchos otros factores.

La empresa que logre obtener y sustentar la diferenciación tendrá un desempeño por arriba del promedio en su industria, si su precio alto supera los costos adicionales en que incurre por su singularidad. Así pues, este tipo de compañías siempre deben buscar tipos de diferenciación que permitan un precio especial mayor que el costo de ella. No pueden prescindir de su posición en costos, porque sus precios serán nulificados por una posición mucho más baja. Su objetivo es conseguir la paridad de costos o una proximidad con sus rivales, para lo cual reduce costos en todas las áreas que no afectan a la diferenciación.

La lógica de la estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los de sus rivales. Si quiere fijar un precio elevado, deberá ser verdaderamente única en algo o ser percibida como tal. Pero a diferencia del liderazgo en costos, puede haber más de una

estrategia exitosa en una industria si existen varios atributos apreciados por muchos clientes.

Porter(2003, pág. 119)también señala que una compañía se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo valioso para sus clientes. La medida en que permite a los competidores en un sector industrial distinguirse entre ellos es además un elemento importante en la estructura de la industria. Las compañías ven la diferenciación en función del producto físico o de las prácticas de mercadotecnia y no como provenientes de cualquier parte de la cadena de valor.

ESTRATEGIA GENÉRICA DE ENFOQUE

En cuanto a la concentración, Porter(Porter M. , Ventaja competitiva, págs. 14-15) dice que es la tercera estrategia genérica y que difiere radicalmente de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los *restantes*. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto. La estrategia de concentración tiene dos variantes. En la *concentración basada en costos*, la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, mientras que en la *concentración basada en la diferenciación* procura distinguirse de él. Ambas variantes se fundan en las diferencias entre los segmentos meta y otros de la industria. Los primeros deben tener clientes con necesidades especiales, pues de lo contrario el sistema de producción y el de entrega que mejor los atiendan deberán distinguirse del que tiene otros segmentos. La concentración basada en costo aprovecha las diferencias de comportamiento de los costos en algunos segmentos no están bien atendidos por los competidores que

tienen además otros clientes. Así pues, la compañía puede lograr una ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a los segmentos. Sin duda, el segmento meta presenta una amplitud variable, pero la concentración consiste esencialmente en aprovechar las pequeñas diferencias del segmento respecto a la industria en su conjunto. Una concentración rigurosa no garantiza en absoluto un desempeño sobresaliente.

La compañía aprovecha la suboptimización en una u otra dirección de los competidores que no practican la concentración. Algunas veces éstos no atienden satisfactoriamente las necesidades de un segmento en particular, lo cual permite recurrir a una concentración de diferenciación. Otras veces las satisfacen en forma excesiva, lo cual significa que están incurriendo en un costo más elevado del requerido. Se presenta una oportunidad de aplicar la concentración de costos limitándose a atender las necesidades del segmento sin caer en los extremos.

En el cuadro se muestran conceptos de las estrategias genéricas que podrá usar una empresa.

TABLA 10. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER	
Tipo de estrategia	Definición
Para el liderazgo en costos	Ésta gira en torno de la fabricación de productos estándar a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios. Una exitosa estrategia de este tipo suele filtrarse en toda la empresa, como lo demostraría su enorme eficiencia: pocos gastos indirectos, escasos adornos, intolerancia ante el desperdicio, análisis de presupuestos, métodos de control,

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

		recompensas al personal al contener costos
	De diferenciación	Es una estrategia que busca la producción de bienes y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios. Las características especiales para diferenciar el producto pueden incluir: diseño de ingeniería, desempeño del producto, un servicio excelente, existencia de refacciones, vida útil, facilidad de uso.
	De enfoque	Ésta significa producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores. Por ejemplo las estrategias para penetrar en el mercado ofrecen grandes ventajas para enfocarse bien. Estas estrategias son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no están orientadas al mismo segmento para especializarse
Fuente: Adaptado (Rodríguez Valencia, 2005, pág. 222)		

EJEMPLO DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Se analizará el caso de la marca de ropa ADOLFO DOMINGUEZ.

ESTRATEGIA GENÉRICA DE COSTOS

- Todo lo que produce lo vende sin intermediarios, ahorrándose, las algunas veces, cláusulas leoninas impuestas por los distribuidores a las marcas por la venta y distribución de sus productos. (Camaño, 2010)
- No tiene existencias, utiliza parte del método justo a tiempo en cuanto a las mismas, son cero existencias. (Camaño, 2010)
- La fabricación propia en sus talleres es tan sólo del 10%, el resto de la confección es ajustada a pequeños fabricantes que están situados en los alrededores de las de la marca. Con estas actuaciones se reduce el coste del transporte y se disminuyen los riesgos. (Camaño, 2010)
- El ahorro en costos viene también por el lado de las ventas. En un principio se hacía a tiendas multimarcas para posteriormente hacerlo vía tiendas propias y franquiciadas. Estas actuaciones supusieron un ahorro del 30% de los costos. El uso de las franquicias supone que de las 119 tiendas que la marca tiene, 46 son franquicias. (Camaño, 2010)

ESTRATEGIA GENÉRICA DE DIFERENCIACIÓN

- Su principal éxito gira en torno al nombre de Adolfo Domínguez, nombre que les ayuda a comunicar, conectar con los clientes y en resumidas cuentas a vender. (Camaño, 2010)
- Sus productos son característicos de diseño propio, rechazando cualquier clase de imitaciones. (Camaño, 2010)
- Recientemente ha llegado a un acuerdo con la firma Sáez Merino para la fabricación de la línea U que abarcará vaqueros, tops y suéteres. (Camaño, 2010)

ESTRATEGIA GENÉRICA DE ENFOQUE

- La oferta va dirigida a un público de nivel medio/alto. (Camaño, 2010)
- La compra de una prenda de Adolfo Domínguez lleva impreso un estilo de confección propio, muy apreciado por el cliente que viste su ropa.(Camaño, 2010)

2.6.9. CURVA DE APRENDIZAJE

La curva de aprendizaje, también desarrollada por el Boston Consulting Group, es un modelo que muestra como con la experiencia en la producción de algo, una empresa es capaz de producir más y más barato. La curva de aprendizaje se refiere a las mejoras de costos derivadas de la acumulación de experiencia, lo cual se ve reflejado a través de: menores costos, mayor calidad y mejores precios y mejor comercialización. La magnitud de aprendizaje se expresa en términos de una "relación de progreso". La relación media es aproximadamente 0,80. Esto implica que para la empresa típica, una duplicación de la producción acumulada se asocia con una reducción del 20% de los costos unitarios (Tuck School of Business at Dartmouth College).

TABLA 11. RELACIÓN ENTRE UNIDADES PRODUCIDAS Y COSTO POR UNIDAD	
<i>Unidad producida</i>	<i>Costo por unidad</i>
100	\$1.00
200	\$0.80
400	\$0.64
800	\$0.52
1600	\$0.42
3200	\$0.34
6400	\$0.28

Fuente: Elaboración propia en base a Tuck School of Business at Dartmouth College.

Dos ideas importantes pueden provenir de análisis de la curva de la experiencia. En primer lugar, si todo lo demás permanece igual, la empresa en una industria con la mayor cuota de mercado tendrá los menores costos por unidad porque tiene más experiencia y se verán los beneficios. En segundo lugar, si la curva es más pronunciada (cuanto menor sea el porcentaje), será la industria más competitiva en costos. Por ejemplo, el mercado de computadoras personales tiene una curva muy pronunciada, debido a la innovación tecnológica y obsolescencia. (Tuck School of Business at Dartmouth College)

A medida que una empresa acumula experiencia en la producción de un producto o servicio existe la oportunidad de reducir los costos, las economías de costos de la experiencia provienen de “aprender haciendo”: cuanto más produce una empresa, más aprende a producir de forma eficiente.(Lefkovich, 2005)

El incremento de la experiencia da lugar a la oportunidad para reducir los costos, no existiendo una garantía en cuanto a tal resultado, pues el incremento en la productividad y la consecuente reducción de los costos sólo puede lograrse con el fiel cumplimiento de las metas de producción, la adopción de nuevas tecnologías que permitan incrementar la productividad y un esfuerzo constante para eliminar los gastos innecesarios, o como se lo denomina en el Kaizen: “las mudas” (desperdicios).(Lefkovich, 2005)

Cada una de esas oportunidades requiere la atención activa de los diversos niveles directivos, pues los efectos de la experiencia no se producen por si solos. Son las habilidades, la creatividad y la innovación de los que trabajan en la empresa los que producen los efectos de la experiencia; diciéndolo de otra forma, constituyen el resultado de la eficaz aplicación de nuevos procedimientos y métodos.(Lefkovich, 2005)

La experiencia se adquiere incrementando los niveles de ventas a lo largo de los años. Cuanto mayor sea la experiencia acumulada menores serán los costos de producción de cada unidad. Ello se logra, claro está decirlo, en la medida en que se den las condiciones arriba apuntadas.(Lefkovich, 2005)

El concepto de “efecto de la experiencia” no es nuevo, pero las consecuencias que ello arroja ahora más que nunca antes; con motivo de la globalización de los mercados y la caída de las barreras aduaneras; sí lo es.(Lefkovich, 2005)

Debido a ésta comercialización a nivel global se ha incrementado enormemente la posibilidad de acumular más rápidamente ventas y consecuentemente

experiencia, y por otro lado las empresas están más presionadas por competidores de cualquier lugar del mundo.(Lefkovich, 2005)

La curva de aprendizaje se fundamenta en la noción de que a medida que un trabajador aprende como realizar mejor y más rápido su trabajo, mejora su productividad. Pero la curva de aprendizaje se centra sólo en la productividad de los trabajadores. Basta para ello con observar la rapidez con que un oficinista manipula las teclas de una calculadora o las de un teclado de computadora para observar los efectos de la curva de aprendizaje.(Lefkovich, 2005)

La curva del aprendizaje es parte de los efectos de la experiencia, pero esta última prevé otros factores causales del incremento de la productividad, como lo son la especialización del trabajo, los inventos y mejoras en los equipos y procesos, la utilización de nuevos materiales, el proceso de estandarización de insumos y el rediseño de los productos.(Lefkovich, 2005)

La curva de aprendizaje. La misma desempeña un papel fundamental, pero no el único, en los efectos de la experiencia. La curva del aprendizaje se refiere a los avances que se producen en la productividad de los trabajadores. Los trabajadores aprenden a hacer su trabajo con mayor eficiencia.(Lefkovich, 2005)

De acuerdo a la Ley de Wright “para cualquier operación que se repita, el tiempo medio necesario para la operación disminuirá en una fracción fija conforme se duplique el número de repeticiones”.(Lefkovich, 2005)

Que dicha reducción se haga realidad y en que magnitud depende del deseo y capacidad de mejora y, de la ausencia de interrupciones y factores restrictivos. Los ingenieros industriales, de recursos humanos y otros profesionales interesados en el estudio de la conducta personal, reconocen que el aprendizaje depende del tiempo. Se necesitan horas para dominar aun la más simple operación. (Lefkovich, 2005)

Trabajos más complicados pueden tomar días y aún semanas, antes de que el operario pueda adquirir cualidades físicas y mentales coordinadas que le permitan pasar de un elemento a otro sin titubeo o retraso. (Lefkovich, 2005)

La especialización o división del trabajo también incrementa la eficiencia de una operación, debido a dos razones: primero al tener que realizar los operarios operaciones más simples les permiten una mayor concentración y facilidad en la tarea, y en segundo término los efectos que consecuentemente se da en el tiempo del factor aprendizaje al generarse un incremento de sus habilidades motoras y neuronales. (Lefkovich, 2005)

Sin embargo cabe destacar que el incremento de la especialización tiene un punto de máxima productividad, nivel a partir del cual todo incremento de especialización o simplificación del trabajo da como resultado una disminución de la productividad, debido ello por un lado a los efectos que la monotonía del trabajo tienen en los factores psíquicos y motivacionales del trabajador; causante ello de mayores niveles de fallas en cuanto a calidad, accidentes de trabajo y ausencia laboral, y por otro, a la necesidad de incrementar los costos de estructuras debido al incremento de empleados. (Lefkovich, 2005)

Innovación de procesos. Son los inventos y mejoras que se producen en los equipos y procedimientos utilizados para elaborar un producto en una empresa. Con frecuencia, los productos radicalmente nuevos se fabrican en maquinarias, también, radicalmente nuevas, construidas siguiendo las especificaciones de un cliente. A menudo, esas maquinarias son burdas e ineficientes. A medida que se acumula la experiencia, se mejora el diseño de las máquinas. (Lefkovich, 2005)

Por medio de su ingenio y creatividad, los fabricantes de maquinarias encuentran nuevas maneras para incrementar la eficiencia de sus equipos productivos. Al mismo tiempo los industriales también encuentran nuevas formas para estructurar el proceso de producción. Una mayor eficiencia en las maquinarias sumada a

mejores diseños de procesos productivos generan los efectos de la experiencia. (Lefkovich, 2005)

Materiales nuevos. Los nuevos materiales también ayudan a reducir los costos. A medida que una industria incrementa su experiencia en la fabricación de un producto, se generan nuevos y en muchos casos sofisticados materiales para sustituir a los más viejos. Los nuevos materiales que tienen éxito son más funcionales y más baratos que los materiales que sustituyen, o bien pudiendo llegar a ser más caros reducen de forma más que proporcional la utilización de otros insumos generando en consecuencia un menor costo total. (Lefkovich, 2005)

Estandarización de los productos. La estandarización o normalización de los productos se produce cuando un sector industrial se pone de acuerdo en la forma que adoptará ese producto o componente. (Lefkovich, 2005)

El cambio a la estandarización, algo que se da en el tiempo, en sectores en los que antes existían múltiples modelos del mismo producto, sistemas diferentes de producción y tecnologías incompatibles y en competencia entre sí, permite a los proveedores incrementar su eficiencia y reducir sus costos unitarios. (Lefkovich, 2005)

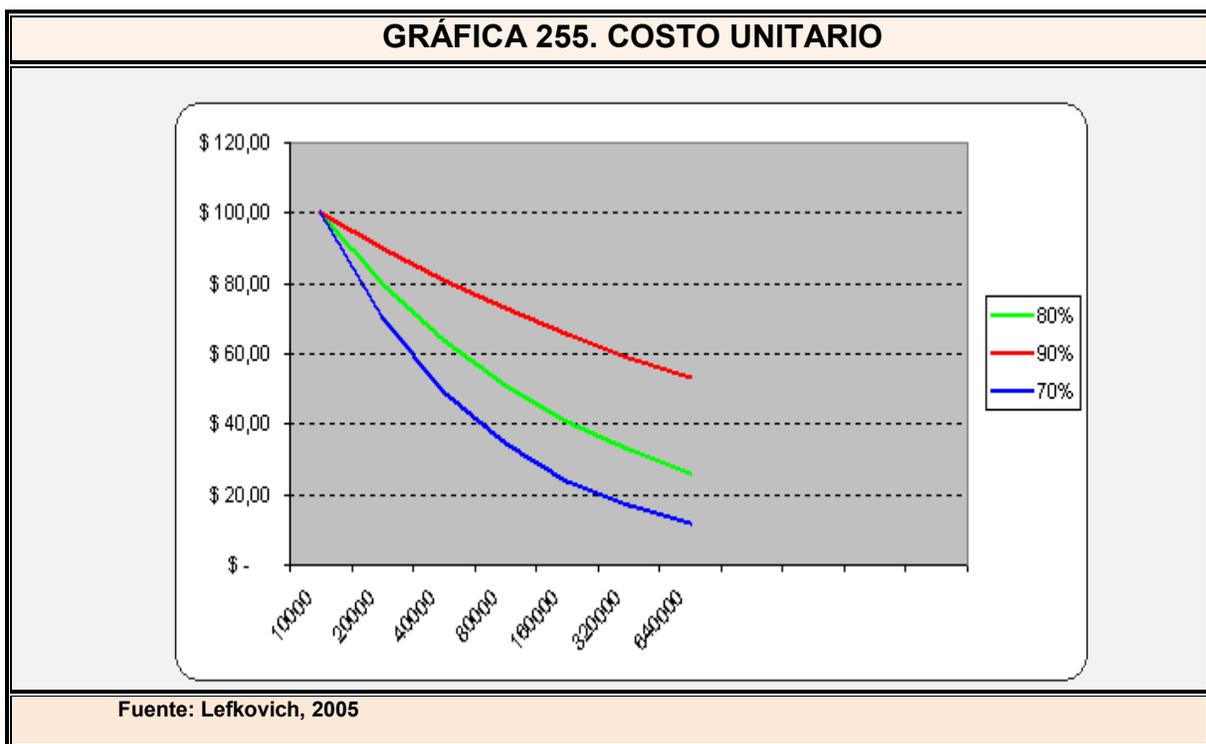
Rediseño de los productos. El rediseño de un producto o servicio se produce cuando una empresa diseña de nuevo los mismos a los efectos de potenciar la eficiencia de su producción. A medida que el tiempo avanza, una empresa descubre nuevas y más eficientes formas para el diseño de sus productos. (Lefkovich, 2005)

Los efectos de la experiencia se distribuyen en una curva, la cual muestra lo que le cuesta a una empresa en particular producir cada unidad en función del número total de unidades que la empresa ha generado hasta esa fecha. Esta curva muestra dos importantes propiedades, la primera es que la curva desciende

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

mostrando que los costos unitarios disminuyen en función de la experiencia acumulada. (Lefkovich, 2005)

Y, en segundo término, muestra que los costos descienden más lentamente que la experiencia acumulada, ello se debe a que a medida que una categoría de productos madura se hace cada vez más difícil lograr reducciones importantes en los costos. Por un lado es más difícil duplicar las ventas de un producto maduro que duplicarlas en el caso de un nuevo producto o servicio, y por otro lado es más difícil encontrar nuevos puntos o aspectos de mejoramiento en un producto que se encuentra en sus etapas finales. (Lefkovich, 2005)



En su comportamiento típico, la curva de experiencia desciende a una tasa de un 10 a un 30 por ciento cada vez que se duplica la producción. Un 80 por ciento de curva de la experiencia constituye un valor promedio e implica que a medida en que la producción se duplica, los respectivos costos por unidad descienden a un 80 por ciento de su valor anterior. Así, por ejemplo, si las ventas aumentan de

10.000 a 20.000 unidades, los costos unitarios descienden de \$ 100 a \$ 80.(Lefkovich, 2005)

Usualmente, la curva de la experiencia se expresa en términos de porcentajes. Un más bajo por ciento en la curva de la experiencia significa que los costos descienden más rápidamente.(Lefkovich, 2005)

En cambio un porcentaje más alto de la curva de experiencia implica que los costos descienden más lentamente.(Lefkovich, 2005)

Tenemos dos tipos de competencia, la estable y la inestable. En la estable la relación que existe entre precios y costos se mueven de forma conjunta. A medida que el mercado se amplía, el descenso de los precios sigue a la disminución de los costos con lo que los márgenes de beneficios permanecen iguales.(Lefkovich, 2005)

En tanto que en el caso de una competencia inestable existen cuatro etapas distintas. En la primera denominada Introducción, los precios son más bajos que los costos y la empresa pierde dinero en cada unidad que vende. (Lefkovich, 2005)

Las ineficiencias son muchas. Los efectos de la experiencia aún no se han producido. A la etapa anterior le sigue la de Crecimiento, etapa durante la cual la demanda crece rápidamente. De hecho, la demanda supera la oferta del producto. Los efectos de la experiencia se acumulan rápidamente dado que es fácil duplicar los volúmenes de venta. Los costos descienden rápidamente.(Lefkovich, 2005)

En esta etapa existe muy poca competencia. En consecuencia, los precios no se reducen con la misma rapidez con la que disminuyen los costos. No existe razón alguna que induzca a los vendedores a reducir sus precios. (Lefkovich, 2005)

Los márgenes de beneficios son por tal motivo altos. En teoría, la vida de la empresa es fácil y rentable en esta etapa del ciclo. Pero, todas las cosas buenas

llegan a su fin. Lo mismo le sucede a la etapa de crecimiento. Ningún mercado crece para siempre. Cuando llegan los tiempos difíciles se muestran los importantes beneficios que aportan los efectos de la experiencia.(Lefkovich, 2005)

De acuerdo con las investigaciones, cuando un mercado alcanza su nivel de madurez puede suceder una de las siguientes dos cosas: o la empresa reduce sus precios para lograr mayor participación en el mercado, acumulando de tal modo más experiencia, y evitando atraer nuevos competidores, o bien los altos beneficios atraen nuevos competidores, lo cual lleva a un incremento de la capacidad productiva del sector, reduciendo los nuevos competidores los precios a los efectos de poder utilizar plenamente su capacidad instalada y alcanzar por lo tanto una mayor cuota de mercado.(Lefkovich, 2005)

A las etapas de Introducción y Crecimiento le sigue la de Turbulencia. Cualquiera sea la política aplicadas por las empresas, la etapa de Turbulencia es inevitable, y cuando se produce, sólo dos o tres de las empresas más grandes permanecen activas en el mercado.(Lefkovich, 2005)

Todas las demás se ven obligadas a salir del mercado o, si permanecen en él, deben afrontar cuantiosas pérdidas.(Lefkovich, 2005)

Cuando el período de turbulencia termina, los precios se estabilizan en algún punto sobre los costos de la empresa que produzca al coste más bajo del sector (es decir, la empresa que haya acumulado la mayor experiencia) y por debajo del nivel de precios que resulte atractivo para otras empresas (dentro o fuera del sector). A partir de ese momento, los precios se mueven de forma paralela a los costos incrementándose la rentabilidad por producto vendido. (Lefkovich, 2005)

(Ej.: Precio de venta = \$ 4, Costo Unitario = \$ 3, margen = \$ 1; implica un 33,33 % del costo unitario. Si el costo unitario baja a \$ 2, y el precio desciende consecuentemente a \$ 3, el margen es de \$ 1, constituyendo ello el 50% del costo unitario). Si mantienen los mismos niveles de rentabilidad sobre el costo unitario,

para el ejemplo anterior ante la reducción del costo unitario el precio se reduciría de \$ 4 a \$ 2,66.(Lefkovich, 2005)

Las implicaciones estratégicas son obvias: una empresa debe acumular experiencia alcanzando el liderazgo del mercado si pretende superar con éxito la etapa de turbulencia. Es necesario llevar los costos a un continuo descenso. La empresa debe acumular experiencia (incrementando sus volúmenes de ventas) por lo menos con tanta rapidez como las demás empresas del sector. Si no lo hace, no sobrevivirá: sus costos serán más altos que los precios del sector.(Lefkovich, 2005)

El Boston ConsultingGroup (BCG) pudo explicar el éxito logrado por las empresas japonesas como Honda en el sector de las motocicletas por medio de la “reducción de costos según la curva de la experiencia” y la fijación de precios según la misma curva. Por fin, la curva de la experiencia se utilizó para explicar los efectos de la preferencia por el corto plazo que la economía occidental mostró hasta 1985, aproximadamente, y la pérdida consecuente de cuota del mercado global.(Lefkovich, 2005)

El BCG utiliza este instrumento para identificar las posibilidades de reducción de costos y también como instrumento dinámico para describir la lucha ente los competidores que ofrecen el mismo producto. Si se descubre que una empresa determinada no ha reducido los costos de acuerdo con la curva de la experiencia, el hecho se considera como una oportunidad para reducirlos.(Lefkovich, 2005)

Una empresa que disfruta de los efectos de la curva de experiencia debe estimar las disminuciones futuras de sus costos y reducir sus precios anticipando esas disminuciones, incluso si esos precios no cubren los costos de producción actuales. Esta fijación de precios en función de la curva de experiencia permitirá a una empresa obtener una cuota de mercado dominante, aumentar su volumen acumulado, y reducir sus costos más deprisa que sus competidores.(Lefkovich, 2005)

Además, cuando la empresa ha establecido una ventaja en costos significativa a partir de su experiencia frente a sus rivales más lentos, puede utilizar esa ventaja para igualar cualquier precio competitivo, manteniendo así su liderazgo en volumen y sosteniendo la ventaja en forma indefinida.(Lefkovich, 2005)

Para respaldar la importancia crucial que los efectos de la experiencia tienen para la fijación de precios, el Boston ConsultingGroup acumuló pruebas suficientes de que los costos y los precios disminuyen a medida que la industria acumula volumen y que las empresas con cuotas de mercado dominantes son más rentables que sus competidores más pequeños.(Lefkovich, 2005)

De lo antes visto surge claramente que no sólo son importante las economías de escala y alcance, sino también la experiencia acumulada, algo que no se da por el sólo transcurso del tiempo ni la acumulación de volúmenes producidos, es fundamental para que se dé dicha curva de experiencia la voluntad firme de la dirección en la aplicación de una política de mejora continua. (Lefkovich, 2005)

Mejora continua que debe cubrir tanto a la capacidad de los obreros, como así también al diseño de las máquinas, procesos, productos y servicios, e insumos. La curva de experiencia muestra la necesidad fundamental de implementar los sistemas de mejora continua como estrategia de alta competitividad, con lo cual cobra especial importancia la capacitación y la creatividad aplicada.(Lefkovich, 2005)

No basta con saber que existen efectos derivados de la experiencia; también hay que conocer sus causas para poder desarrollar la estrategia correcta destinada a explotar dichos efectos.(Lefkovich, 2005)

El alto grado de competitividad a nivel mundial amenaza con barrer a todas aquellas empresas que no se adecuen a las nuevas circunstancias. Esta curva debe ser entendida y comprendida no sólo por los empresarios y directivos, sino también por los gobernantes, sindicalistas y obreros. Continuar con sistemas de

trabajo y legislaciones laborales correspondientes a una época de fuertes barreras aduaneras y economías cerradas al mundo sólo llevará a dichos países y a sus correspondientes empresas a la decadencia.(Lefkovich, 2005)

Las empresas cuyos productos y servicios transitan por las primeras etapas de su ciclo de vida, y que además poseen una alta demanda, son las más expuestas a las estrategias basadas en la curva de experiencia.(Lefkovich, 2005)

Cabe afirmar además que los efectos de la experiencia no están limitados a la fabricación de alta tecnología, sino que también se aplican a los servicios y a los consumibles simples. (Lefkovich, 2005)

EJEMPLO CURVA DE APRENDIZAJE

El caso de las calculadoras de bolsillo

La industria de las calculadoras de bolsillo del Japón proporciona un ejemplo del impacto del crecimiento. La industria ha seguido un ciclo de crecimiento típico con una tasa extremadamente alta durante muchos años y unas reducciones de precios rápidas seguido por el crecimiento bajo a medida que se satisface la demanda del mercado. Los pioneros iniciales del producto fueron seguidos rápidamente por un gran número de nuevos empresarios que salieron del negocio a medida que maduró la industria.(Lefkovich, 2005)

Durante 1967-1973 el producto japonés de calculadoras de bolsillo creció a una tasa anual del 133 por ciento. Los efectos de esta clase de crecimiento sobre la participación en el mercado justifican la mención. (Lefkovich, 2005)

Imaginemos que dos empresas comparten un mercado y que el mercado se dobla cada año durante los siguientes tres años. Si una de las dos decide no crecer con el mercado, bien porque no advierta el crecimiento o por pocas ganas de invertir, mientras la otra toma todo el crecimiento del mercado, en solamente tres años la más agresiva poseerá más del noventa por ciento de participación en un mercado que es ocho veces mayor que tres años antes.(Lefkovich, 2005)

La empresa no agresiva tendrá ahora menos del diez por ciento del mercado, aunque su volumen de ventas no haya declinado. En términos de poder de ventas y de capacidad de desarrollo del producto, el juego habrá acabado para el competidor menos seguro de sí mismo. (Lefkovich, 2005)

Todavía más fundamental para la interacción competitiva es que la menos agresiva tiene pocas oportunidades, si es que tiene alguna, para reducir el

precio de coste, porque su producción no ha sido aumentada. La más atrevida podrá obtener toda la ventaja del efecto observado generalmente del volumen sobre el coste, en el cual el coste tiene a bajar un 20 o 25 por ciento con cada duplicación del producto. (Lefkovich, 2005)

En tres años la producción de la compañía más osada se incrementará en catorce veces, y sus costos serán inferiores a los de su competidor. Sin reducir el margen de beneficio, la empresa más atrevida puede reducir los precios muy por debajo de la posición de coste del competidor. (Lefkovich, 2005)

La empresa Casio hizo algo parecido a lo antes descrito en el mercado de las calculadoras de bolsillo durante la fase de alto crecimiento del mercado. Mientras ésta se doblaba con creces cada año, la participación de Casio se incrementó del 12 al 36 por ciento. (Lefkovich, 2005)

Casio necesitaba aumentar su producto más de treinta y dos veces para acompañarse con el crecimiento del mercado y luego incrementar el producto más de noventa y seis veces para triplicar su participación en el mercado. La clase de compromiso de inversión que hizo Casio no puede ser dependiente de la aprobación del director financiero o basado sobre el presunto cash flow u otro análisis del fruto de la inversión. En lugar de ello, la inversión está justificada sobre la base de los intereses estratégicos de la empresa a largo plazo. (Lefkovich, 2005)

Los datos actuales sobre la inversión en semiconductores revelan un modelo bastante similar. Los semiconductores son un sector de alto crecimiento en el cual los costos bajan de modo predecible con los incrementos en el volumen de producción. La pérdida de participación en el mercado significa retroceder en la posición relativa de costos y, por tanto, en la posición competitiva. (Lefkovich, 2005)

En esta competencia feroz, llevada por la inversión y obsesionada por la participación en el mercado, existen ganadores y perdedores. Debemos volver a subrayar como se hizo al inicio de la exposición que el aumento de las ventas implica una mayor experiencia siempre y cuando se tenga como estrategia una política de mejora continua.(Lefkovich, 2005)

El pensamiento en función a dicha curva, aun cuando no se trace curva alguna, debe ser parte integral de la buena gestión de empresas.(Lefkovich, 2005)

2.6.10. MÉTODO SERVQUAL

La escala multidimensional SERVQUAL es una herramienta para la medición de la calidad del servicio desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, con el auspicio del Marketing Science Institute en 1988. Ha experimentado mejoras y revisiones y ha sido validada en América Latina por Michelsen Consulting, con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El Estudio de Validación concluyó en Junio de 1992.

Los autores sugieren que la comparación entre las expectativas generales de los usuarios (Clientes, usuarios, pacientes, alumnos, beneficiarios, etc.) y sus percepciones respecto al servicio que presta una organización, puede constituir una medida de calidad del servicio, y la brecha existente entre ambas y un indicador para mejorar. (Morales)

SERVQUAL es un método de evaluación de los factores claves para medir la Calidad de los Servicios prestados. El cuestionario SERVQUAL está basado en el modelo clásico de evaluación al cliente, que considera que todo cliente que adquiere un servicio genera unas expectativas del servicio que va a recibir a través de distintos canales y una vez recibido hay una serie de factores, dimensiones, que le permite tener una percepción del servicio recibido. La diferencia entre ambas actitudes es el Índice de Satisfacción del Cliente y es el indicador que se obtiene mediante el tratamiento adecuado de la información que se obtiene al aplicar esta herramienta de evaluación de la calidad del servicio que es SERVQUAL. (Caetano, 2003)

El usuario o cliente tiene ciertas necesidades y deseos, de los cuales a veces incluso no está consciente. Estas necesidades y deseos deben ser recogidos por la organización para diseñar y prestar (entregar) servicios que logren su satisfacción. (Morales)

Algunos sistemas son capaces de identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros sólo perciben las necesidades de las cuales el cliente está consciente. Ambas perspectivas son útiles para mejorar la calidad de servicio y tendera una mayor satisfacción de quien recibe el servicio.(Morales)

La escala multidimensional SERVQUAL mide y relaciona percepción del cliente y expectativas respecto de calidad de servicio.(Morales)

La percepción del cliente o usuario se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como él valora lo que recibe.(Morales)

Las expectativas del cliente definen lo que espera que sea el servicio que entrega la organización. Esta expectativa se forma básicamente por sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, comunicación de boca a boca e información externa. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio.(Morales)

La brecha que existe entre percepción y expectativas, establece según este modelo, la medición de calidad.(Morales)

Como las necesidades son dinámicas y dependen de un conjunto de factores internos y externos, en definitiva esta medición expone el déficit de calidad de servicio, indicando ciertas dimensiones en las cuales la organización debe trabajar.(Morales)

Como esta herramienta considera también las opiniones de los clientes respecto de la importancia relativa de la las cualidades del servicio, SERVQUAL resulta útil para conocer(Morales):

- Una calificación global de la calidad del establecimiento.
- Lo que desean los clientes de la organización (Beneficios Ideales).

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

- Lo que perciben encontrar los clientes (Beneficios Descriptivos).
- Las brechas de insatisfacción específicas.
- El orden de los vacíos de calidad, desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

Desde que fue creada hasta ahora, esta escala multidimensional ha sido aplicada a diversas organizaciones sociales, tanto públicas como privadas y desde entidades gubernamentales, educacionales, de salud, de administración comunal, hasta empresas de los más diversos sectores de actividad económica. Esta diversidad ha permitido su revisión y validación como instrumento de medición de calidad de servicio, incorporando constantes mejoras.(Morales)

En la actualidad, la escala consta de cinco dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad de los servicios de una organización(Morales):



ELEMENTOS TANGIBLES

Apariencia de las instalaciones equipos, empleados y materiales de comunicación.(Caetano, 2003)

Cada una de las dimensiones y las preguntas asociadas van dirigidas a(Caetano, 2003):

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas
- Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

CONFIABILIDAD

Entendida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.(Morales)

Habilidad de prestar el servicio prometido tal como se ha prometido con error cero.(Caetano, 2003)

Este indicador trata de medir la habilidad para desarrollar el servicio prometido. La eficiencia y eficacia en la prestación del servicio. Con la eficiencia se consigue aprovechamiento de tiempo y materiales y la eficacia no es más que el cliente obtiene el servicio requerido.(Caetano, 2003)

La fiabilidad mide la efectividad es decir obtener el servicio mediante un proceso correcto que cumpla las expectativas para el que fue diseñado.

Cuando un servicio no se da en forma efectiva se tiene que repetir, lo cual conlleva un costo económico en tiempo, materiales, etc. (Caetano, 2003)

Si un servicio no se tiene que repetir el usuario queda satisfecho a la primera.(Caetano, 2003)

Problemas: capacidad de los profesionales para hacer frente a las posibles dificultades.

Cada una de las dimensiones y las preguntas asociadas van dirigidas a(Caetano, 2003):

- Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.
- La empresa realiza bien el servicio la primera vez.
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.
- La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

CAPACIDAD DE RESPUESTA O RESPONSABILIDAD

Como la buena voluntad de ayudar a sus clientes y brindar un servicio rápido.(Morales)

El deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente.Prestar el servicio de forma ágil.(Caetano, 2003)

Cada una de las dimensiones y las preguntas asociadas van dirigidas a(Caetano, 2003):

- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

SEGURIDAD O GARANTÍA

Como el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza.(Morales)

Conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza al cliente.(Caetano, 2003)

Cada una de las dimensiones y las preguntas asociadas van dirigidas a(Caetano, 2003):

- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes
- Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

EMPATÍA

La capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.(Morales)

Atención individualizada al cliente.La empatía es la conexión sólida entre dos personas. Es fundamental para comprender el mensaje del otro. Es una habilidad de inferir los pensamientos y los deseos del otro.(Caetano, 2003)

Cada una de las dimensiones y las preguntas asociadas van dirigidas a(Caetano, 2003):

- La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.

- La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

En base a las cinco dimensiones mencionadas se estructuran tres instrumentos de medición, que en conjunto entregan una medida de la calidad de servicio para el cliente. (Morales)

- *Evaluación de expectativas de calidad de servicios*

El instrumento utilizado en esta fase del estudio es un cuestionario que contiene 21 preguntas respecto al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente. (Morales)

Las preguntas están redactadas de manera general para aplicarse a cualquier institución; por tal motivo, para cada situación específica es necesario adaptar los enunciados a las características específicas de la organización en la que se aplicarán.(Morales)

Las preguntas se agrupan en las cinco dimensiones descritas.

- *Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad*

Esta fase del estudio consiste en un cuestionario en el cual los clientes expresan la importancia relativa que tiene para ellos cada una de las cinco dimensiones de servicio.(Morales)

- *Evaluación de la percepción de calidad de servicios*

Se solicita a los clientes responder un cuestionario que indica sus percepciones específicas respecto al servicio brindado por la organización en estudio. Básicamente, los enunciados son los mismos que en la fase 1, pero aplicados a la organización en estudio. (Morales)

La escala multidimensional SERVQUAL se asocia al “Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio”, desarrollado por Valerie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner. (Morales)

La idea central de este modelo es que las organizaciones que satisfacen a sus clientes y establecen relaciones de largo plazo con ellos, son capaces de cerrar la brecha que existe entre lo que espera el cliente y lo que recibe. Se conoce también como el modelo de las cinco brechas ya que contempla la posible existencia de cinco tipos de discrepancias o "brechas" en la cadena de servicio de una organización. Mediante la Identificación de estas brechas, se pueden localizar áreas de oportunidad en el servicio al cliente. (Morales)

Satisfacer al cliente en cuanto a calidad de servicio implica, por una parte, cerrar la brecha del cliente, es decir, el vacío entre sus percepciones y las expectativas, y por otra parte, cerrar la brecha del proveedor del servicio o causas que originan la brecha del cliente. Con ello se refieren a no saber lo que el cliente (usuario) espera, no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos, no entregar el servicio con los estándares adecuados, no igualar el desempeño con las promesas.(Morales)

Estas brechas se producen fundamentalmente por diferencias entre:

- Expectativas de los clientes y percepciones de la organización respecto a dichas expectativas.
- Percepciones de la organización respecto a las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad en el servicio.
- Las especificaciones de calidad en el servicio y el servicio que actualmente se están brindando a los clientes.

- El servicio que actualmente se está brindando a los clientes y lo que se comunica los clientes respecto a dicho servicio.

La formalización de la medición de la calidad a través de la comparación de las expectativas con las percepciones se realiza a través de la escala SERVQUAL, que conceptualiza dicha diferencia como una variable multidimensional. (Morales)

La escala determina la calidad de servicio mediante la diferencia entre expectativas y percepciones valorando ambas a través de un cuestionario de 21 ítems, divididos en las 5 dimensiones, es decir, confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía, y bienes materiales. (Morales)

Cada uno de los ítems es medido a través de una escala numérica que va desde una calificación 1, para una percepción o expectativa muy baja para el servicio en cuestión, hasta una calificación 7, para una percepción o expectativa muy elevada del mismo servicio. (Morales)

Una vez tabulada la información de los cuestionarios, para obtener el valor de las brechas, se calculan las respectivas medias para cada afirmación y dimensión. Se calcula también la respectiva desviación típica en cada caso, para asegurarse que los valores de las medias sean representativos de las respuestas del conjunto de cuestionarios procesados. (Morales)

Para cada dimensión y cada afirmación incluida en ellas, se procede a calcular la brecha absoluta, la que se obtiene de restar el valor medio respectivo correspondiente a expectativas de la afirmación o dimensión, según sea el caso, del valor medio respectivo correspondiente a percepciones. ($P - E$). Si dicho valor es positivo ($P > E$), significa que la percepción supera a la expectativa y por lo tanto existe satisfacción en ese ítem. Por el contrario, si dicho valor es negativo ($P < E$), significa que no se cumple con la expectativa y por lo tanto existe insatisfacción. (Morales)

Si bien la brecha absoluta indica si se está cumpliendo con las expectativas o si no se logra satisfacción, sitúa todas las dimensiones y aspectos puntuales contenidos en ellas en un mismo plano de importancia, por lo que los resultados obtenidos en esta medición no ayudan a priorizar los aspectos que requieren más atención, ni a aplicar los recursos a los aspectos puntuales que son prioritarios para el cliente.(Morales)

Para solucionar ese impasse, se calcula lo que se denomina brechas relativas. Estas se calculan multiplicando los resultados de $(P - E)$ de cada dimensión y factores que la componen, por su respectiva preponderancia (porcentaje asignado para cada afirmación en el cuestionario respectivo). De esta forma, la brecha correspondiente se relativiza en importancia y se obtienen indicadores que permiten asignar recursos y esfuerzos priorizadamente, con el fin de mejorar la satisfacción de la cartera de clientes (usuarios), según su indicación respecto de qué elementos le resultan más importantes para sentirse satisfechos con la calidad del servicio. En la actualidad SERVQUAL es el modelo de investigación más usado para medir la calidad de servicios.(Morales)

Cada uno de estos factores o dimensiones, como se les denomina en el modelo SERVQUAL se subdivide en otras subdimensiones que afectarán a la percepción del cliente. Estas subdivisiones originan las preguntas del cuestionario SERVQUAL. Las preguntas se refieren a los aspectos más importantes de cada dimensión que definen la calidad del servicio del proveedor de calidad.(Caetano, 2003)

Un cuestionario SERVQUAL se inicia con la descripción de los servicios que brinda y da una breve explicación al cliente para que puntúe en una escala entre 1 a 7 la percepción que ha tenido del servicio.

Además de las variantes en los grados de escala que se aplica (5, 7,9 ó 10),el cuestionario SERVQUAL se aplica con preguntas dobles,

expectativas y percepción, solo con valoración de la percepción. Recordemos las dos corrientes existentes sobre el criterio para la medición de la calidad de los servicios. Siguiendo el criterio de considerar la medida de la calidad del servicio como diferencia de expectativas y recepción del servicios si aplicamos el cuestionario SERVQUAL a los clientes de un hotel, se les entregará a la llegada para que gradúen las expectativas (lo que esperan del servicio) y se les entregará otro en la fecha en que abandonen el hotel para que valoren el servicio recibido. Otra forma de enfocar el método es mediante preguntas abiertas que compara entre lo que no recibió del servicio según esperaba y lo que el cliente espera del servicio. (Caetano, 2003)

La escala 1 a 7 utilizada en los cuestionarios SERVQUAL es la conocida como escala Likert. Puede llevar 7 grados de apreciación, pero también 5, 9, 10. (Caetano, 2003)

La escala Likert es usada para medir actitudes, sobre los enunciados el entrevistado mostrará su nivel de acuerdo o desacuerdo, señalando un grado entre 1 y 7. (Caetano, 2003)

Escala de medición Likert: es un método de pregunta bipolar que mide tanto lo positivo como lo negativo de cada enunciado. Se aplican con 5, 7, 9, 10 grados. En la práctica se usa la de 5 y 7 grados. (Caetano, 2003)

- 1: Totalmente insatisfecho RSC= 0-20%
- 2: Insatisfecho RSC=20-40%
- 3: Ni satisfecho ni insatisfecho RSC=40-60%
- 4: Satisfecho RSC=60-80%
- 5: Totalmente satisfecho RSC=80-100%

CUESTIONARIOS

EVALUACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE CALIDAD DE SERVICIOS

1.- Instrucciones

2.- Cuestionario sobre expectativas de calidad de servicios

EVALUACIÓN DE LA PREPONDERANCIA DE LAS DIMENSIONES DE CALIDAD DE SERVICIO

1.- Instrucciones

2.- Cuestionario sobre preponderancia de las dimensiones de calidad de servicio

EVALUACIÓN DE LAS PERCEPCIONES SOBRE CALIDAD DE SERVICIOS

1.- Instrucciones

2.- Cuestionario sobre percepciones

EVALUACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE CALIDAD DE SERVICIOS

1.- Instrucciones

Basado en su experiencia como consumidor piense en una empresa que brindaría una excelente calidad en el servicio. Piense en la empresa con la que usted estaría complacido de hacer negocios.

Por favor, indique el grado que usted piensa que una empresa excelente debe tener respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados. Si usted siente que la característica no es totalmente esencial, encierre el número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial para una empresa excelente, encierre el número 7. Si su decisión no es muy definida, encierre uno de los números intermedios.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

TABLA 12. CUESTIONARIO SOBRE EXPECTATIVAS DE CALIDAD DE SERVICIOS

2.- Cuestionario sobre expectativas de calidad de servicios

Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de confiabilidad

		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
		1	Quando una organización excelente promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple					
2	Quando un cliente tiene un problema, una organización excelente muestra sincero interés por resolverlo.							
3	Una organización excelente desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez							
4	Una organización excelente proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo							
5	Una organización excelente mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios							

Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de responsabilidad

		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
		1	Los empleados de un organización excelente brindan el servicio con prontitud a los clientes					
2	Los empleados de una organización excelente siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes							
3	Los empleados de una organización excelente nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente							

Fuente: Morales

DECLARACIONES SOBRE EXPECTATIVAS DE CALIDAD DE SERVICIO

TABLA 13. DECLARACIONES SOBRE EXPECTATIVAS DE CALIDAD DE SERVICIOS

Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de seguridad								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	El comportamiento de los empleados de una organización excelente le inspira confianza							
2	Al realizar transacciones con una organización excelente el cliente se debe sentir seguro							
3	Los empleados de una organización excelente tratan a los clientes siempre con cortesía							
4	Los empleados de una organización excelente cuentan con el conocimiento para responder las consultas de los clientes							
Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de empatía								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Una organización excelente le brinda atención individual							
2	Una organización excelente cuenta con empleados que le brindan atención personal							
3	Una organización excelente se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes							
4	Los empleados de una organización excelente entienden sus necesidades específicas							
Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de bienes tangibles								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	La apariencia de los equipos de una organización excelente es moderna							
2	Las instalaciones físicas de una organización excelente son visualmente atractivas							
3	La presentación de los empleados de una organización excelente es buena							
4	Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de una organización excelente son visualmente atractivos							
5	Los horarios de actividades de una organización excelente son convenientes							

Fuente: Morales

EVALUACIÓN DE LA PREPONDERANCIA DE LAS DIMENSIONES DE CALIDAD DE SERVICIO

1.- Instrucciones

A continuación se listan cinco características de las empresas que ofrecen servicios.

Deseamos conocer que tan importante es cada una de esas características si usted está evaluando a una organización excelente.

Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas: entre más importante sea una característica, más puntos se le asignarán. No olvide asegurarse que la suma de todos los puntos debe ser 100.

**TABLA 14. CUESTIONARIO SOBRE PREPONDERANCIA DE LAS
DIMENSIONES DE CALIDAD DE SERVICIO**

2.- Cuestionario sobre preponderancia de las dimensiones de calidad de servicio

	Concepto	Puntaje
1	La apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación	
2	La habilidad de la empresa para desempeñar el servicio prometido confiable y correctamente	
3	La disponibilidad de la compañía para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio	
4	El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza	
5	El cuidado y la atención personalizada que la compañía brinda a sus clientes	
		100 puntos

Fuente: Morales

EVALUACIÓN DE LAS PERCEPCIONES SOBRE CALIDAD DE SERVICIOS

1.- Instrucciones

Piense en como lo hace la organización en estudio cuando se trata de brindar servicios al cliente e indique su percepción en cada pregunta del cuestionario.

Por favor, indique el grado que usted piensa que la organización tiene respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados. Si usted siente que la característica no es totalmente satisfecha, encierre el número 1. Si cree que la característica es absolutamente satisfecha por la

**DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

organización en estudio, encierre el número 7. Si su decisión no es muy definida, encierre uno de los números intermedios.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

TABLA 15. CUESTIONARIO SOBRE PERCEPCIONES

<i>2.- Cuestionario sobre percepciones</i>								
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confiabilidad								
		Total desacuerdo			Total acuerdo			
		1	2	3	4	5	6	7
1	Cuando la organización XX promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple							
2	Cuando Ud. tiene un problema, la organización XX muestra sincero interés por resolverlo.							
3	La organización XX desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez							
4	La organización XX proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo							
5	La organización XX mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios							
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad								
		Total desacuerdo			Total acuerdo			
		1	2	3	4	5	6	7
1	Los empleados de la organización XX le brindan el servicio con prontitud							
2	Los empleados de la organización XX siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes							
3	Los empleados de la organización XX nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente							

Fuente: Morales

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de seguridad

**TABLA 16. DECLARACIONES SOBRE LAS PERCEPCIONES DE LA
DIMENSIÓN DE SEGURIDAD**

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de seguridad								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	El comportamiento de los empleados de la organización XX le inspira confianza							
2	Se siente seguro al realizar transacciones con la organización XX							
3	Los empleados de la organización XX lo tratan siempre con cortesía							
4	Los empleados de la organización XX cuentan con el conocimiento para responder sus consultas							
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	La organización XX le brinda atención individual							
2	La organización XX cuenta con empleados que le brindan atención personal							
3	La organización XX se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes							
4	Los empleados de la organización XX entienden sus necesidades específicas							
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de bienes tangibles								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	La apariencia de los equipos de la organización XX es moderna							
2	Las instalaciones físicas de la organización XX son visualmente atractivas							
3	La presentación de los empleados de la organización XX es buena							
4	Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de la organización XX son visualmente atractivos							
5	Los horarios de actividades de la organización XX son convenientes							

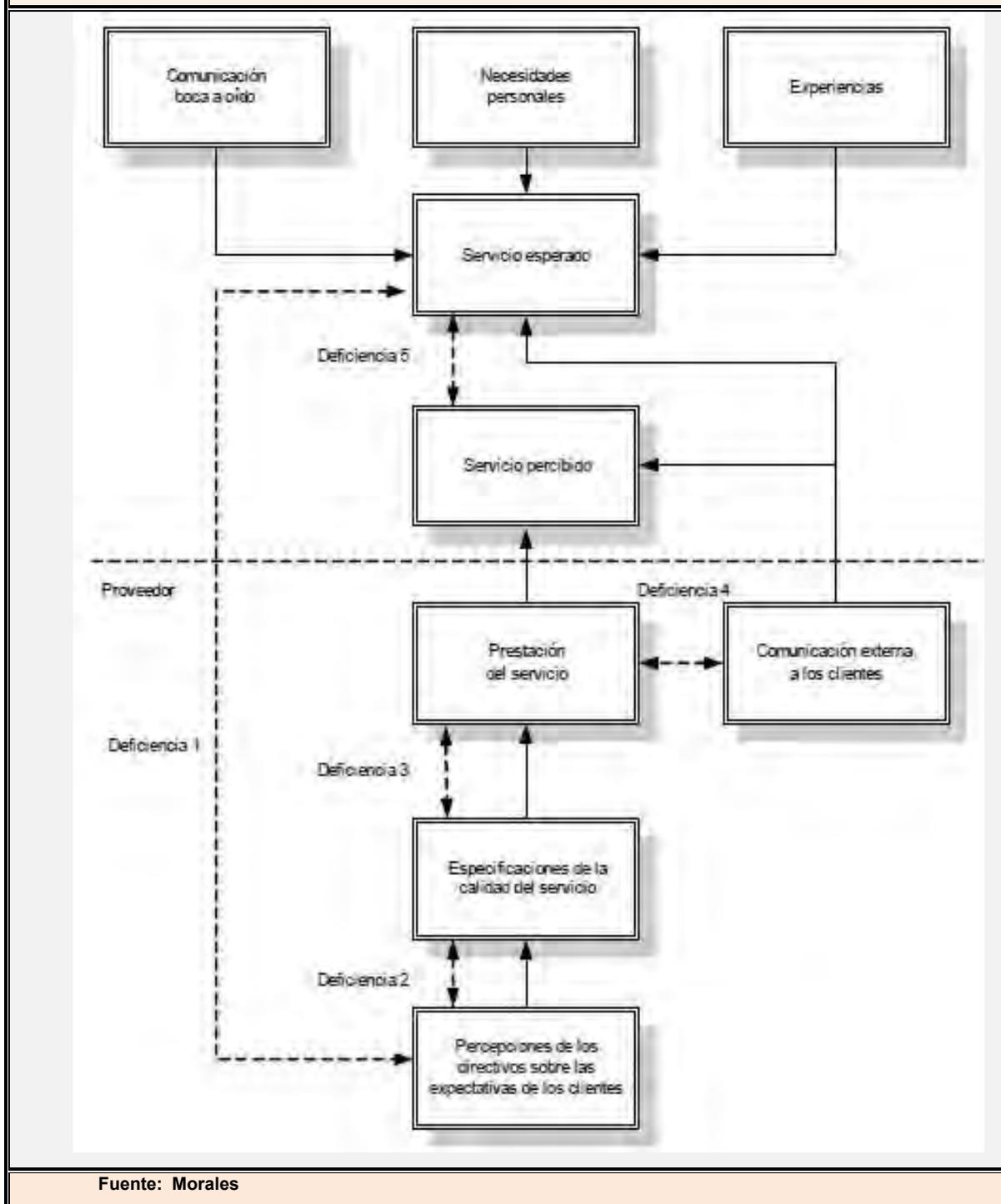
Fuente: Morales

EJEMPLO DEL MÉTODO SERVQUAL

Diagnostico de mejora para la calidad del servicio en la Dirección de Alumbrado Público de Zapopan (D. A. P. Z.). (Morales)

Como sujetos de estudio se tomó el nivel municipal de gobierno porque comparado con los gobiernos federales y estatales, el gobierno municipal proporciona primordialmente los servicios básicos a la ciudadanía, por ejemplo: Servicio Público de Limpieza, Servicio de Alumbrado Público, el Servicio de Transporte Urbano, Servicio de Seguridad, etc. De acuerdo a su progreso en la implementación de la filosofía de la calidad, prontitud de información, y accesibilidad geográfica los investigadores decidieron que la Dirección de Alumbrado Público de Zapopan (D. A. P. Z) era el más conveniente para este estudio.(Morales)

**GRÁFICA 257. DECLARACIONES SOBRE LAS PERCEPCIONES DE LA
DIMENSIÓN DE SEGURIDAD**



Fuente: Morales

El marco de la muestra para este estudio está compuesto por las personas que trabajan en la Dirección de Alumbrado Público de Zapopan en la municipalidad de Zapopan, Estado de Jalisco. De acuerdo con la estratificación realizada para la obtención de la muestra se entrevistaron 32 empleados incluyendo el nivel directivo. La Dirección de Alumbrado Público de Zapopan cuenta con 70 empleados. De acuerdo con su organigrama el personal está dividido en siete áreas: Dirección: 2 empleados; Área operativa: 43 empleados; Administración y Área de Control de Calidad: 3 empleados; Área Técnica o Estudios y Proyectos: 5 empleados; Atención Ciudadana: 4 empleados, Almacén: 10 empleados; y Control y Uso Eficaz de Energía: 3 empleados. (Morales)

TABLA 17. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA ESTRATIFICADA					
	Estratos	Población	%	Enc %	Muestra
	1	43	61.43%	18	10
	2	4	5.71%	2	4
	3	5	7.14%	2	4
	4	4	5.71%	2	4
	5	10	14.30%	4	6
	6	4	5.71%	2	4
	Total	70	100.00%	30	32

Fuente: Morales

Para la obtención de la información era importante tener una estrategia para la determinación de las preguntas. De acuerdo con Zeithaml, Parasuraman, & Berry, el modelo SERVQUAL puede adaptarse y agregar características específicas que responden a las necesidades de la investigación. Puesto que el modelo de SERVQUAL es un instrumento concebido en organizaciones privadas, los investigadores hicieron la selección y adaptación de las declaraciones que podrían usarse en el estudio de una organización pública de servicios. Para adaptar el instrumento de medición SERVQUAL, los investigadores seleccionaron

las declaraciones que podrían adaptarse en una organización pública de servicio con un sistema de administración de calidad, tales declaraciones giraron alrededor de la percepción sobre los medios físicos, la información visible de los servicios, el servicio rápido, el conocimiento necesario para responder preguntas, la atención individualizada, la comprensión de las necesidades específicas del ciudadano, el trabajo en equipo, la vigilancia y los sistemas del mando, las comunicaciones horizontales, los niveles jerárquicos, el compromiso de la dirección entre otros los cuales se plasman en el contenido- posterior. Estas características se encuentran en una organización pública de servicios y deben considerarse para medición de la filosofía de la calidad total para, en función de ello, trabajar en base a este enfoque.(Morales)

Finalmente, del modelo general de SERVQUAL, fueron utilizados aquellos componentes que permiten evaluar la perspectiva interna del personal con respecto a las 5 dimensiones de calidad del servicio y cómo se comportan en la organización o servicio objeto de estudio, además de ofrecer qué nivel de importancia le otorgan a cada una de estas dimensiones. Colateralmente el personal interno tuvo la oportunidad de emitir su juicio sobre los aspectos del desempeño con respecto a las actuaciones relativas a las operaciones internas de la organización. Con esto y las valoraciones anteriores se definió cómo está preparada la D. A. P. Z. con respecto a la filosofía de la calidad total. En el cuestionario utilizado para obtener las valoraciones se precisan los aspectos considerados en el estudio, a partir de los cuales, se describe el fenómeno estudiado.(Morales)

Más concretamente, las cinco dimensiones evaluadas fueron los elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Las declaraciones no incluidas en este estudio fueron las relacionadas con ventas, competidores y la porción del mercado, estas claramente identificadas como características de una organización privada.(Morales)

ANÁLISIS DE LAS FIABILIDAD Y VALIDEZ DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

El estudio de la fiabilidad de las escalas utilizadas en la encuesta es un paso necesario en este trabajo. La fiabilidad de una escala se utiliza para comprobar su consistencia interna(Morales)

Para todos los ítems de cada una de esas medidas se utilizó una escala de 1 a 10

posiciones. A este respecto los valores de 1 a 4 se interpretan como total desacuerdo, 5y 6 como indiferente, y los contenidos de 7 a 10 como total acuerdo.(Morales)

Para la medición del nivel de la importancia atribuida a las dimensiones del servicio que ofrece la Dirección de Alumbrado Público para los ciudadanos según el personal cuando se evalúa la calidad de servicio de la D. A. P. Z. se tuvo en consideración cinco dimensiones o características que son la apariencia, la habilidad, la disposición, el conocimiento y trato amable, y el cuidado y atención individualizada. Para ello se optó por la variante de reparto de 100 puntos entre todas, dando el mayor puntaje a la característica más importante y así sucesivamente hasta que el total del puntaje se cierre en cien puntos. Después de valorar las cinco características señaladas previamente se eligen las tres características más importantes. Empezando por la más importante, seguido por la segunda más importante, y finalmente la tercera más importante.(Morales)

RESULTADOS

1. PERCEPCIONES DEL PERSONAL INTERNO SOBRE LO QUE ESPERA LA CIUDADANÍA DE LA DIRECCIÓN DE ALUMBRADO PÚBLICO (PREGUNTA 1).

Los resultados globales arrojan la identificación de los antecedentes potenciales que provocan las deficiencias en la calidad en el servicio. Respecto a las expectativas del personal interno sobre lo que espera la ciudadanía de la Dirección de Alumbrado Público, se encontró que existe una aceptable orientación a la investigación de marketing(entendida como orientación hacia el mercado, en este caso, la ciudadanía), es decir, la Dirección de Alumbrado Público le da importancia a la apariencia de los elementos tangibles tales como el equipo, instalaciones, información visible y una buena apariencia del personal. Respecto a la comunicación ascendente que debe ofrecer una organización de servicios encontramos que el personal de esta área considera que es importante cumplir las promesas de servicio, mostrar un sincero interés en solucionarlo y realizar el servicio bien a la primera vez. Estos antecedentes potenciales muestran que el personal está relacionado con términos utilizados en la aplicación de la filosofía de la calidad total Para determinar el grado en que la discrepancia entre la percepción de los directivos sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones o normas de calidad del servicio afectan la calidad se encontró que el compromiso de la dirección con la calidad en el servicio es aceptable así como el establecimiento de objetivos y normas estándar.(Morales)

TABLA 18. VALORACIÓN DE PERCEPCIONES

	N	Media	Desv. Stad.
1. Equipos de apariencia moderna	27	7.74	2.97
2. Instalaciones físicas	27	9.78	1.15
3. Buena apariencia	27	8.74	2.57
4. Ofrecer información visible	27	8.96	1.74
5. Promete hacer un servicio en un tiempo	27	8.96	2.52
6. Sincero interés en solucionarlo	27	9.30	1.96
7. Realizar bien el servicio en el primer contacto	27	9.48	.85
8. Libres de errores	27	7.85	3.01
9. Comunicar cuando concluirá el servicio	27	8.48	2.62
10. Servicio rápido a sus clientes	27	8.56	2.06
11. Dispuesto siempre a ayudar	27	8.67	2.56
12. Nunca estar demasiado ocupado	27	7.96	2.86
13. Transmitir confianza	27	9.78	.64
14. Siempre amable	27	9.96	.19
15. Tener conocimientos suficientes	27	9.56	1.05
16. Atención individualizada	27	7.63	2.92
17. Orientar sobre todos los servicios	27	8.59	2.36
18. Comprender las necesidades específicas	27	8.96	1.91
19. Tener buena reputación	27	9.78	.80

Fuente: Morales

2. IMPORTANCIA DE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO (PREGUNTA 2).

Los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry identifican tres facetas fundamentales que definen las diferencias que existen entre los servicios y los bienes físicos y que se refieren a la forma en que son producidos, en que son consumidos y en que son evaluados. Primero, los servicios son básicamente intangibles. Ya que son prestaciones y

experiencias más que objetos, se hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad.(Morales)

Contrariamente a cuanto acontece con los automóviles y los discos compactos, en el transporte aéreo y los ejercicios aeróbicos los resultados no pueden ser medidos, comprobados y verificados para asegurar su calidad antes de la venta o entrega. Más aún, en el sector público es una simple prestación, los criterios que utilizan los ciudadanos para evaluarla pueden ser muy complejos y difíciles de establecer con precisión.(Morales)

Segundo, los servicios (principalmente los que requieren mucha colaboración humana) son heterogéneos: por lo general, la prestación varía de un servicio a otro, de un ciudadano a otro y de un día a otro. La calidad de la interacción que el personal de atención ciudadana o las secretarías establecen con los ciudadanos muy raras veces puede ser estandarizada dentro de normas que permitan asegurar su calidad, como puede hacerse en una planta de productos manufacturados. (Morales)

Tercero, la producción y el consumo de muchos servicios son inseparables. En términos generales, la calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación (usualmente como fruto de la interacción entre ciudadano y gobierno en el caso del sector público), en vez de ser estructurada y controlada en la planta de producción, lo que permite que el producto obtenido se entregue sin alteraciones al consumidor. A diferencia de los productores de bienes físicos, los proveedores de servicios no tienen el beneficio que les aporta toda una estructura que actúa como colchón amortiguador y que suaviza y matiza la relación entre la producción y el consumo. Con frecuencia, los ciudadanos se encuentran allí donde los servicios se producen,

observando y evaluando el proceso de producción a medida que experimentan el servicio.(Morales)

El resultado de acuerdo a lo que el personal de la D. A. P. Z cree que el ciudadano considera en la evaluación de la calidad en el servicio son en orden de importancia las siguientes(Morales):

1. La *habilidad* del personal de la D. A. P. Z para realizar el servicio prometido en forma segura y precisa.
2. El *conocimiento y trato amable* del personal de la Dirección de Alumbrado Público de Zapopan y su forma de transmitir un sentimiento de confianza.
3. La *disposición* del personal de la Dirección de Alumbrado Público de Zapopan que muestra para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.
4. El *cuidado y atención individualizada* que la D. A. P. Z le da a sus clientes.
5. La *apariencia* de las instalaciones físicas, equipos, personal y material que utiliza la D. A. P. Z.

TABLA 19. IMPORTANCIA DE LAS DIMENSIONES DE CALIDAD DEL SERVICIO Y SUS PUNTUACIONES

20. Apariencia	27	16.37	8.13
21. Habilidad	27	25.37	12.08
22. Disposición	27	19.07	9.20
23. Conocimiento y trato amable	27	22.22	10.95
24. Cuidado y atención individualizada	27	16.96	8.98

Fuente: Morales

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Del total de la muestra de este estudio, el 44.4% de las respuestas de los entrevistados concordó que *la habilidad* es la primera más importante de las cinco características mostradas anteriormente. El 37% de las respuestas de los entrevistados coincidieron que la segunda característica más importante es *la disposición* de los sujetos, y por último la tercera característica más importante según el 51.9% fue *la apariencia*.(Morales)

PRIMERA MÁS IMPORTANTE

TABLA 20. TABLAS DE FRECUENCIA. PRIMERA MÁS IMPORTANTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Cumulativo
Valido	Apariencia	2	7.4	7.4	7.4
	Habilidad	12	44.4	44.4	51.9
	Disposición	5	18.5	18.5	70.4
	Conocimiento y trato amable	6	22.2	22.2	92.6
	Cuidado y atención individualizada	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: Morales

SEGUNDA MÁS IMPORTANTE

TABLA 21. TABLAS DE FRECUENCIA. SEGUNDA MÁS IMPORTANTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Cumulativo
Valido	Apariencia	2	7.4	7.4	7.4
	Habilidad	5	18.5	18.5	25.9
	Disposición	10	37.0	37.0	63.0
	Conocimiento y trato amable	7	25.9	25.9	88.9
	Cuidado y atención individualizada	3	11.1	11.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: Morales

TERCERA MÁS IMPORTANTE

TABLA 22. TABLAS DE FRECUENCIA. TERCERA MÁS IMPORTANTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Cumulativo
Valido	Apariencia	14	51.9	51.9	51.9
	Habilidad	1	3.7	3.7	55.6
	Disposición	3	11.1	11.1	66.7
	Conocimiento y trato amable	3	11.1	11.1	77.8
	Cuidado y atención individualizada	6	22.2	22.2	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Fuente: Morales

3. CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO (PREGUNTA 3).

La comprensión de las expectativas de los clientes constituye el primer paso en la realización de un servicio de alta calidad. Ahora bien, una vez que los directivos comprenden con exactitud lo que esperan los ciudadanos, deben afrontar un segundo reto, tan importante como el anterior: utilizar esos conocimientos para establecer en sus organizaciones las normas o estándares de calidad de los servicios. (Morales)

Las normas señalan al personal de contacto cuáles son las prioridades de la dirección y cuál es el tipo de prestación que realmente cuenta. Cuando no existen normas estándar para la prestación o cuando las normas que se aplican no reflejan las expectativas del ciudadano o usuario (por ejemplo, cuando a los operadores del servicio de información de las empresas telefónicas se les evalúa sólo en función del número de llamadas que atienden al día) la calidad del servicio es percibida por los usuarios como algo que deben sufrir. Por el contrario, cuando existen normas que reflejan lo que los usuarios esperan (por ejemplo, trato amable, respuestas rápidas y promesas cumplidas) es muy probable que la percepción de calidad se incremente. A continuación se presentan los resultados obtenidos en este apartado. (Morales)

En general, de las cinco características anteriores, el personal de la Dirección de

Alumbrado Público de Zapopan respondió (variables 28 a 32) que son capaces de cumplir las normas formales o informales que existen para cada una de las dimensiones objeto de este estudio. (Morales)

El promedio más alto obtenido en cuanto a cumplimiento es para las normas relativas al grado de conocimiento y amabilidad que debe tener el personal de la D. A. P.Z. y el cuidado y la atención individualizada que el personal debe ofrecer a los usuarios. (Morales)

De forma contraria existe un mayor incumplimiento para las normas relativas a la apariencia, la habilidad y la disposición. (Morales)

TABLA 23. CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE CALIDAD				
		N	Media	Desv.
	Stad.			
28. Normas de apariencia	27	7.67		2.00
29. Normas de habilidad	27	7.74		2.33
30. Normas de disposición	27	7.74		2.30
31. Normas de conocimiento y amabilidad	27	8.19		1.98
32. Normas de cuidado y la atención individualizada	27	8.07		2.11

Fuente: Morales

4. CUMPLIMIENTO DE PROMESAS SOBRE EL SERVICIO (PREGUNTA 4).

Un factor clave y determinante en la formación de las expectativas del ciudadano o usuario es la comunicación externa de los proveedores del servicio. Las promesas que hacen una dirección o empresa de servicios en la publicidad que realiza en los medios de comunicación, en los mensajes que transmite y en otras comunicaciones similares, incrementan las expectativas. Estas a su vez, actúan como las normas contra las que los clientes evaluarán lo que consideran un servicio de calidad. Una discrepancia entre el servicio real percibido y las promesas de servicio tienen, por lo tanto, un efecto negativo sobre la percepción de calidad del servicio ((Morales)

La posibilidad de que se prometa en exceso es muy alta, debido a que la comunicación de las empresas u organizaciones de servicio promete lo que hacen las personas y, dado que a las personas no se pueden

controlar de la misma forma en que se pueden controlar las máquinas que producen buenos productos, el potencial para que se produzcan promesas poco realistas es muy alto.(Morales)

Para el personal de la Dirección De Alumbrado Público de Zapopan las promesas relativas al conocimiento y amabilidad, y el cuidado y la atención individualizada con los usuarios son las que se cumplen. Contrariamente las promesas de apariencia, habilidad en su prestación y dispuesto a atender los problemas de la sociedad, son las dimensiones en las que, en menor medida, se cumplen promesas quizá s porque no se hace énfasis enellas (variables 33 a 37).(Morales)

TABLA 24. CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE PROMESAS

	N	Media	Desv. Stad
33. Cumplir apariencia	27	7.33	2.09
34. Cumplir habilidad	27	7.63	2.11
35. Cumplir disposición	27	7.70	2.05
36. Cumplir conocimiento y amabilidad	27	8.41	1.15
37. Cumplir cuidado v	27	8.70	1.35
la atención individualizada			

Fuente: Morales

5. ASPECTOS ORGANIZACIONALES PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y LA CONTRIBUCIÓN DEL PERSONAL INTERNO A LA CALIDAD EN EL SERVICIO (PREGUNTAS 5 Y 6).

Los antecedentes potenciales relacionados con aspectos organizacionales y culturales dentro de esta área correspondientes a la discrepancia entre las normas de calidad del servicio y el servicio real y la discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los ciudadanos sobre él muestran que el trabajo en equipo, el entendimiento entre el empleado y sus funciones, el entendimiento entre la tecnología y su función y el control percibido dentro de la organización son aceptables sin llegar a lo óptimo.(Morales)

En cuanto a los sistemas de supervisión y control el personal se muestra confundido respecto a que se le da mayor valor dentro de sus evaluaciones, sí el trato con el ciudadano o el desempeño de sus funciones. Con relación a la comunicación horizontal los resultados obtenidos muestran poca eficacia dado que el personal se muestra confundido en torno a que servicios que ofrece esta área.(Morales)

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

TABLA 25. CUMPLIMIENTO DE ASPECTOS ORGANIZACIONALES

	N	Media	Desv. Stad.
38. Recopilar información sobre usuarios	27	7.59	2.53
39. Utilizar investigaciones de usuarios	27	5.00	3.25
40. Información sobre lo que esperan los ciudadanos	27	7.81	2.68
41. Interacción de los superiores con los usuarios	27	5.89	3.63
42. Comunicación con los superiores	27	7.41	2.50
43. Sugerencias del personal a los superiores	27	5.30	3.29
44. Interacción superiores con el personal	27	7.48	2.68
45. Niveles jerárquicos	27	7.04	3.04
46. Asignación de recursos	27	5.22	3.68
47. Programas internos de servicio a usuarios	27	7.81	2.82
48. Estimulación a dirigentes	27	6.07	3.25
49. Proceso formal de objetivos de calidad	27	6.74	3.35
50. Establecer objetivos específicos de calidad	27	8.22	2.39
51. Automatización en el servicio	27	7.63	2.31
52. Programas de mejora	27	6.63	3.16
53. Conocimiento de requerimientos del usuario	27	7.19	2.80
54. Sistemas operativos de computación	27	6.81	2.86

Fuente: Morales

ASPECTOS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN

TABLA 26. ASPECTOS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN

55. Parte de un equipo	27	8.93	2.18
56. Todos contribuyen al esfuerzo	27	8.41	2.48
57. Responsable de ayudar	27	9.37	1.21
58. Cooperación entre los compañeros	27	8.48	2.38
59. Miembro importante de la dirección	27	8.33	2.24
60. Capaz de realizarlo bien	27	9.30	1.75
61. Personal calificado	27	7.04	3.22
62. Instrumentos y equipo necesario	27	7.56	2.56
63. Resolver problemas con poco control	27	5.56	3.36
64. Libertad de satisfacer las necesidades de los usuarios	27	7.48	2.99
65. No tengo control sobre mi trabajo	27	5.81	3.29
66. Depender de otros	27	5.96	3.56
67. Evaluaciones incluyen interacción con usuarios	27	6.96	3.02
68. Mayor esfuerzo no implica mayor pago	27	6.93	3.36
69. Cantidad de papeleo dificulta el servicio	27	5.59	3.35
70. Clientes y jefes es lo mismo	27	7.26	3.02
71. La dirección y yo tenemos las mismas ideas	27	7.04	2.81
72. Información sobre mi trabajo	27	7.33	2.97
73. No entiendo los servicios que ofrecemos	27	3.74	3.45
74. Capaz de adecuarme a los cambios	27	8.81	1.94
75. Entrenamiento suficiente	27	3.81	3.49
76. No sé que aspectos que se le da mayor importancia	27	5.26	3.41
77. Consultan trabajadores sobre la veracidad de las promesas	27	5.74	3.16
78. Interacción con el personal directo al servicio	27	5.30	3.30
79. La política es la misma en las diferentes oficinas	27	6.41	3.82
Validos.	27		

Fuente: Morales

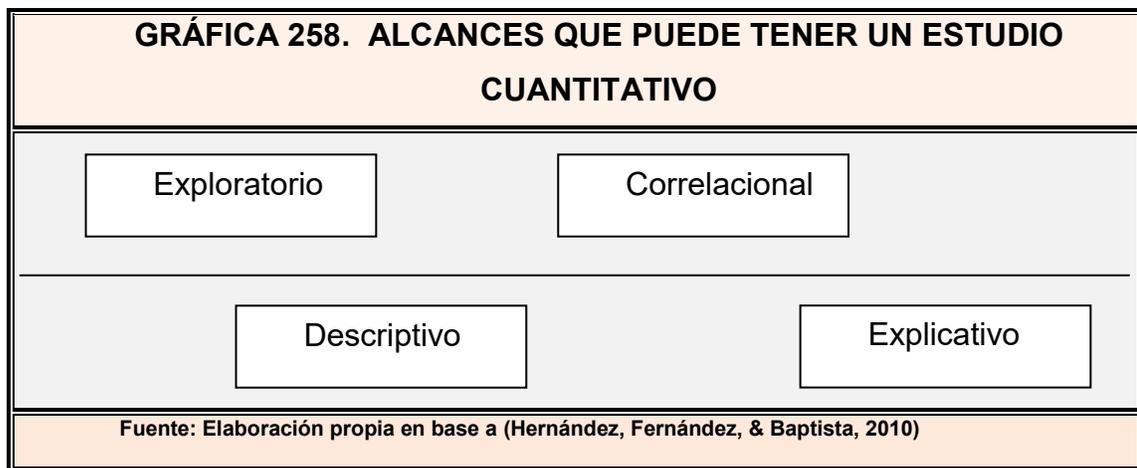
Dentro del modelo SERVQUAL se identifican cuatro factores clave causales de las deficiencias internas que contribuyen a los bajos niveles de calidad en el servicio percibido por los usuarios; es decir: Deficiencia

1, 2, 3, 4 y 5. Este modelo nos permitió la comprensión y medición de la calidad en el servicio de esta dirección, así como también le permitirá a esta área el perfeccionamiento interno de la calidad en el servicio.(Morales)

CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 78), no se deben considerar los alcances como “tipos de investigación”, ya que, más que ser una clasificación, constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio, como se muestra en la siguiente figura:



Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 78) nos indican que esta reflexión es importante, pues del alcance del estudio depende la estrategia de investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances.

Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a las investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Los estudios descriptivos - por lo general - son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de

entendimiento y son altamente estructurados. Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en distintas etapas de su desarrollo. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

¿De qué depende que nuestro estudio se inicie como exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo? La respuesta depende de dos factores: el estado del conocimiento sobre el problema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura, así como la perspectiva que se pretenda dar al estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Los *estudios exploratorios* se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Los *estudios descriptivos* buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos y cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Los *estudios correlacionales* asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Los *estudios explicativos* van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están

dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Teniendo claro cada uno de los alcances de las investigaciones, y habiendo explicado la continuidad de los alcances de los estudios, se puede decir que la tesis comenzará con un estudio exploratorio y terminará siendo un estudio descriptivo.

3.1. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Los sujetos de investigación de la presente investigación serán los dueños de la empresa REGANT S.A. de C.V. por ser esta empresa a la que se aplicará el modelo de análisis empresarial.

3.2. HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL

La investigación exploratoria y descriptiva será sobre el nivel de competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la República Mexicana, sin embargo, para la aplicación del Modelo de Análisis Empresarial propuesto se tomará como Caso de Aplicación a la empresa Regant S.A. de C.V. y tendrá una duración de 6 meses.

CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL

Una rúbrica es un conjunto de criterios y estándares, típicamente enlazados a objetivos de aprendizaje, que son utilizadas para evaluar un nivel de desempeño o una tarea. Una rúbrica es una herramienta de calificación utilizada para realizar evaluaciones subjetivas. Es un conjunto de criterios y estándares ligados a los objetivos de aprendizaje usados para evaluar la actuación de alumnos en la creación de artículos, proyectos, ensayos y otras tareas. Las rúbricas permiten estandarizar la evaluación de acuerdo a criterios específicos, haciendo la calificación más simple y transparente. (4teachers.org)

La rúbrica es un intento de delinear criterios de evaluación consistentes. Permite que profesores y estudiantes por igual, puedan evaluar criterios complejos y subjetivos, además de proveer un marco de autoevaluación, reflexión y revisión por pares. Intenta conseguir una evaluación justa y acertada, fomentar el entendimiento e indicar una manera de proceder con en el aprendizaje/enseñanza consecuente. Esta integración de actuación y retroalimentación se denomina *evaluación en marcha*. Incrementalmente, instructores que se basan en rúbricas para evaluar al desempeño de sus alumnos, tienden a compartir la rúbrica al momento de la evaluación. Adicionalmente, para ayudar a los alumnos a entender cómo las tareas se relacionan con el contenido del curso, una rúbrica compartida puede aumentar la autoridad del alumno en el aula, a través de la transparencia. (4teachers.org)

Para aplicar el modelo de análisis empresarial propuesto, primero se definirán los criterios que se tomarán en cuenta para calificar las rúbricas que conformarán el Modelo de Análisis Empresarial, después se dará un ejemplo para explicar su aplicación y por último se aplicará a la empresa REGANT S.A. de C.V. proporcionando sus resultados, conclusiones y recomendaciones para finalizar la tesis.

3.3. RÚBRICA DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

TABLA 27. RÚBRICA DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (10)	Buena (7.5)	Regular (5)	Mala (2.5)	Muy mala (0)
Amenaza de nuevos competidores	No hay amenaza de nuevas empresas que vendan el mismo producto en la actualidad, ni habrá amenaza en el corto, mediano y largo plazo.	No hay amenaza de nuevas empresas que vendan el mismo producto en la actualidad, ni habrá amenaza en el corto y mediano plazo.	No hay amenaza de nuevas empresas que vendan el mismo producto en la actualidad, pero habrá amenaza en el mediano plazo.	Hay amenaza de nuevas empresas que venden el mismo producto y habrá amenaza de empresas que vendan el mismo producto en el corto, mediano y largo plazo.	Se considera un hecho inminente la existencia de empresas que venden el mismo producto, así como la aparición de nuevas empresas que venderán el mismo producto en el corto plazo.
Amenaza del ingreso de productos sustitutos	No hay amenaza de de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos en la actualidad, ni habrá amenaza en	No hay amenaza de la entrada de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos en la actualidad, ni habrá	No hay amenaza de la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos en la actualidad,	Hay amenaza de empresas que venden productos sustitutos en la actualidad y habrá una entrada potencial de empresas	Se considera un hecho inminente la existencia de empresas que venden productos sustitutos en la actualidad y la aparición de empresas

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	el corto, mediano y largo plazo.	amenaza en el corto y mediano plazo.	pero habrá amenaza en el mediano plazo.	que venderán productos sustitutos en el corto, mediano y largo plazo.	que venderán productos sustitutos en el corto plazo.
Poder de negociación de proveedores	Los proveedores no cuentan con poder de negociación en la actualidad debido a factores como: el gran número de proveedores que surten el mismo insumo, la existencia de materias primas sustitutas y a que el costo que implica cambiar de materias primas es bajo, por lo que el poder de negociación	Los proveedores no cuentan con poder de negociación en la actualidad debido a factores como: el gran número de proveedores que surten el mismo insumo, la existencia de materias primas sustitutas y a que el costo que implica cambiar de materias primas es bajo, por lo que el poder de negociación	No tienen poder de negociación los proveedores en la actualidad, pero tendrán poder de negociación en el mediano plazo.	Los proveedores tienen alto poder de negociación debido a la presencia de proveedores que surten el mismo insumo en la actualidad, existen pocas materias primas sustitutas y el costo que implica cambiar de materias primas es alto por lo que el poder de negociación seguirá siendo alto en el corto,	Se considera un hecho inminente que no existen otros proveedores por lo que el poder de negociación de los proveedores es muy alto y seguirá siendo alto en el corto plazo.

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	seguirá siendo bajo en el corto, mediano y largo plazo.	seguirá siendo bajo en el corto y mediano plazo.		mediano y largo plazo.	
Poder de negociación de compradores	Los consumidores no tienen poder de negociación debido a factores como: el gran número de consumidores que existen en la actualidad, su volumen de compra es bajo, el producto es escaso o es especializado o por lo que su poder de negociación seguirá siendo bajo en el corto, mediano y largo plazo.	Los consumidores no tienen poder de negociación debido a factores como: el gran número de consumidores que existen en la actualidad, su volumen de compra es bajo, el producto es escaso o es especializado o por lo que su poder de negociación seguirá siendo bajo en el corto y mediano plazo.	Los consumidores no tienen poder de negociación debido a factores como: el gran número de consumidores que existen en la actualidad, su volumen de compra es bajo, el producto es escaso o es especializado o pero tendrán poder de negociación en el mediano plazo.	Los consumidores tienen poder de negociación debido a factores como: el número de consumidores que existen en la actualidad es poco, su volumen de compra es alto y el producto no es escaso, ni especializado o y seguirán teniendo poder de negociación en el corto mediano y largo plazo.	Se considera un hecho inminente que los consumidores tienen poder de negociación debido a factores como: el número de consumidores que existen en la actualidad es poco, su volumen de compra es alto y el producto no es escaso, ni especializado o y seguirán teniendo poder de negociación

**DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

					en el corto plazo.
Rivalidad entre competidores	Actualmente no existen empresas que compiten directamente en la misma industria ofreciendo el mismo tipo de producto, ni existirán empresas que compitan en el corto, mediano o largo plazo.	Actualmente no existen empresas que compiten directamente en la misma industria ofreciendo el mismo tipo de producto, ni existirán empresas que compitan en el corto y mediano plazo.	Actualmente no existen empresas que compitan directamente en la misma industria ofreciendo el mismo tipo de producto, pero existirá competencia en el mediano plazo.	Actualmente existen empresas que compiten directamente en la misma industria ofreciendo el mismo tipo de producto, y seguirán existiendo en el corto, mediano y largo plazo.	Se considera un hecho inminente que existen empresas que compiten directamente en la misma industria ofreciendo el mismo tipo de producto y seguirán existiendo en el corto plazo.
Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.					

3.4. RÚBRICA DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE

TABLA 28. RÚBRICA DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (10)	Buena (7.5)	Regular (5)	Mala (2.5)	Muy mala (0)
Corporación	Actualmente la empresa es eficaz debido a que utiliza la reducción de costos básicos con mayor eficacia que la competencia, implementa buena selectividad en relación a las órdenes que se aceptan, a las funciones que realizan y a los productos que se ofrecen y seguirá siendo eficaz	Actualmente la empresa es eficaz debido a que utiliza la reducción de costos básicos con mayor eficacia que la competencia, implementa buena selectividad en relación a las órdenes que se aceptan, a las funciones que realizan y a los productos que se ofrecen y lo seguirá siendo eficaz	Actualmente la empresa es eficaz debido a que utiliza la reducción de costos básicos con mayor eficacia que la competencia, implementa buena selectividad en relación a las órdenes que se aceptan, a las funciones que realizan y a los productos que se ofrecen, pero no seguirá siendo eficaz en el	Actualmente la empresa no es eficaz debido a que no utiliza la reducción de costos básicos con mayor eficacia que la competencia, ni implementa buena selectividad en relación a las órdenes que se aceptan, ni a las funciones que realizan ni a los productos que se ofrecen y no será eficaz	Se considera un hecho inminente que la empresa no es eficaz debido a que no utiliza la reducción de costos básicos con mayor eficacia que la competencia, ni implementa buena selectividad en relación a las órdenes que se aceptan, ni a las funciones que realizan ni a los productos

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	en el mediano y largo plazo.	en el corto y mediano plazo.	mediano plazo.	en el corto, mediano y largo plazo.	que se ofrecen y no será eficaz en el corto plazo.
Cliente	Actualmente se tienen segmentados a los clientes en términos de las diversas maneras en que utilizan el producto y la cobertura del mercado es muy buena y lo seguirá siendo en el corto, mediano y largo plazo.	Actualmente se tienen segmentados a los clientes en términos de las diversas maneras en que utilizan el producto y se tiene una buena cobertura del mercado y se seguirá teniendo en el corto y mediano plazo.	Actualmente se tienen segmentados a los clientes en términos de las diversas maneras en que utilizan un producto y la cobertura del mercado actual es buena, pero no lo seguirá siendo en el mediano plazo.	No se tienen segmentados a los clientes en las diversas maneras en que utilizan un producto, la cobertura del mercado actual es deficiente y lo seguirá siendo en el corto, mediano y largo plazo.	Se considera un hecho inminente que no se tienen segmentados a los clientes en términos de las diversas maneras en que utilizan un producto, y la cobertura del mercado actual es deficiente y lo seguirá siendo en el corto plazo.
Competencia	Actualmente la gente, el dinero y la infraestructura se encuentran en equilibrio sin ningún	Actualmente la gente, el dinero y la infraestructura se encuentran en equilibrio sin ningún	Actualmente la gente, el dinero y la infraestructura se encuentran en equilibrio, no hay	Actualmente la gente, el dinero y la infraestructura no se encuentran en equilibrio, hay	Se considera un hecho inminente que la gente, el dinero y la infraestructura no se encuentran

**DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

	desperdicio, las utilidades se reinvierten para la venta de productos nuevos y la imagen del producto es una fuente de diferenciación y lo seguirá siendo en el corto, mediano y largo plazo.	desperdicio, las utilidades se reinvierten para la venta de productos nuevos y la imagen del producto es una fuente de diferenciación y lo seguirá siendo en el corto y mediano plazo.	desperdicio, las utilidades se reinvierten para la venta de productos nuevos y la imagen del producto es una fuente de diferenciación, pero no lo seguirá siendo en el mediano plazo.	desperdicio, las utilidades no se reinvierten para la venta de productos nuevos y la imagen del producto no es una fuente de diferenciación ni lo será en el corto, mediano o largo plazo.	en equilibrio, tienen excesos o desperdicio, las utilidades no se reinvierten para la venta de productos nuevos y la imagen del producto no es una fuente de diferenciación ni lo será en el corto plazo.	
Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.						

3.5. RÚBRICA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA O 4 P'S

TABLA 29. RÚBRICA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA O 4 P'S					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (10)	Buena (7.5)	Regular (5)	Mala (2.5)	Muy mala (0)
Producto	Actualmente el producto satisface los deseos psicológicos del cliente además de satisfacerlo por su funcionalidad, calidad, empaque, marca, imagen, ubicación y servicio posterior a la venta y lo seguirá satisfaciendo en el corto, mediano y largo plazo.	Actualmente el producto satisface los deseos psicológicos del cliente además de satisfacerlo por su funcionalidad, calidad, empaque, marca, imagen, ubicación y servicio posterior a la venta y lo seguirá satisfaciendo en el corto y mediano plazo.	Actualmente el producto satisface los deseos psicológicos del cliente además de satisfacerlo por su funcionalidad, calidad, empaque, marca, imagen, ubicación y servicio posterior a la venta, pero no lo seguirá satisfaciendo en el mediano plazo.	Actualmente el producto no satisface los deseos psicológicos del cliente, ni por su funcionalidad o empaque o marca o imagen o ubicación o servicio posterior a la venta y no lo satisficará en el corto, mediano y largo plazo.	Es un hecho inminente que el producto no satisface los deseos psicológicos del cliente ni por su funcionalidad o calidad o empaque o marca o imagen o ubicación o servicio posterior a la venta, ni lo satisficará en el corto plazo.
Precio	Actualmente el poder de	Actualmente el poder de	Actualmente el poder de	Actualmente el poder de	Es un hecho inminente

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	compra de los clientes es alto, el precio del producto es competitivo, además de ser percibido por el cliente como adecuado y lo seguirá siendo en el corto, mediano y largo plazo.	compra de los clientes es alto, el precio del producto es competitivo, además de ser percibido por el cliente como adecuado y lo seguirá siendo en el corto y mediano plazo.	compra de los clientes es alto, el precio del producto es competitivo, además de ser percibido por el cliente como adecuado, pero no lo seguirá siendo en el mediano plazo.	compra de los clientes es bajo, el precio del producto no es competitivo, además de que no es percibido por el cliente como adecuado, y seguirá siendo así en el corto, mediano y largo plazo.	que el poder de compra de los clientes es bajo, el precio del producto no es competitivo, además de que no es percibido por el cliente como adecuado, y seguirá siendo así en el corto plazo.
Plaza	Actualmente los productos se encuentran a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo desean y seguirá siendo así en el corto, mediano y largo plazo.	Actualmente los productos se encuentran a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo desean y seguirá siendo así en el corto y mediano plazo.	Actualmente los productos se encuentran a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo desean, pero no seguirá siendo así en el mediano plazo.	Actualmente los productos no se encuentran a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo desean, y seguirá siendo así en el corto, mediano y largo plazo.	Es un hecho que los productos no se encuentran a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo desean, y seguirá siendo así en el corto plazo.

**DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Promoción	Actualmente la promoción constituye un excelente intercambio con el mercado meta mediante la información, persuasión y recuerdo de los beneficios de la empresa o del producto lo que ha incrementado notablemente las ventas y seguirá siendo así en el corto, mediano y largo plazo.	Actualmente la promoción constituye un excelente intercambio con el mercado meta mediante la información, persuasión y recuerdo de los beneficios de la empresa o del producto lo que ha incrementado notablemente las ventas y seguirá siendo así en el corto y mediano plazo.	Actualmente la promoción constituye un excelente intercambio con el mercado meta mediante la información, persuasión y recuerdo de los beneficios de la empresa o del producto lo que ha incrementado notablemente las ventas, pero no seguirá siendo así en el mediano plazo.	Actualmente la promoción no constituye un buen intercambio con el mercado meta mediante la información, persuasión o recuerdo de los beneficios de la empresa o del producto por lo que se han disminuido notablemente las ventas y seguirá siendo así en el corto, mediano y largo plazo.	Es un hecho inminente que la promoción no constituye un buen intercambio con el mercado meta mediante la información, persuasión o recuerdo de los beneficios de la empresa o del producto por lo que se han disminuido notablemente las ventas y seguirá siendo así en el corto plazo.
Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.					

3.6. RÚBRICA DEL PERFIL COMPETITIVO

TABLA 30. RÚBRICA DEL PERFIL COMPETITIVO					
Criterio evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (10)	Buena (7.5)	Regular (5)	Mala (2.5)	Muy mala (0)
Equipo de ventas	El equipo de ventas es proactivo y está bien organizado, lo que se ve reflejado en las altas ventas y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.	El equipo de ventas es proactivo y está bien organizado, lo que se ve reflejado en las altas ventas y seguirá así en el corto y mediano plazo.	El equipo de ventas es proactivo y está bien organizado, lo que se ve reflejado en las altas ventas, pero no seguirá así en el mediano plazo.	El equipo de ventas no es proactivo y no está bien organizado, lo que se ve reflejado en las bajas ventas y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.	Es un hecho inminente que el equipo de ventas no es proactivo y no está bien organizado, lo que se ve reflejado en las bajas ventas y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.
Calidad de los productos	Siempre se utilizan insumos de la más alta calidad, lo que se ve reflejado en la calidad del producto y seguirá así en el corto,	Siempre se utilizan insumos de la más alta calidad, lo que se ve reflejado en la calidad del producto y seguirá así en el corto y	Siempre se utilizan insumos de la más alta calidad, lo que se ve reflejado en la calidad del producto, pero no	No se utilizan insumos de alta calidad, lo que se ve reflejado en la baja calidad del producto y seguirá así en el corto,	Es un hecho inminente que no se utilizan insumos de alta calidad, lo que se ve reflejado en la baja calidad del producto y

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	mediano y largo plazo.	mediano plazo.	seguirá así en el mediano plazo.	mediano y largo plazo.	seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.
Facilidad de pago	Los clientes tienen facilidad de pago con distintas tarjetas bancarias, lo que ha incrementado o el consumo de los consumidores y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.	Los clientes tienen facilidad de pago con distintas tarjetas bancarias, lo que ha incrementado o el consumo de los consumidores y seguirá así en el corto y mediano plazo.	Los clientes tienen facilidad de pago con distintas tarjetas bancarias, lo que ha incrementado o el consumo de los consumidores pero no seguirá así en el mediano plazo.	Los clientes no tienen facilidad de pago con distintas tarjetas bancarias, por lo que no se ha incrementado o el consumo de los consumidores y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.	Es un hecho inminente que los clientes no tienen facilidad de pago con distintas tarjetas bancarias, por lo que no se ha incrementado o el consumo de los consumidores y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.
Lealtad de los clientes	Los clientes siempre son leales y hablan bien del producto adquirido, así como del servicio recibido, lo	Los clientes siempre son leales y hablan bien del producto adquirido, así como del servicio recibido, lo	Los clientes siempre son leales y hablan bien del producto adquirido, así como del servicio recibido, lo	Los clientes no son leales ni hablan bien del producto adquirido, ni del servicio recibido, por lo que no	Es un hecho inminente que los clientes no son leales ni hablan bien del producto adquirido, ni del servicio

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	que se ve reflejado en nuevos clientes y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.	que se ve reflejado en nuevos clientes y seguirá así en el corto y mediano plazo.	que se ve reflejado en nuevos clientes pero no seguirá así en el mediano plazo.	tienen nuevos clientes y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.	recibido, por lo que no tienen nuevos clientes y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.
Posicionamiento de la marca	El producto se encuentra posicionado en la mente del consumidor, quien es capaz de identificar los beneficios de la marca y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.	El producto se encuentra posicionado en la mente del consumidor, quien es capaz de identificar los beneficios de la marca y seguirá así en el corto y mediano plazo.	El producto se encuentra posicionado en la mente del consumidor, quien es capaz de identificar los beneficios de la marca, pero no seguirá así en el mediano plazo.	El producto no se encuentra posicionado en la mente del consumidor, quien no es capaz de identificar los beneficios de la marca y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.	Es un hecho inminente que el producto no se encuentra posicionado en la mente del consumidor, quien no es capaz de identificar los beneficios de la marca y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.
Existencia de productos	Los productos siempre se encuentran en existencia	Los productos siempre se encuentran en existencia	Los productos siempre se encuentran en existencia	Los productos no siempre se encuentran en existencia	Es un hecho inminente que los productos no siempre se encuentran en existencia

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	por internet y en tiendas al detalle y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.	por internet y en tiendas al detalle y seguirá así en el corto y mediano plazo.	por internet y en tiendas al detalle, pero no seguirá así en el mediano plazo.	existencia por internet y en tiendas al detalle y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.	encuentran en existencia por internet y en tiendas al detalle y seguirá así en el corto plazo.	
Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.						

3.7. RÚBRICA DE LA MATRIZ BCG

TABLA 31. RÚBRICA DE LA MATRIZ BCG				
Criterio a evaluar	Escala de calificación			
	Excelente (10)	Buena (6.6)	Regular (3.3)	Mala (0)
Ubicación del producto en la matriz BCG	Actualmente el producto o servicio es considerado un producto vaca lechera debido a que el negocio tiene una alta participación en el mercado, pero el mercado tiene una baja tasa de crecimiento y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo. El negocio es generador de ingresos,	Actualmente el producto o servicio es considerado un producto estrella debido a que el negocio tiene una alta participación en el mercado con una alta tasa de crecimiento. El negocio genera rentabilidad, pero requiere constantes inversiones lo que hace que tenga un flujo de fondos nulo o negativo generalmente.	Actualmente el producto o servicio es considerado un producto signo de interrogación debido a que el negocio tiene una baja participación en el mercado y el mercado a su vez tiene una alta tasa de crecimiento. No se conoce qué pasará con el negocio. Requiere de constantes inversiones, las cuales se	Actualmente el producto o servicio es considerado un producto perro debido a que se combina una baja participación del mercado por parte de la empresa, con un mercado estancado o en pleno decrecimiento y solo en algunos casos puede ser rentable participar en este estado.

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	lo que implica una importante rentabilidad con bajas inversiones.		desconoce si serán rentables o no.		
Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.					

3.8. RÚBRICA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY

TABLA 32. RÚBRICA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Strategy (estrategia)	La estrategia se ajusta muy bien a los problemas del entorno y a los cambios en la demanda de los clientes, siendo la más adecuada para lograr los objetivos de la empresa y seguirá siendo la más adecuada para el corto, mediano y largo plazo.	La estrategia se ajusta muy bien a los problemas del entorno y a los cambios en la demanda de los clientes, siendo la más adecuada para lograr los objetivos de la empresa y seguirá siendo la más adecuada para el corto y mediano plazo.	La estrategia se ajusta muy bien a los problemas del entorno y a los cambios en la demanda de los clientes, siendo la más adecuada para lograr los objetivos de la empresa, pero no lo seguirá siendo en el mediano plazo.	La estrategia no se ajusta a los problemas del entorno y a los cambios en la demanda de los clientes, por lo que no es la más adecuada para lograr los objetivos de la empresa, ni lo serán en el corto, mediano y largo plazo.	Es un hecho inminente que la estrategia no se ajusta a los problemas del entorno y a los cambios en la demanda de los clientes, por lo que no es la más adecuada para lograr los objetivos de la empresa, ni lo será en el corto plazo.

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Systems(sistemas y procedimientos)	Los procedimientos y procesos que se utilizan en la organización son los más adecuados, siempre son monitoreados y evaluados para ser renovados o ajustados de acuerdo a la evaluación previa y seguirán siendo los más adecuados en el corto, mediano y largo plazo.	Los procedimientos y procesos que se utilizan en la organización son los más adecuados, siempre son monitoreados y evaluados para ser renovados o ajustados de acuerdo a la evaluación previa y seguirán siendo los más adecuados en el corto y mediano plazo.	Los procedimientos y procesos que se utilizan en la organización son los más adecuados, siempre son monitoreados y evaluados para ser renovados o ajustados de acuerdo a la evaluación previa, pero no seguirán siendo los más adecuados en el mediano plazo.	Los procedimientos y procesos que se utilizan en la organización no son los más adecuados, no son monitoreados ni evaluados para ser renovados o ajustados de acuerdo a la evaluación previa, ni seguirán siendo los más adecuados en el mediano plazo.	Es un hecho inminente que los procedimientos y procesos que se utilizan en la organización no son los más adecuados, no son monitoreados ni evaluados para ser renovados o ajustados de acuerdo a la evaluación previa, ni seguirán siendo los más adecuados en el mediano plazo.
Structure (Estructura)	La coordinación entre los diferentes departamentos, las	La coordinación entre los diferentes departamentos, las	La coordinación entre los diferentes departamentos, las	La coordinación entre los diferentes departamentos, las	Es un hecho inminente que la coordinación entre los diferentes

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	líneas de comunicación, la toma de decisiones, el estilo de administración, el estilo de liderazgo y la jerarquía de la empresa es la más adecuada por lo que el personal siempre se autoorganiza en equipos de trabajo y continuará siendo así en el corto, mediano y largo plazo.	líneas de comunicación, la toma de decisiones, el estilo de administración, el estilo de liderazgo y la jerarquía de la empresa es la más adecuada por lo que el personal siempre se autoorganiza en equipos de trabajo y continuará siendo así en el corto y mediano plazo.	líneas de comunicación, la toma de decisiones, el estilo de administración, el estilo de liderazgo y la jerarquía de la empresa es la más adecuada por lo que el personal siempre se autoorganiza en equipos de trabajo, pero no continuará siendo así en el mediano plazo.	líneas de comunicación, la toma de decisiones, el estilo de administración, el estilo de liderazgo y la jerarquía de la empresa no es adecuada por lo que el personal no se autoorganiza en equipos de trabajo y continuará siendo así en el corto, mediano y largo plazo.	departamentos, las líneas de comunicación, la toma de decisiones, el estilo de administración, el estilo de liderazgo y la jerarquía de la empresa no es la más adecuada por lo que el personal no se autoorganiza en equipos de trabajo y continuará siendo así en el corto plazo.
Staff (personas)	El equipo de trabajo cuenta con personal especializado para cada actividad,	El equipo de trabajo cuenta con personal especializado para cada actividad,	El equipo de trabajo cuenta con personal especializado para cada actividad,	El equipo de trabajo no cuenta con personal especializado para cada actividad, no	Es un hecho inminente que el equipo de trabajo no cuenta con personal

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	los cuales son participativos y competitivos, además de estar orientados hacia la estrategia y seguirá siendo así en el corto, mediano y largo plazo.	los cuales son participativos y competitivos, además de estar orientados hacia la estrategia y seguirá siendo así en el corto y mediano plazo.	los cuales son participativos y competitivos, además de estar orientados hacia la estrategia, pero no seguirá siendo así en el mediano plazo.	son participativos ni competitivos, ni están orientados hacia la estrategia y seguirá siendo así en el mediano plazo.	especializado o para cada actividad, no son participativos ni competitivos, ni están orientados hacia la estrategia y seguirá siendo así en el corto plazo.
Skills (Competencias)	Los colaboradores tienen todas las habilidades que se requieren para hacer el trabajo y son monitoreados y evaluados, y seguirá siendo así en el corto, mediano y largo plazo.	Los colaboradores tienen todas las habilidades que se requieren para hacer el trabajo y son monitoreados y evaluados, y seguirá siendo así en el corto y mediano plazo.	Los colaboradores tienen todas las habilidades que se requieren para hacer el trabajo y son monitoreados y evaluados, pero no seguirá siendo así en el mediano plazo.	Los colaboradores no tienen todas las habilidades que se requieren para hacer el trabajo y ni son monitoreados y evaluados y seguirá siendo así en el corto, mediano y largo plazo.	Es un hecho inminente que los colaboradores no tienen las habilidades que se requieren para hacer el trabajo ni son monitoreados o evaluados, y seguirá siendo así en el corto plazo.

**DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Style (Cultura)	La cultura organizacional de empresa es la más adecuada y lo seguirá siendo en el corto, mediano y largo plazo.	La cultura organizacional de empresa es la más adecuada y lo seguirá siendo en el corto y mediano plazo.	La cultura organizacional de empresa es la más adecuada, pero no lo seguirá siendo en el mediano plazo.	La cultura organizacional de empresa no es la más adecuada, ni lo será en el corto, mediano y largo plazo.	Es un hecho inminente que La cultura organizacional de empresa no es la más adecuada ni lo será en el corto, mediano y largo plazo.
SharedValues (Valores compartidos)	Los valores compartidos sirvieron de base para la correcta creación del equipo y seguirán sirviendo en el corto, mediano y largo plazo.	Los valores compartidos sirvieron de base para la correcta creación del equipo y seguirán sirviendo en el corto y mediano plazo.	Los valores compartidos sirvieron de base para la correcta creación del equipo, pero no seguirán sirviendo en el mediano plazo.	Los valores compartidos no sirvieron de base para la correcta creación del equipo, ni seguirán sirviendo en el corto, mediano y largo plazo.	Es un hecho inminente que los valores compartidos no sirvieron de base para la correcta creación del equipo, ni servirán en el corto plazo.
Fuente: Elaboración propia en base a articulosbm					

3.9. RÚBRICA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

TABLA 33. RÚBRICA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Etapa del ciclo de vida del producto	El producto se encuentra en la etapa de crecimiento, en esta etapa muchos competidores ingresan al mercado, los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado, la promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia de la marca, la distribución	El producto se encuentra en la etapa de madurez, en esta etapa la competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse, existe una intensa competencia de precios, la promoción es fuerte y pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca, las actividades de	El producto se encuentra en la etapa de introducción, en esta etapa no existen competidores y en el caso que los haya son muy pocos, los precios suelen ser altos debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas, el objetivo principal de la promoción es informar y los gastos son altos, las actividades de distribución son selectivas y los gastos de distribución	El producto se encuentra en la etapa de declive, en esta etapa la competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo, los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos, sin embargo, puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores (los últimos en salir), la promoción se	El producto se encuentra en la etapa de salida, en esta etapa se sacará al producto del mercado por no haber sobrevivido o la etapa de declive.

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	<p>pasa de ser selectiva a intensiva, aparecen productos con nuevas características, los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos. Los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande, en esta etapa las ventas suben con rapidez, las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan.</p>	<p>distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento, las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales, las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios en una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene, el servicio juega un papel muy</p>	<p>son altos, e tiene uno o varios nuevos productos y algunos de estos fracasaron debido a que no fueron aceptados por una cantidad suficiente de consumidores, los clientes que adquieren el producto son los innovadores. Esta etapa es arriesgada y costosa porque se tiene que gastar una considerable cantidad de dinero no solo en desarrollar el producto sino también en procurar la aceptación de la oferta por el consumidor, las ventas son</p>	<p>reduce al mínimo, tan solo para reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto, los clientes que compran en esta etapa, son los rezagados, las actividades de distribución vuelven a ser selectivos. Por lo regular, se descontinúan los distribuidores no rentables, se producen recortes en las líneas de productos existentes mediante la discontinuación de presentaciones, existe una baja en las utilidades hasta que éstos son nulos, e</p>	
--	--	---	--	---	--

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

		importante para atraer y retener a los consumidores .	bajas y las utilidades son negativas o muy bajas.	incluso, se convierten en negativos, las ventas van en declive.		
Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.						

3.10. RÚBRICA DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

TABLA 34. RÚBRICA DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Liderazgo en costos	Actualmente la empresa es líder en costos y origina rendimientos mayores con precios más bajos que la competencia. y mantendrá su liderazgo en el corto, mediano y largo plazo.	Actualmente la empresa es líder en costos y origina rendimientos mayores con precios más bajos que la competencia. y mantendrá su liderazgo en el corto y mediano plazo.	Actualmente la empresa es líder en costos y origina rendimientos mayores con precios más bajos que la competencia, pero no mantendrá su liderazgo en el mediano plazo.	Actualmente la empresa no es líder en costos, ni origina rendimientos mayores con precios más bajos que la competencia. y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.	Es un hecho inminente que la empresa no es líder en costos, ni origina rendimientos mayores con precios más bajos que la competencia. y así seguirá en el corto plazo.
Liderazgo en diferenciación	Actualmente el producto es diferenciado en uno o varios de estos aspectos: el sistema de	Actualmente el producto es diferenciado en uno o varios de estos aspectos: el sistema de	Actualmente el producto es diferenciado en uno o varios de estos aspectos: el sistema de	Actualmente el producto no es diferenciado de estos aspectos: el sistema de entrega, el	Es inminente que el producto no es diferenciado en ninguno de estos aspectos: el sistema de

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	entrega, el método de mercadotecnia, el diseño de ingeniería, el desempeño del producto, el servicio, la vida útil, o la facilidad de uso, lo que es ampliamente apreciado por los compradores y esta singularidad se ve premiada con precios más altos y este liderazgo continuará en el corto, mediano y largo plazo.	entrega, el método de mercadotecnia, el diseño de ingeniería, el desempeño del producto, el servicio, la vida útil, o la facilidad de uso, lo que es ampliamente apreciado por los compradores y esta singularidad se ve premiada con precios más altos y este liderazgo continuará en el corto y plazo.	entrega, el método de mercadotecnia, el diseño de ingeniería, el desempeño del producto, el servicio, la vida útil, o la facilidad de uso, lo que es ampliamente apreciado por los compradores y esta singularidad se ve premiada con precios más altos, pero este liderazgo no continuará en el mediano plazo.	método de mercadotecnia, el diseño de ingeniería, el desempeño del producto, el servicio, la vida útil, o la facilidad de uso y esta situación continuará en el corto, mediano y largo plazo.	entrega, el método de mercadotecnia, el diseño de ingeniería, el desempeño del producto, el servicio, la vida útil, o la facilidad de uso y esta situación continuará en el corto plazo.
Liderazgo en enfoque	Actualmente la empresa produce bienes y servicios que satisfacen las	Actualmente la empresa produce bienes y servicios que satisfacen las	Actualmente la empresa produce bienes y servicios que satisfacen las	Actualmente la empresa no produce bienes y servicios que satisfagan las	Es un hecho inminente que la empresa no produce bienes y servicios que

**DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

	necesidades de grupos pequeños de consumidores que tienen preferencias o necesidades distintivas y las empresas rivales no están orientadas al mismo segmento para especializarse, ni lo estarán en el corto, mediano y largo plazo.	necesidades de grupos pequeños de consumidores que tienen preferencias o necesidades distintivas y las empresas rivales no están orientadas al mismo segmento para especializarse, ni lo estarán en el corto y mediano plazo.	necesidades de grupos pequeños de consumidores que tienen preferencias o necesidades distintivas y las empresas rivales no están orientadas al mismo segmento para especializarse, pero lo estarán en el mediano plazo.	necesidades de grupos pequeños de consumidores que tienen preferencias o necesidades distintivas y las empresas rivales si están enfocadas en segmento de mercado específico y lo estarán en el corto, mediano y largo plazo.	satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores que tienen preferencias o necesidades distintivas y las empresas rivales si están enfocadas en segmento de mercado específico y lo estarán en el corto, mediano y largo plazo.	
Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.						

3.11. RÚBRICA DE LA CURVA DE APRENDIZAJE

TABLA 35. RÚBRICA DE LA CURVA DE APRENDIZAJE					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Número de años de experiencia en el proceso de producción	La empresa tiene 10 años o más de acumulación de experiencia en el proceso de producción por lo que es capaz de producir más y más barato, ya que en el proceso de producción los trabajadores tienen mayor experiencia, habilidades, creatividad e innovación, se han implementado mejoras en los equipos y procesos, se renuevan los	La empresa tiene desde 6 hasta menos de 10 años de experiencia en el proceso de producción por lo que es capaz de producir más y más barato, ya que en el proceso de producción los trabajadores tienen mayor experiencia, habilidades, creatividad e innovación, se han implementado mejoras en los equipos y procesos, se renuevan los	La empresa tiene de 3 años hasta menos de 6 años de experiencia en el proceso de producción por lo que es capaz de producir más y más barato, ya que en el proceso de producción los trabajadores tienen mayor experiencia, habilidades, creatividad e innovación, se han implementado mejoras en los equipos y procesos, se renuevan los	La empresa tiene de 1 año hasta menos de 3 años de experiencia en el proceso de producción por lo que aún no es capaz de producir más barato, ya que en el proceso de producción los trabajadores no tienen tanta experiencia, habilidades, creatividad e innovación, no se han implementad	La empresa tiene menos de 1 año de experiencia en el proceso de producción por lo que es un hecho inminente que la empresa no es capaz de producir más barato, ya que en el proceso de producción los trabajadores no tienen tanta experiencia, habilidades, creatividad e innovación, no se han implementad

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	<p>materiales, se estandarizan los insumos y/o los productos y se han rediseñado, se han eliminado gastos innecesarios. Los trabajadores aprendieron como realizar mejor y más rápido su trabajo y hay especialización o división del trabajo, por lo que el tiempo de fabricación de los productos se ha reducido debido a la ausencia de interrupciones mejorando los costos y esta acumulación de la experiencia</p>	<p>se estandarizan los insumos y/o los productos y se han rediseñado, se han eliminado gastos innecesarios. Los trabajadores aprendieron como realizar mejor y más rápido su trabajo y hay especialización o división del trabajo, por lo que el tiempo de fabricación de los productos se ha reducido debido a la ausencia de interrupciones mejorando los costos y esta acumulación de la experiencia se ve</p>	<p>materiales, se estandarizan los insumos y/o los productos y se han rediseñado, se han eliminado gastos innecesarios. Los trabajadores aprendieron como realizar mejor y más rápido su trabajo y hay especialización o división del trabajo, por lo que el tiempo de fabricación de los productos se ha reducido</p>	<p>los equipos y procesos, no se renuevan los materiales, no se estandarizan los insumos y/o los productos, y no se han rediseñado, no se han eliminado gastos innecesarios. Los trabajadores aprendieron como realizar mejor y más rápido su trabajo y no hay especialización o división del trabajo, por lo que el tiempo de fabricación de los productos no se ha reducido</p>	<p>o mejoras en los equipos y procesos, no se renuevan los materiales, no se estandarizan los insumos y/o los productos, y no se han rediseñado, no se han eliminado gastos innecesarios. Los trabajadores aprendieron como realizar mejor y más rápido su trabajo y no hay especialización o división del trabajo, por lo que el tiempo de fabricación de los productos no se ha</p>	
--	---	---	--	---	---	--

**DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

	se ve reflejada a través de menores costos, mayor calidad, mejores precios y mejor comercialización del producto y se seguirá viendo reflejada en el corto, mediano y largo plazo.	reflejada a través de menores costos, mayor calidad, mejores precios y mejor comercialización del producto y se seguirá viendo reflejada en el corto y mediano plazo.	se ve reflejada a través de menores costos, mayor calidad, mejores precios y mejor comercialización del producto, pero esta experiencia no se verá reflejada en el mediano plazo.	debido a la existencia de interrupciones, por lo que no se han mejorado los costos.	reducido debido a la existencia de interrupciones, por lo que no se han mejorado los costos.
Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía					

3.12. RÚBRICA DEL MÉTODO SERVQUAL

TABLA 36. RÚBRICA DEL MÉTODO SERVQUAL					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Confiabilidad	Cuando la empresa promete hacer algo en un tiempo determinado lo cumple en el tiempo y forma acordados, cuando un cliente tiene un problema, la empresa muestra sincero interés por resolverlo, la empresa proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo y mantiene informados a los clientes	Cuando la empresa promete hacer algo en un tiempo determinado lo cumple en el tiempo y forma acordados, cuando un cliente tiene un problema, la empresa muestra sincero interés por resolverlo, la empresa proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo y mantiene informados a los clientes	Cuando la empresa promete hacer algo en un tiempo determinado lo cumple en el tiempo y forma acordados, cuando un cliente tiene un problema, la empresa muestra sincero interés por resolverlo, la empresa proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo y mantiene informados a los clientes	Cuando la empresa promete hacer algo en un tiempo determinado no lo cumple en el tiempo y forma acordados, cuando un cliente tiene un problema, la empresa no muestra sincero interés por resolverlo, tampoco proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo ni mantiene informados a los clientes	Es un hecho inminente que cuando la empresa promete hacer algo en un tiempo determinado no lo cumple en el tiempo y forma acordados, cuando un cliente tiene un problema, la empresa no muestra sincero interés por resolverlo, tampoco proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo ni mantiene

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios y la empresa seguirá siendo confiable en el corto, mediano y largo plazo.	sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios y la empresa seguirá siendo confiable en el corto y mediano plazo.	sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios, pero no seguirá siendo confiable en el mediano plazo.	sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios y la empresa no seguirá siendo confiable en el corto, mediano y largo plazo.	informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios y la empresa no seguirá siendo confiable en el cortoplazo.
Responsabilidad	Actualmente los empleados brindan el servicio con prontitud a los clientes, se muestran dispuestos a ayudarlos en el momento en que el cliente lo solicita estando siempre disponibles para atender a los clientes y los empleados seguirán	Actualmente los empleados brindan el servicio con prontitud a los clientes, se muestran dispuestos a ayudarlos en el momento en que el cliente lo solicita estando siempre disponibles para atender a los clientes y los empleados seguirán	Actualmente los empleados brindan el servicio con prontitud a los clientes, se muestran dispuestos a ayudarlos en el momento en que el cliente lo solicita estando siempre disponibles para atender a los clientes, pero los empleados	Actualmente los empleados no brindan el servicio con prontitud a los clientes, no se muestran dispuestos a ayudar en el momento en que el cliente lo solicita, ni están disponibles para atender a los clientes y los empleados seguirán	Es un hecho inminente que los empleados no brindan el servicio con prontitud a los clientes, no se muestran dispuestos a ayudar en el momento en que el cliente lo solicita, ni están disponibles para atender a los empleados

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	siendo responsable s en el corto, mediano y largo plazo.	siendo responsable s en el corto y mediano plazo.	no seguirán siendo responsable s en el mediano plazo.	siendo irresponsabl es en el corto, mediano y largo plazo.	seguirán siendo irresponsabl es en el corto plazo.
Seguridad	Actualmente el comportamiento de los empleados es cortés e inspira confianza por lo que el cliente se siente seguro al realizar cualquier transacción en esa empresa, además los empleados cuentan con conocimiento para responder las consultas de los clientes y los empleados seguirán siendo seguros en	Actualmente el comportamiento de los empleados es cortés e inspira confianza por lo que el cliente se siente seguro al realizar cualquier transacción en esa empresa, además los empleados cuentan con conocimiento para responder las consultas de los clientes y los empleados seguirán siendo seguros en	Actualmente el comportamiento de los empleados es cortés e inspira confianza por lo que el cliente se siente seguro al realizar cualquier transacción en esa empresa, además los empleados cuentan con conocimiento para responder las consultas de los clientes y los empleados seguirán siendo seguros en	Actualmente el comportamiento de los empleados es descortés e inspira desconfianz a por lo que el cliente se siente inseguro al realizar cualquier transacción en esa empresa, además los empleados no cuentan con conocimiento para responder las consultas de los clientes y los empleados seguirán siendo	Es un hecho inminente que el comportamiento de los empleados es descortés e inspira desconfianz a por lo que el cliente se siente inseguro al realizar cualquier transacción en esa empresa, además los empleados no cuentan con conocimiento para responder las consultas de los clientes y los empleados seguirán

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

	el corto, mediano y largo plazo.	el corto y mediano plazo.	el corto, mediano y largo plazo.	inseguros en el corto, mediano y largo plazo.	siendo inseguros en el corto plazo.
Empatía	Actualmente la organización se preocupa por cuidar los intereses de los clientes brindando atención personalizada y atendiendo necesidades específicas del cliente y esta empatía continuará en el corto, mediano y largo plazo.	Actualmente la organización se preocupa por cuidar los intereses de los clientes brindando atención personalizada y atendiendo necesidades específicas del cliente y esta empatía continuará en el corto, mediano y largo plazo.	Actualmente la organización se preocupa por cuidar los intereses de los clientes brindando atención personalizada y atendiendo necesidades específicas del cliente, pero esta empatía no continuará en el mediano plazo.	Actualmente la organización no se preocupa por cuidar los intereses de los clientes ni brinda atención personalizada, ni atiende necesidades específicas del cliente y esta falta de empatía continuará en el corto, mediano y largo plazo.	Es un hecho inminente que la organización no se preocupa por cuidar los intereses de los clientes ni brinda atención personalizada, ni atiende necesidades específicas del cliente y esta falta de empatía continuará en el corto plazo.
Bienes tangibles	Actualmente la organización cuenta con instalaciones físicas visualmente atractivas, tiene	Actualmente la organización cuenta con instalaciones físicas visualmente atractivas, tiene	Actualmente la organización cuenta con instalaciones físicas visualmente atractivas, tiene	Actualmente la organización no cuenta con instalaciones físicas visualmente atractivas,	Es un hecho inminente que la organización no cuenta con instalaciones físicas visualmente

**DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

	equipos modernos, los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) son visualmente atractivos, la presentación de los empleados es excelente y los horarios de las actividades de la organización son convenientes y esta situación seguirá siendo excelente en el corto, mediano y largo plazo.	equipos modernos, los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) son visualmente atractivos, la presentación de los empleados es excelente y los horarios de las actividades de la organización son convenientes y esta situación seguirá siendo buena en el mediano plazo.	equipos modernos, los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) son visualmente atractivos, la presentación de los empleados es excelente y los horarios de las actividades de la organización son convenientes, pero esta situación no seguirá siendo buena en el mediano plazo.	no tiene equipos modernos, los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) no son visualmente atractivos, la presentación de los empleados es mala y los horarios de las actividades de la organización son poco convenientes y esta situación seguirá siendo mala en el corto, mediano y largo plazo.	atractivas, no tiene equipos modernos, los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) no son visualmente atractivos, la presentación de los empleados es mala y los horarios de las actividades de la organización son poco convenientes y esta situación seguirá siendo muy mala en el mediano plazo.	
--	--	---	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

3.13. EJEMPLO PARA EXPLICAR EL PROCEDIMIENTO PARA UTILIZAR EL MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL

3.13.1. RÚBRICA DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE

TABLA 37. RÚBRICA DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Amenaza de nuevos competidores		X			
Amenaza del ingreso de productos sustitutos		X			
Poder de negociación de proveedores			X		
Poder de negociación de compradores		X			
Rivalidad entre competidores			X		

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

3.13.2. RÚBRICA DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE

TABLA 38. RÚBRICA DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Corporación		X			
Cliente		X			
Competencia			X		

Fuente: Elaboración propia en base a Ohmae, La mente del estratega, 2004.

3.13.3. RÚBRICA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA O 4 P'S

TABLA 39. RÚBRICA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA O 4 P'S						
Criterio a evaluar	Escala de calificación					
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)	
Producto		X				
Precio			X			
Plaza		X				
Promoción			X			

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

3.13.4. RÚBRICA DEL PERFIL COMPETITIVO

TABLA 40. RÚBRICA DEL PERFIL COMPETITIVO					
Criterio evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Equipo de ventas		X			
Calidad de los productos				X	
Facilidad de pago			X		
Lealtad de los clientes			X		
Posicionamiento de la marca			X		
Existencia de productos		X			

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

3.13.5. RÚBRICA DE LA MATRIZ BCG

TABLA 41. RÚBRICA DE LA MATRIZ BCG						
Criterio a evaluar	Escala de calificación					
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)	
Ubicación del producto en la matriz BCG		X				

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

3.13.6. RÚBRICA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY

TABLA 42. RÚBRICA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Strategy (estrategia)		X			
Systems (sistemas y procedimientos)			X		
Structure (Estructura)				X	
Staff (personas)		X			
Skills (Competencias)			X		
Style (Cultura)		X			
SharedValues (Valores compartidos)			X		

Fuente: Elaboración propia en base a artículosbm

3.13.7. RÚBRICA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

TABLA 43. RÚBRICA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Etapa del Ciclo de Vida del producto		X			

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

3.13.8. RÚBRICA DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

TABLA 44. RÚBRICA DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Liderazgo en costos		X			
Liderazgo en diferenciación			X		
Liderazgo en enfoque				X	

Fuente: Elaboración propia en base abibliografía.

3.13.9. RÚBRICA DE LA CURVA DE APRENDIZAJE

TABLA 45. RÚBRICA DE LA CURVA DE APRENDIZAJE						
Criterio a evaluar	Escala de calificación					
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)	
Número de años de experiencia en el proceso de producción			X			

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía

3.13.10. RÚBRICA DEL MÉTODO SERVQUAL

TABLA 46. RÚBRICA DEL MÉTODO SERVQUAL					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Confiabilidad			X		
Responsabilidad			X		
Seguridad				X	
Empatía				X	
Bienes tangibles				X	

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

3.14. CÁLCULOS:

TABLA 47. CÁLCULOS									
Criterio a evaluar	Escala de calificación						Ponderación	Calif.	Calif. Ponderada
	Excelente	Buena	Regular	Mal	Muy mala				
	10	7.5	5	2.5	0				
Cinco fuerzas de Michael Porter				X		20%	25%	5%	
				X		20%	25%	5%	
				X		20%	25%	5%	
		X				20%	75%	15%	
				X		20%	25%	5%	
<i>Calificación Promedio</i>								35%	
Las 3 C's de Kenichi Ohmae		X				33%	75%	25%	
		X				33%	75%	25%	
		X				33%	75%	25%	
<i>Calificación Promedio</i>								75%	
Mezcla de mercadotecnia o 4 P's		X				25%	75%	19%	
		X				25%	75%	19%	
				X		25%	25%	6%	
		X				25%	75%	19%	
<i>Calificación Promedio</i>								63%	
Perfil Competitivo		X				16.7%	75%	13%	
				X		16.7%	25%	4%	
			X			16.7%	50%	8%	
			X			16.7%	50%	8%	
			X			16.7%	50%	8%	
		X				16.7%	75%	13%	
<i>Calificación Promedio</i>								54%	
Matriz BCG	X					100%	100%	100%	
<i>Calificación Promedio</i>								100%	

**DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

7 S's de Mckinsey			X			14%	50%	7%
			X			14%	50%	7%
		X				14%	75%	11%
		X				14%	75%	11%
		X				14%	75%	11%
		X				14%	75%	11%
		X				14%	75%	11%
<i>Calificación Promedio</i>								68%
Ciclo de Vida del Producto		X				100%	75%	75%
<i>Calificación Promedio</i>								75%
Estrategias Genéricas de Porter		X				33%	75%	25%
		X				33%	75%	25%
				X		33%	25%	8%
<i>Calificación Promedio</i>								58%
Curva de Aprendizaje	X					100%	100%	100%
<i>Calificación Promedio</i>								100%
Método SERVQUAL	X					20%	100%	20%
	X					20%	100%	20%
	X					20%	100%	20%
	X					20%	100%	20%
			X			20%	50%	10%
<i>Calificación Promedio</i>								90%
Total =							80%	
Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.								

3.15. TOTALES:

TABLA 48. TOTALES	
TOTAL	
Cinco Fuerzas de Michael Porter	35%
Las 3 C's de Kenichi Ohmae	75%
Mezcla de mercadotecnia o 4 P's	63%
Perfil Competitivo	54%
Matriz BCG	100%
7 S's de Mckinsey	68%
Ciclo de vida del producto	75%
Estrategias genéricas de Porter	58%
Curva de aprendizaje	100%
Método Servqual	90%
TOTAL=	72%

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

FÓRMULA:

(Suma del porcentaje obtenido en la rúbrica de las Cinco Fuerzas de Michael Porter x .10) + (Suma del porcentaje obtenido en la rúbrica de las 3 C's de Kenichi Ohmae x .10) + (Suma del porcentaje obtenido en la rúbrica de la Mezcla de Mercadotecnia x .10) + (Suma del porcentaje obtenido en la rúbrica del Perfil Competitivo x .10) + (Suma del porcentaje obtenido en la rúbrica de la Matriz BCG x .10) + (Suma del porcentaje obtenido en la rúbrica de las 7 S's de Mckinsey x .10) + (Suma del porcentaje obtenido en la rúbrica del Ciclo de Vida del Producto x .10) + (Suma del porcentaje obtenido en la rúbrica de las Estrategias Genéricas de Porter x .10) + (Suma del porcentaje obtenido en la rúbrica de la Curva de Valor x .10) + (Suma del porcentaje obtenido en la rúbrica del Método SERVQUAL x .10) = Resultado/10 = Nivel de Competitividad.

SUSTITUCIÓN

(35% + 75% + 63% + 54% + 100 % + 68% + 75% + 58% + 100% + 90%) / 10

TOTAL: 72%

3.16. APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PROPUESTO A LA EMPRESA REGANT SA DE CV

En base a las respuestas del dueño o gerente general de la empresa se colocará la calificación que corresponda en cada criterio a evaluar y el total se obtendrá sumando y multiplicando por .10 cada una de las calificaciones y a ese resultado se le dividirá entre 100.

3.16.1. RÚBRICA DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

TABLA 49. RÚBRICA DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Amenaza de nuevos competidores				X	
Amenaza del ingreso de productos sustitutos				X	
Poder de negociación de proveedores				X	
Poder de negociación de compradores		X			
Rivalidad entre competidores				X	

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

3.16.2. RÚBRICA DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE

TABLA 50. RÚBRICA DE LAS 3 C'S DE KENICHI OHMAE					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Corporación		X			
Cliente		X			
Competencia		X			

Fuente: Elaboración propia en base a Ohmae, La mente del estratega, 2004.

3.16.3. RÚBRICA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA O 4 P'S

TABLA 51. RÚBRICA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA O 4 P'S						
Criterio a evaluar	Escala de calificación					
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)	
Producto		X				
Precio		X				
Producto				X		
Promoción		X				

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

3.16.4. RÚBRICA DEL PERFIL COMPETITIVO

TABLA 52. RÚBRICA DEL PERFIL COMPETITIVO					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Equipo de ventas	X				
Calidad de los productos	X				
Facilidad de pago				X	
Lealtad de los clientes	X				
Posicionamiento de la marca	X				
Existencia de productos				X	

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

3.16.5. RÚBRICA DE LA MATRIZ BCG

TABLA 53. RÚBRICA DE LA MATRIZ BCG					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Participación en el mercado, tasa de crecimiento y generación de ingresos	X				

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

3.16.6. RÚBRICA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY

TABLA 54. RÚBRICA DE LAS 7 S'S DE MCKINSEY					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Strategy (estrategia)			X		
Systems (sistemas y procedimientos)			X		
Structure (Estructura)		X			
Staff (personas)		X			
Skills (Competencias)		X			
Style (Cultura)		X			
SharedValues (Valores compartidos)		X			

Fuente: Elaboración propia en base a artículosbm

3.16.7. RÚBRICA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

TABLA 55. RÚBRICA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO						
Criterio a evaluar	Escala de calificación					
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)	
Etapa del Ciclo de Vida del Producto		X				

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

3.16.8. RÚBRICA DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

TABLA 56. RÚBRICA DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER						
Criterio a evaluar	Escala de calificación					
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)	
Liderazgo en costos		X				
Liderazgo en diferenciación		X				
Liderazgo en enfoque				X		

Fuente: Elaboración propia en base abibliografía.

3.16.9. RÚBRICA DE LA CURVA DE APRENDIZAJE

TABLA 57. RÚBRICA DE LA CURVA DE APRENDIZAJE					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Número de años de experiencia en el proceso de producción	X				

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía

3.16.10. RÚBRICA DEL MÉTODO SERVQUAL

TABLA 58. RÚBRICA DEL MÉTODO SERVQUAL					
Criterio a evaluar	Escala de calificación				
	Excelente (2)	Buena (1.5)	Regular (1)	Mala (0.5)	Muy mala (0)
Confiabilidad	X				
Responsabilidad	X				
Seguridad	X				
Empatía	X				
Bienes tangibles			X		

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

3.17. CÁLCULOS:

TABLA 59. CÁLCULOS								
Criterio a evaluar	Escala de calificación							Calif. Pond.
	Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy mala	Pond.	Calif.	
	10	7.5	5	2.5	0			
Cinco fuerzas de Michael Porter				X		20%	25%	5%
				X		20%	25%	5%
				X		20%	25%	5%
		X				20%	75%	15%
				X		20%	25%	5%
Calificación Promedio								35%
Las 3 C's de Kenichi Ohmae		X				33%	75%	25%
		X				33%	75%	25%
		X				33%	75%	25%
Calificación Promedio								75%
Mezcla de mercadotecnia o 4 P's		X				25%	75%	19%
		X				25%	75%	19%
				X		25%	25%	6%
		X				25%	75%	19%
Calificación Promedio								63%
Perfil Competitivo	X					17%	100%	17%
	X					17%	100%	17%
				X		17%	25%	4%
	X					17%	100%	17%
	X					17%	100%	17%
				X		17%	25%	4%
Calificación Promedio								75%
Matriz Boston Consulting Group	X					100%	100%	100%
Calificación Promedio								100%

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

7 S's de Mckinsey			X			14%	50%	7%
			X			14%	50%	7%
		X				14%	75%	11%
		X				14%	75%	11%
		X				14%	75%	11%
		X				14%	75%	11%
		X				14%	75%	11%
<i>Calificación Promedio</i>								68%
Ciclo de Vida del Producto		X				100%	75%	75%
<i>Calificación Promedio</i>								75%
Estrategias Genéricas de Porter		X				33%	75%	25%
		X				33%	75%	25%
				X		33%	25%	8%
<i>Calificación Promedio</i>								58%
Curva de Aprendizaje	X					100%	100%	100%
<i>Calificación Promedio</i>								100%
Método SERVQUAL	X					20%	100%	20%
	X					20%	100%	20%
	X					20%	100%	20%
	X					20%	100%	20%
			X			20%	50%	10%
<i>Calificación Promedio</i>								90%
Total =								74%
Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.								

3.18. TOTALES:

TABLA 60.TOTAL	
TOTAL	
Cinco Fuerzas de Michael Porter	35%
Las 3 C's de Kenichi Ohmae	75%
Mezcla de mercadotecnia o 4 P's	63%
Perfil Competitivo	75%
Matriz BCG	100%
7 S's de Mckinsey	68%
Ciclo de vida del producto	75%
Estrategias genéricas de Porter	58%
Curva de aprendizaje	100%
Método Servqual	90%
TOTAL=	74%

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

CAPÍTULO 5. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del comercio internacional es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo una serie de investigaciones como lo es el análisis de la competencia a través del Modelo de las cinco fuerzas de Porter, la interpretación de **las cinco fuerzas de Porter** nos muestra que en el caso de la amenaza de nuevos competidores existe amenaza de nuevas empresas que venden el mismo producto y habrá amenaza de empresas que vendan el mismo producto en el corto, mediano y largo plazo, en el caso de la amenaza del ingreso de productos sustitutos encontramos que hay amenaza de empresas que venden productos sustitutos en la actualidad y habrá una entrada potencial de empresas que venderán productos sustitutos en el corto, mediano y largo plazo, en el caso del poder de negociación de proveedores tenemos que los proveedores tienen alto poder de negociación debido a la presencia de proveedores que surten el mismo insumo en la actualidad, existen pocas materias primas sustitutas y el costo que implica cambiar de materias primas es alto por lo que el poder de negociación seguirá siendo alto en el corto, mediano y largo plazo, en el caso del poder de negociación de compradores se encontró que los consumidores no tienen poder de negociación debido a factores como: el gran número de consumidores que existen en la actualidad, su volumen de compra es bajo, el producto es escaso o es especializado por lo que su poder de negociación seguirá siendo bajo en el corto y mediano plazo, en el caso de la rivalidad entre competidores encontramos que actualmente existen empresas que compiten directamente en la misma industria ofreciendo el mismo tipo de producto, y seguirán existiendo en el corto, mediano y largo plazo.

La interpretación de **las 3 C's de Kenichi Ohmae** indica que en el caso de la corporación, actualmente es eficaz debido a que utiliza la reducción de costos

básicos con mayor eficacia que la competencia, implementa buena selectividad en relación a las órdenes que se aceptan, a las funciones que realizan y a los productos que se ofrecen y lo seguirá siendo eficaz en el corto y mediano plazo, en el caso del cliente, actualmente están segmentados en términos de las diversas maneras en que utilizan el producto y se tiene una buena cobertura del mercado y se seguirá teniendo en el corto y mediano plazo y en el caso de la competencia, actualmente la gente, el dinero y la infraestructura se encuentran en equilibrio sin ningún desperdicio, las utilidades se reinvierten para la venta de productos nuevos y la imagen del producto es una fuente de diferenciación y lo seguirá siendo en el corto y mediano plazo.

La interpretación de **la mezcla de mercadotecnia o 4 p's** muestra que en el caso del producto, actualmente satisface los deseos psicológicos del cliente además de satisfacerlo por su funcionalidad, calidad, empaque, marca, imagen, ubicación y servicio posterior a la venta y lo seguirá satisfaciendo en el corto y mediano plazo, para el caso del precio, actualmente el poder de compra de los clientes es alto, el precio del producto es competitivo, además de ser percibido por el cliente como adecuado y lo seguirá siendo en el corto y mediano plazo, en el caso de la plaza, en la actualidad los productos no se encuentran a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo desean, y seguirá siendo así en el corto, mediano y largo plazo y para el caso de la promoción, hoy en día constituye un excelente intercambio con el mercado meta mediante la información, persuasión y recuerdo de los beneficios de la empresa o del producto lo que ha incrementado notablemente las ventas y seguirá siendo así en el corto y mediano plazo.

La interpretación del **perfil competitivo** nos dice que el equipo de ventas es proactivo y está bien organizado, lo que se ve reflejado en las altas ventas y seguirá así en el corto y mediano plazo, siempre se utilizan insumos de la más alta calidad, lo que se ve reflejado en la calidad del producto y seguirá así en el corto y mediano plazo, los clientes siempre son leales y hablan bien del producto adquirido, así como del servicio recibido, lo que se ve reflejado en nuevos clientes

y seguirá así en el corto y mediano plazo, el producto se encuentra posicionado en la mente del consumidor, quien es capaz de identificar los beneficios de la marca y seguirá así en el corto y mediano plazo, desafortunadamente los clientes no tienen facilidad de pago con distintas tarjetas bancarias y los productos no siempre se encuentran en existencia por internet y en tiendas al detalle y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo.

La interpretación de **la matriz BCG** se encontró que el producto es considerado un producto vaca lechera debido a que el negocio tiene una alta participación en el mercado, pero el mercado tiene una baja tasa de crecimiento y seguirá así en el corto, mediano y largo plazo. El negocio es generador de ingresos, lo que implica una importante rentabilidad con bajas inversiones.

La interpretación de **las 7 S's de Mckinsey** mostró que para el caso de la estrategia ésta se ajusta muy bien a los problemas del entorno y a los cambios en la demanda de los clientes, siendo la más adecuada para lograr los objetivos de la empresa, pero no lo seguirá siendo en el mediano plazo, para el caso de los sistemas se encontró que los procedimientos y procesos que se utilizan en la organización son los más adecuados, siempre son monitoreados y evaluados para ser renovados o ajustados de acuerdo a la evaluación previa, pero no seguirán siendo los más adecuados en el mediano plazo, refiriéndonos a la estructura de la empresa se obtuvo que la coordinación entre los diferentes departamentos, las líneas de comunicación, la toma de decisiones, el estilo de administración, el estilo de liderazgo y la jerarquía de la empresa es la más adecuada por lo que el personal siempre se auto organiza en equipos de trabajo y continuará siendo así en el corto y mediano plazo, en el caso del personal, el equipo de trabajo cuenta con personal especializado para cada actividad, los cuales son participativos y competitivos, además de estar orientados hacia la estrategia y seguirá siendo así en el corto y mediano plazo, en el caso de las habilidades los colaboradores tienen todas las habilidades que se requieren para hacer el trabajo y son monitoreados y evaluados, y seguirá siendo así en el corto y mediano plazo, en el caso de la

cultura organizacional se encontró que ésta es la más adecuada y lo seguirá siendo en el corto y mediano plazo y en el caso de los valores compartidos se ha visto que éstos sirvieron de base para la correcta creación del equipo y seguirán sirviendo en el corto y mediano plazo.

La interpretación del **Ciclo de Vida del Producto** nos indica que el producto se encuentra en la etapa de madurez, en esta etapa la competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse, existe una intensa competencia de precios, la promoción es fuerte y pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca, las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento, las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales, las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios en una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene, el servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores.

La interpretación de **las Estrategias Genéricas de Porter** nos dice que en el caso del liderazgo en costos, la empresa es líder en costos y origina rendimientos mayores con precios más bajos que la competencia. y mantendrá su liderazgo en el corto y mediano plazo, en el caso del liderazgo en diferenciación vimos que actualmente el producto es diferenciado en uno o varios de estos aspectos: el sistema de entrega, el método de mercadotecnia, el diseño de ingeniería, el desempeño del producto, el servicio, la vida útil, o la facilidad de uso, lo que es ampliamente apreciado por los compradores y esta singularidad se ve premiada con precios más altos y este liderazgo continuará en el corto y mediano plazo, sin embargo en el caso del liderazgo en enfoque se observó que actualmente la empresa no produce bienes y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores que tienen preferencias o necesidades distintivas y las

empresas rivales si están enfocadas en segmento de mercado específico y lo estarán en el corto, mediano y largo plazo.

La interpretación de **la curva de aprendizaje** plasmaron que la empresa tiene 10 años o más de acumulación de experiencia en el proceso de producción por lo que es capaz de producir más y más barato, ya que en el proceso de producción los trabajadores tienen mayor experiencia, habilidades, creatividad e innovación, se han implementado mejoras en los equipos y procesos, se renuevan los materiales, se estandarizan los insumos y/o los productos y se han rediseñado, se han eliminado gastos innecesarios. Los trabajadores aprendieron como realizar mejor y más rápido su trabajo y hay especialización o división del trabajo, por lo que el tiempo de fabricación de los productos se ha reducido debido a la ausencia de interrupciones mejorando los costos y esta acumulación de la experiencia se ve reflejada a través de menores costos, mayor calidad, mejores precios y mejor comercialización del producto y se seguirá viendo reflejada en el corto, mediano y largo plazo.

La interpretación del **método SERVQUAL** mostró que en el caso de la confiabilidad cuando la empresa promete hacer algo en un tiempo determinado lo cumple en el tiempo y forma acordados, cuando un cliente tiene un problema, la empresa muestra sincero interés por resolverlo, la empresa proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo y mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios y la empresa seguirá siendo confiable en el corto, mediano y largo plazo, en el caso de la responsabilidad, actualmente los empleados brindan el servicio con prontitud a los clientes, se muestran dispuestos a ayudarlos en el momento en que el cliente lo solicita estando siempre disponibles para atender a los clientes y los empleados seguirán siendo responsables en el corto, mediano y largo plazo, en el caso de la seguridad actualmente el comportamiento de los empleados es cortés e inspira confianza por lo que el cliente se siente seguro al realizar cualquier transacción en esa empresa, además los empleados cuentan con conocimiento para responder

las consultas de los clientes y los empleados seguirán siendo seguros en el corto, mediano y largo plazo, en el caso de la empatía, actualmente la organización se preocupa por cuidar los intereses de los clientes brindando atención personalizada y atendiendo necesidades específicas del cliente y esta empatía continuará en el corto, mediano y largo plazo y en el caso de los bienes tangibles, actualmente la organización cuenta con instalaciones físicas visualmente atractivas, tiene equipos modernos, los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) son visualmente atractivos, la presentación de los empleados es excelente y los horarios de las actividades de la organización son convenientes, pero esta situación no seguirá siendo buena en el mediano plazo.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las fortalezas de la empresa REGANT de acuerdo al análisis empresarial son:

- Alto poder de negociación de compradores.
- La corporación es eficaz.
- Los clientes están segmentados.
- La empresa es eficaz respecto a sus competidores.
- El producto satisface los deseos psicológicos del cliente.
- El poder de compra de sus clientes es alto.
- Los clientes perciben el precio como razonable.
- La promoción constituye un excelente intercambio con el mercado meta.
- El producto tiene una alta participación en el mercado y genera ingresos, sin altas inversiones.
- El equipo de ventas es proactivo y está bien organizado
- Siempre se utilizan insumos de la más alta calidad.
- Los clientes siempre son leales y hablan bien del producto adquirido, así como del servicio recibido.
- El producto se encuentra posicionado en la mente del consumidor, quien es capaz de identificar los beneficios de la marca.
- La estrategia de la empresa se ajusta a los problemas del entorno y a cambios en la demanda de los clientes.
- La coordinación entre los diferentes departamentos es la más adecuada, por lo que el personal siempre se auto organiza en equipos de trabajo.
- El equipo de trabajo cuenta con personal especializado para cada área.
- Los colaboradores tienen las diferentes habilidades que se requieren para realizar cada trabajo.
- La cultura organizacional de la empresa es la más adecuada.
- Los valores compartidos de la empresa sirvieron como base para la correcta creación del equipo de trabajo.
- El producto se encuentra en la etapa de madurez.

- La empresa es líder en costos y líder en diferenciación.
- La empresa tiene más de 10 años de acumulación de experiencia en el proceso de producción.
- Cuando la empresa promete hacer algo en un tiempo determinado lo cumple.
- Los empleados brindan el servicio con prontitud y siempre están disponibles.
- El comportamiento de los empleados es cortés e inspira confianza.
- La organización se preocupa por cuidar los intereses de los clientes brindando empatía.

Las áreas a fortalecer de la empresa REGANT de acuerdo a la interpretación del análisis empresarial son:

- Existencia de amenaza de nuevos competidores.
- Existencia de amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Alto poder de negociación de proveedores.
- Alta rivalidad entre competidores.
- Los clientes no tienen facilidad de pago con distintas tarjetas bancarias.
- Los productos no siempre se encuentran en existencia por internet y en tiendas al detalle
- Los procesos y procedimientos que se utilizan en la actualidad son adecuados, pero no lo serán en el mediano plazo.
- La empresa no es líder en enfoque.
- La instalación cuenta con instalaciones físicas atractivas y los horarios de las actividades de la organización son convenientes en la actualidad, pero no lo serán en el mediano plazo.

Derivado del análisis anterior las recomendaciones para elevar la posición competitiva de la empresa son:

- Evaluar y rediseñar la logística de envío y de pagos del producto desde el momento del pedido del producto hasta su entrega, para que el producto siempre se encuentre en existencia en los puntos de venta ya establecidos cuando se le necesite.
- Automatizar los procesos y procedimientos para la elaboración del producto para fabricar mayores cantidades de producto en menor tiempo.
- Facilitar la compra del producto a través de terminales punto de venta.
- Separar el domicilio donde se fabrica y se vende REGANT del domicilio particular del dueño de la empresa.
- Invertir en publicidad en medios de comunicación como son: radio y revistas.

RECOMENDACIONES GENERALES

Como se ha podido observar este modelo de análisis empresarial propuesto pretende facilitar la identificación de las áreas fuertes de la empresa e identificar las áreas en las que se debe trabajar para mejorar la competitividad de la empresa y por ende incrementar las ventas.

El presente estudio buscó mostrar con el ejemplo de una empresa real, en este caso con el ejemplo de la empresa REGANT S.A. de C.V. cómo se debe de aplicar el modelo, el cual es muy fácil de utilizar, solo se necesita hacer uso de una página de Excel para llevar a cabo los cálculos y obtener los porcentajes para cada aspecto que se evalúa, siendo el 100% el porcentaje mayor que se puede obtener en cada área, lo que significa que una empresa que obtenga el 100% en cada área será una empresa que se encuentra en excelentes condiciones con respecto de su competitividad y una empresa que obtenga 50% o menos es una empresa que se encuentra en muy malas condiciones y necesita trabajar bastante si quiere salir adelante. En el caso de la empresa Regant S.A. de C.V. que fue la empresa que analizamos, esta empresa obtuvo un 74% lo que significa que es necesario trabajar en ciertos puntos para mejorar la empresa y ser la mejor de su giro.

Como se demostró en el presente estudio, este modelo de análisis empresarial es una herramienta empresarial para el cálculo de indicadores de desempeño en la empresa expresados en porcentajes que permitieron monitorear el nivel de competitividad de las principales áreas del negocio para que el consultor de empresas o el microempresario pueda realizar un diagnóstico atinado sobre la situación actual de la empresa y le permitirá rediseñar la estrategia empresarial con ayuda de la información obtenida en el Modelo de Análisis Empresarial propuesto en esta tesis para obtener el grado de Maestra en Administración.

BIBLIOGRAFÍA

1. (s.f.). Recuperado el 21 de 5 de 2012, de www.sepyme.gov.ar:
<http://www.sepyme.gov.ar/sepyme/clasificacion-pyme/>
2. *12manage.com*. (s.f.). Recuperado el 03 de 09 de 2012, de
http://www.12manage.com/methods_quick_ratio_es.html
3. (2006). *3ra. Reunión del Consejo Nacional para la Competitividad de las MYPYMES*.
4. *4teachers.org*. (s.f.). Recuperado el 02 de 07 de 2012, de
<http://rubistar.4teachers.org/index.php>
5. *accounting4management.com*. (2012). Recuperado el 03 de 09 de 2012,
de http://www.accounting4management.com/expense_ratio.htm
6. Ackoff. (2004).
7. *admindeempresas.blogspot*. (s.f.). Recuperado el 29 de 04 de 2012, de
<http://admindeempresas.blogspot.mx/>
8. Albareda, J. (2003). *Dirección de recursos humanos*. Recuperado el 04
de 07 de 2012, de
[http://oceanodigital.oceano.com/Empresa/detalle_documento/_jaYFYhsw
QGT7p044vRFyrg](http://oceanodigital.oceano.com/Empresa/detalle_documento/_jaYFYhswQGT7p044vRFyrg)
9. Alfaro, C. G., & González, F. (2011). *Gestión del conocimiento en
pequeñas y medianas empresas*. Morelia, Michoacán, México.
10. Andujar, R., & García, E. (2001). Interpretación y alcance de las
estrategias, Kenihi Ohmae. *Revista Fortune Las Américas* , vol 4. no. 3 y
vol. 5 no.9.
11. Apolinar, J. (s.f.). Protocolo de investigación.
12. *areadepymes.com*. (2005). Recuperado el 03 de 09 de 2012, de
[http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-rendimiento-ratios-del-
balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcad](http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-rendimiento-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcad)
13. Artavia, R. (12 de 2001). La importancia de la globalización y
competitividad. *Actualidad Económica* , 255-256.
14. *articulosbm*. (s.f.). Recuperado el 04 de 07 de 2012, de
[http://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-
mckinsey.pdf](http://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-mckinsey.pdf)
15. *articulosbm*. (s.f.). Recuperado el 04 de 07 de 2012, de
[http://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-
mckinsey.pdf](http://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-mckinsey.pdf)

16. Bada, M. (01 de 2003). *Investigación administrativa*. Recuperado el 04 de 07 de 2012, de http://oceanodigital.oceano.com/Empresa/detalle_documento/_jaYFYhswQGT7p044vRFyrg
17. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
18. BCG. (1968).
19. Bermeo, J., & Bermeo, E. (s.f.). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. Estudios gerenciales No.94, Universidad ICESI.
20. *bibdigital.epn.edu.ec*. (s.f.). Recuperado el 04 de 07 de 2012, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2084/1/CD-0601.pdf>
21. Borrego, D. (01 de 06 de 2010). *herramientasparapymes.com*. Recuperado el 23 de 08 de 2012, de <http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group>
22. Caetano, G. (2003). *es.scribd.com*. Recuperado el 28 de 05 de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/4714431/Ejemplo-de-tesis-doctoral-hecha>
23. Camaño, A. (31 de 08 de 2010). *Xing.com*. Recuperado el 04 de 07 de 2012, de http://www.xing.com/net/ne_administraciondeempresas/general-135758/analisis-caso-zara-32179481
24. Camarena, Y. (2000).
25. Carreto, J. (s.f.). *Proceso administrativo*. Recuperado el 22 de 5 de 2012, de <http://uproadmon.blogspot.mx/2007/03/las-3cs-de-kenichi-ohmae.html>
26. Castellanos, J. G. (s.f.). *Redalyc*. Recuperado el 4 de 5 de 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/206/20604702/20604702.html>
27. Chirinos, A., Rodríguez, G., & Bonomie, E. (2008). *redalyc. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura* , 175-193.
28. Clausewitz, C. V. *De la guerra*.
29. Coelho, P. *El alquimista*.
30. *Comisión Federal de Competencia en México*. (s.f.). Recuperado el 22 de 06 de 2012, de <http://www.cfc.gob.mx/images/stories/Documentos/cuadernos.pdf>
31. *contactopyme.gob.mx*. (s.f.). Recuperado el 03 de 09 de 2012, de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=8&sg=46>

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANÁLISIS EMPRESARIAL PARA MEDIR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

32. *crecenegocios.com*. (01 de 06 de 2012). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>
33. *crecenegocios.com*. (2012). Recuperado el 22 de 08 de 2012, de <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
34. *crecenegocios.com*. (2012). Recuperado el 23 de 08 de 2012, de <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>
35. Czinkota, M. R. (2001). *Administración de la mercadotecnia*. Cengage Learning Editores.
36. De la Fuente, O. (2011). *Zonaeconómica.com*. Recuperado el 20 de 08 de 2012, de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
37. Didier, J. (23 de 02 de 2010). *pymesfuturo.com*. Recuperado el 03 de 09 de 2012, de <http://www.pymesfuturo.com/Apalancamiento.htm>
38. *dimensionempresarial.com*. (s.f.). Recuperado el 02 de 08 de 2012, de <http://www.dimensionempresarial.com/1708/estrategia-modelo-de-las-3c-s-de-kenichi-ohmae/>
39. *drbonis.com*. (s.f.). Recuperado el 29 de 04 de 2012, de Blog de la gestión microempresarial sanitaria: <http://www.drbonis.com/2010/07/30/matriz-producto-mercado/>
40. *ebookbrowse.com*. (s.f.). Recuperado el 02 de 07 de 2012, de <http://ebookbrowse.com/la-mente-del-estratega-k-ohmae-pdf-d50937794>
41. *economia-excel.com*. (13 de 08 de 2010). Recuperado el 02 de 07 de 2012, de <http://www.economia-excel.com/2010/08/bcg-boston-consulting-group.html>
42. *elprisma.com*. (s.f.). Recuperado el 22 de 06 de 2012, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/ratiosfinancieros/default5.asp
43. *es.scribd.com*. (2012). Recuperado el 03 de 09 de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/2941755/Los-Ratios-Financieros>
44. Escuela de graduados en Administración Pública y Política Pública, E. (2010). *La competitividad de los Estados Mexicanos.Fortalezas ante la crisis 2010*.
45. Estrada, R., García, D., & Víctor, S. (2009). *redalyc*. Recuperado el 11 de 09 de 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/290/29011523002.pdf>
46. *estrategiamagazine.com*. (s.f.). Recuperado el 03 de 07 de 2012, de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>

47. (2001). *Estudio de mercado realizado por NAFINSA*.
48. Fernandez, M. (s.f.). *dimensionempresarial.com*. Recuperado el 02 de 07 de 2012, de <http://www.dimensionempresarial.com/1708/estrategia-modelo-de-las-3c-s-de-kenichi-ohmae/>
49. *fundes.org*. (s.f.). Obtenido de <http://www.fundes.org/Creando-Valor-Compartido/?lang=es>
50. *gerencie.com*. (s.f.). Recuperado el 03 de 09 de 2012, de <http://www.gerencie.com/prueba-acida.html>
51. Gomez, E. (s.f.). *slideshare.net*. Recuperado el 12 de 09 de 2012, de <http://www.slideshare.net/expovirtual/10-cualidades-que-debe-poseer-un-gerente>
52. *Google maps*. (s.f.). Recuperado el 5 de 5 de 2012, de <http://maps.google.com.mx/?hl=es>
53. Gross, M. (10 de 08 de 2008). *Pensamiento imaginativo*. Recuperado el 04 de 07 de 2012, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/250139/Estrategia-Las-7-S-de-McKinsey.html>
54. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
55. Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill Educación.
56. <http://polilibros.htm>. (s.f.). Recuperado el 25 de 09 de 2012, de http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Ejemplo_MPC.htm
57. Humberto. (s.f.). *Redalyc*.
58. IMCO. (s.f.). Recuperado el 20 de 06 de 2012, de <http://imco.org.mx/estados2008/pdf/ags.pdf>
59. *IMCO*. (s.f.). Recuperado el 22 de 06 de 2012, de <http://imco.org.mx/es/>
60. IMCO. (2009). *Desarrollando las pymes que el país requiere*.
61. IMCO. (2006). *Libro blanco Fondo MYPYME*.
62. INEGI. (2002).
63. INEGI. (2004). *Censo económico*.
64. INEGI. *Censos económicos 1993-2003*.

65. *Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.* (s.f.). Recuperado el 55 de 5 de 2012, de <http://imco.org.mx/es/>
66. *jamdm.wordpress.com.* (s.f.). Recuperado el 06 de 06 de 2012, de <http://jamdm.wordpress.com/2007/09/06/analisis-dafo/>
67. Kim, C., & Mauborgne, R. *Estrategia del oceano azul*. Campus.
68. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.
69. L., R. (2005). *Diagnóstico de operaciones de las PyMES*. México: Trillas.
70. Lamb, Hair, & Daniel, M. (2002). *Marketing*. México: Thomson.
71. Lefkovich, M. (02 de 2005). *gestiopolis*. Recuperado el 09 de 07 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/curvapren.htm>
72. Lemas Batista, A., & Machado Hernández, T. (s.f.). *Enciclopedia y biblioteca virtual de las Ciencias Sociales Económicas y Jurídicas. Universidad de Málaga*. Recuperado el 21 de 5 de 2012, de Las PyMES y su espacio en la economía latinoamericana. : <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>
73. Leon, E. (03 de 2003). *gestiopolis.com*. Recuperado el 03 de 09 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/analfinevelyn.htm>
74. León, J. (s.f.). Recuperado el 04 de 07 de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos64/aplicacion-modelo-siete-eses/aplicacion-modelo-siete-eses.shtml>
75. Lépiz, M. (2008). *Imperativos del liderazgo eficaz*. Guadalajara, Jalisco: TonoContinuo.
76. Lewis, C. (1872). *A través del espejo*.
77. Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. (18 de 01 de 2012).
78. López, A. (23 de 08 de 2012). *Managersmagazine*. Recuperado el 23 de 08 de 2012, de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/05/las-7-s-de-mckinsey/>
79. López, F. (24 de 08 de 2006). *pacolopez.biz*. Recuperado el 23 de 08 de 2012, de <http://www.pacolopez.biz/wp-content/uploads/2008/07/elmodelodelas7sdemckinsey.pdf>

80. López, J. M., Somohano, F. J., & Martínez, F. J. (08 de 03 de 2011). *foromarketing.com*. Recuperado el 02 de 06 de 2012, de <http://www.foromarketing.com/competitividad-en-las-pymes-mexicanas>
81. Maranto, D., & Gómez, R. (29 de 06 de 2010). *mba.americaeconomia.com*. Recuperado el 02 de 06 de 2012, de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/fuentes-de-diferenciacion-de-las-pymes-mexicanas>
82. Marioli. (30 de 09 de 2008). *slideshare*. Recuperado el 04 de 07 de 2010, de <http://www.slideshare.net/marioli/ciclo-de-vida-presentation>
83. McCarthy, J. (15 de 01 de 2011). *BusinessMate.org*. Recuperado el 02 de 07 de 2012, de <http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=202>
84. Mena, G. (2005). *La competitividad después de la devaluación*.
85. Mendez, H. S. (2009).
86. *mexicoemprende.org.mx*. (s.f.). Recuperado el 03 de 07 de 2012, de http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=74
87. Moheno, G. (2010). Efectos del escenario global según Kenichi Ohmae. *Memorias del 3er. Congreso Virtual Internacional de Psicólogos navegantes*, 73-85.
88. Morales, E. (s.f.). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 09 de 07 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/marketing/servqual-medicion-calidad-servicio.pdf>
89. *multiPress*. (s.f.). Recuperado el 12 de 06 de 2012, de http://multiPress.com.mx/articulos.php?id_sec=17&id_art=12564&id_ejemplar=0
90. *multiPress*. (s.f.). Recuperado el 12 de 06 de 2012, de http://multiPress.com.mx/articulos.php?id_sec=17&id_art=12564&id_ejemplar=0
91. Niz. (16 de 02 de 2011). *El universal.mx*. Recuperado el 02 de 06 de 2012, de <http://www.eluniversal.com.mx/notas/745523.html>
92. Nuria, V. V. (s.f.). *Google académico*. Recuperado el 21 de 05 de 2012, de <http://www.cesfelipesecondo.com/revista/Articulos2004/Articulo14.pdf>
93. OCDE. (2001).
94. Ohmae, K. *La mente del estratega*.

95. Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. Madrid: McGraw Hill Interamericana de España.
96. OIT. (2001).
97. Olaeta, J. (s.f.). *www.avocadosource.com*. Recuperado el 8 de 05 de 2012, de http://www.avocadosource.com/WAC5/Papers/WAC5_p749.pdf
98. Olalde Quintanar, M. I. (s.f.). *cimi.ccg.unam.mx*. Recuperado el 02 de 06 de 2012, de <http://cimi.ccg.unam.mx/gaceta/node/2172>
99. P., C. M. (2003). *Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana*. Fac. Economía Vasco de Quiroga UMSNH.
100. Pallares Z., R. D. (2005). *Un reto*. Barcelona, España: Nueva Empresa.
101. Palomo Gonzalez, M. A. (Julio- Septiembre 2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PyMES. *Ingenierías, Vol. VIII, No. 28*, 26.
102. Patlán, J., & Navarrete, M. (s.f.). *www.uaeh.edu.mx*. Recuperado el 22 de 5 de 2012, de http://www.uaeh.edu.mx/sistema_investigacion/funciones/bajarArchivo_web.php?producto=1802&archivo=integracion.pdf
103. Peng, M. w. (2010). *Estrategia Global*. Querétaro, Qro.: Cengage Learning.
104. Porter, M. (2002). *Estrategia competitiva. Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Continental.
105. Porter, M. (2003). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
106. (2004). *Price Waterhouse Coopers*.
107. PROFECO. (2007). Recuperado el 12 de 06 de 2012, de http://www.profeco.gob.mx/revista/pdf/est_08/56-63%20Aceite%20olivaOKMM.pdf
108. *promexico*. (s.f.). Recuperado el 21 de 5 de 2012, de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
109. Raventós, J. (2003). *oceanodigital*. Recuperado el 03 de 07 de 2012, de http://oceanodigital.oceano.com/Empresa/detalle_documento/_jaYFYhswQGT7p044vRFyrg

110. *Real Academia de la lengua Española*. (s.f.). Recuperado el 22 de 06 de 2012, de http://buscon.rae.es/drae/?type=3&val=pyme&val_aux=&origen=REDRAE
111. *Regant*. (s.f.). Obtenido de <http://regant.com.mx>
112. Rojas. (2002).
113. Rombiola, N. (06 de 09 de 2010). *bolsamexicanadevalores.com.mx*. Recuperado el 03 de 09 de 2012, de <http://bolsamexicanadevalores.com.mx/apalancamiento-financiero/>
114. Saavedra, M. d. (1998). *Don quijote de la Mancha*.
115. Sánchez, I. (09 de 2006). *inosanchez.com*. Recuperado el 03 de 09 de 2012, de http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf
116. Sánchez, V., & Hernández, N. (02 de 03 de 2011). *www.eluniversal.com*. Recuperado el 19 de 06 de 2012, de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/63151.html>
117. Sandhusen L., R. (2002). *Mercadotecnia*. Compañía Editorial Continental.
118. Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill.
119. Sun-Tzu. (1999). *El arte de la Guerra*.
120. *supplychainw.com*. (s.f.). Recuperado el 12 de 09 de 2012, de http://www.supplychainw.com/index.php?option=com_content&view=article&id=432%3Aun-marco-innovador-para-definir-la-estrategia-de-operaciones&catid=52%3Aestrategias-logisticas-&Itemid=27&lang=es&showall=1
121. *Técnicas de estudio*. (s.f.). Recuperado el 22 de 5 de 2012, de <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion44.htm>
122. *telefonica.net*. (s.f.). Obtenido de www.telefonica.net/.../kenichi_ohmae.jpg
123. *The strategic triangle of 3 C'S*.(2008). Recuperado el 30 de 06 de 2012, de http://www.vectorstudy.com/management_theories/3Cs_theory.htm
124. Thompson, I. (2012). *promonegocios*. Recuperado el 23 de 08 de 2012, de <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>

125. Thompson, I. (08 de 2005). *promonegocios.net*. Recuperado el 23 de 08 de 2012, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>
126. Thompson, I. (08 de 2005). *Promonegocios.net*. Recuperado el 04 de 07 de 2012, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>
127. *tormo*. (02 de 06 de 2012). Recuperado el 02 de 06 de 2012, de <http://www.tormo.com.mx/actualidad/noticias/noticia.asp?id=390>
128. Tsunemoto, Y. *Hagakure: El código secreto del samurái*.
129. Tuck School of Business at Dartmouth College. (s.f.). Guide to case interviews 1999-2000.
130. Vargas, M., & Lozano, V. (Octubre de 2010). *icesi.edu.co*. Recuperado el 02 de 07 de 2012, de http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/5419/1/TRABAJO_FINAL.pdf
131. Veciana, J. (2003). *Principios y diagnóstico de estrategia empresarial*. Recuperado el 04 de 07 de 2012, de http://oceanodigital.oceano.com/Empresa/detalle_documento/_jaYFYhswQGT7p044vRFyrg
132. Weinbach, Y. y. (2005).
133. *www.eumed.com*. (s.f.). Recuperado el 16 de 05 de 2012, de <http://www.eumed.net/libros/2010c/730/Competitividad%20empresarial%20de%20los%20procesadores%20de%20aguacate.htm>
134. *www.inegi.org.mx*. (s.f.). Recuperado el 8 de 05 de 2012, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=16>
135. *www.observatoriopyme.com*. (s.f.). Recuperado el 21 de 5 de 2012, de <http://www.observatoriopyme.com/encuestas-y-estudios/clasificacion-de-las-empresas-de-acuerdo-a-su-tamano-en-mexico/>
136. *www.revistasublime.mx*. (s.f.). Obtenido de <http://www.revistasublime.mx/Articulo.aspx?ArticuloID=244&Tag=el-aguacate-y-su-maravilloso-aceite>
137. *www.serravita.com*. (s.f.). Obtenido de <http://www.serravita.com/index.php/es/home>
138. *www.soyentrepreneur.com*. (s.f.). Obtenido de <http://www.soyentrepreneur.com/bioplus-embellece-a-mujeres-japonesas-.htm>