



**UNIVERSIDAD MICHUACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**“LA COMPETITIVIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA DE
BANQUETES “LA AVELLANA” UBICADA EN MORELIA, MICHUACÁN”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
L.G. LAURA CARRILLO LÓPEZ**

**DIRECTOR DE TESIS:
DRA. EN ADMINISTRACIÓN VIRGINIA HERNÁNDEZ SILVA**

MORELIA, MICHUACÁN, SEPTIEMBRE DEL 2013



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, por brindarme la oportunidad de estudiar en su instituto e introducirme a la investigación

A la Dra. Virginia Hernández Silva, por todo el apoyo y participación, quien con su gran experiencia y generosos comentarios retroalimentaron y enriquecieron en gran medida la realización de este proyecto.

Al Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón por su apoyo incondicional cuando más necesitaba palabras de aliento para continuar en mis estudios.

Al Dr. Jaime Apolinar Martínez Arroyo por su apoyo en la realización de mi proyecto de tesis.

Mi agradecimiento al Sr. Fernando Estrada Contreras, Director Estatal del Departamento CRECE, por su orientación invaluable, la paciencia, confianza, apoyo y amistad que fueron de gran valor para la realización de este trabajo.

A mis maestros y compañeros de la maestría, de quienes he recibido conocimientos, recomendaciones a lo largo del posgrado por su infinita paciencia y apoyo incondicional.

Gracias a todos los que directa e indirectamente me dieron su apoyo y comprensión en este proyecto tan importante.



DEDICATORIA

Este proyecto con el cual concluyo mis estudios en Administración e inicia una nueva parte de mi vida, en la cual desarrollaré las enseñanzas aprendidas por mis tutores, se lo dedico a las siguientes personas que son muy importantes en mi vida:

A mi Virgen Guadalupe y a mi Dios que estuvieron guiando mis pasos y me dieron la fuerza para terminar este proyecto que cambió para siempre mi manera de ver la vida.

A mis padres: Eduardo Carrillo Silva y María López Larrea, por la paciencia, y comprensión que me han tenido, su apoyo incondicional. Por inculcarme la disciplina, perseverancia, apego al trabajo y responsabilidad.

A mis hermanitas: Pau, Ale e Isa, que alimentan mi espíritu de lucha por ser mejor cada día y algún día ser como ellas.

Al amor de mi vida José Manuel Águila Neria.



ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	2
DEDICATORIA.....	3
INDICE DE CONTENIDO.....	4
INDICE DE TABLAS.....	6
INDICE DE GRÁFICOS.....	7
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
ANTECEDENTES.....	12
 CAPITULO 1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Situación Problemática.....	21
1.2. Planteamiento del Problema.....	23
1.3. Preguntas de Investigación.....	26
1.3.1. Pregunta General.....	26
1.3.2. Preguntas Específicas.....	26
1.4. Objetivo.....	27
1.4.1. Objetivo General.....	27
1.4.2. Objetivos Específicos.....	27
1.5. Hipótesis.....	28
1.5.1. Hipótesis General.....	28
1.5.2. Hipótesis Específicas.....	28
1.6. Justificación de la Investigación.....	29
1.7. Operacionalización de Variables.....	32
1.8. Diagrama de Variables.....	33
1.9. Matriz de Congruencia.....	34
 CAPITULO 2.- MARCO TEÓRICO	
2.1. Teoría de la Administración.....	36
2.2. Definición de empresa.....	37
2.3. Teoría de la Competitividad.....	40
2.3.1. La Competitividad.....	43
2.4. Definición de estrategia competitiva de las PYME.....	47
2.4.1. Finalidad de la estrategia competitiva.....	48
2.4.2. Fuerzas o Factores de la competencia.....	48
2.4.3. Meta de la estrategia competitiva.....	49
2.4.4. ¿Cuál es la finalidad de una estrategia competitiva?.....	49
2.4.5. Estrategias genéricas.....	49
2.4.5.1. Requisitos de la Estrategia Genérica.....	51
2.4.5.2. Riesgos de la Estrategia Genérica.....	52
2.4.5.3. Diseño de una Estrategia Competitiva.....	54
2.5. PYME.....	56
2.5.1. Definición de Visión y Misión de la PYME.....	56
2.5.2. Definición de Cadena de Valor de la PYME.....	58
2.5.3. Importancia de la Pequeña y Mediana empresa.....	61



2.5.4.	La Pequeña y Mediana empresa en México.....	62
2.5.5.	Función de la Pequeña y Mediana empresa.....	64
2.5.6.	Perfil de la Empresa Pequeña y Mediana en México.....	66
2.5.7.	Características de la Pequeña y Mediana Empresa.....	67
2.5.8.	Recursos de las PYME.....	68
2.6.	Conceptualización de las Variables.....	69
2.6.1.	Alianzas Estratégicas.....	71
2.6.2.	Marketing.....	72
2.6.2.1.	Precio.....	73
2.6.2.2.	Producto.....	77
2.6.2.3.	Servicio al cliente.....	83
2.6.2.4.	Sistemas de Distribución.....	100
2.6.2.5.	Coordinación de la oferta con la demanda.....	104
2.6.2.6.	Sistemas de Información para cubrir la Demanda.....	107
2.6.3.	Capital Humano.....	110
2.6.4.	Infraestructura.....	113
2.6.4.1.	Activos Fijos.....	114
2.6.4.1.1.	Instalaciones.....	116
2.6.4.1.2.	Equipo.....	122
CAPITULO 3.-LA EMPRESA "LA AVELLANA" BANQUETES		
3.1	Historia de "La Avellana" Banquetes.....	124
3.2.	Ubicación.....	126
3.2.1.	Misión.....	127
3.2.2.	Visión.....	127
CAPITULO 4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN		
4.1.	Tipo de investigación.....	132
4.2.	Instrumentos.....	133
4.2.1.	Instrumentos cualitativos.....	133
4.2.2.	Instrumentos cuantitativos.....	133
4.3.	Sujetos de investigación.....	133
4.4.	Horizonte temporal y espacial.....	133
CAPITULO 5.- RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS		
5.1.	Diseño del Instrumento de Medición.....	135
5.2.	Construcción de escalas de actitud.....	135
5.2.1.	Tipos de escalas.....	136
5.3.	Universo de Estudio.....	138
5.4.	Validez y Confiabilidad.....	141
5.5.	Recolección de Datos.....	144
CAPITULO 6.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		
6.1.	Interpretación de Resultados.....	148
6.2.	Plan de Estrategias para mejorar el negocio "La Avellana" Banquetes	155
CONCLUSIONES.....		163
RECOMENDACIONES.....		165
GLOSARIO.....		166
ANEXOS.....		169



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	MYPYMES Banqueteras en Morelia.....	18
Tabla 2.	Composición del sector empresarial mexicano.....	38
Tabla 3.	Establecimientos manufactureros por división y tamaño.....	39
Tabla 4	Definiciones de Competitividad.....	43
Tabla 5.	Requisitos de la Estrategia Genérica.....	51
Tabla 6	Requisitos de la Estrategia Genérica.....	52
Tabla 7	Riesgos de la Estrategia Genérica.....	53
Tabla 8	Riesgos de la Estrategia Genérica.....	54
Tabla 9	Valores y Actitudes de la PYME Mexicana.....	66
Tabla 10	Recursos de las PYME.....	69
Tabla 11	Revisión bibliográfica.....	70
Tabla 12	Equipo de trabajo.....	128
Tabla 13	Mobiliario.....	129
Tabla 14	Mobiliario.....	129
Tabla 15	Mobiliario.....	129
Tabla 16	Estadísticos de Fiabilidad.....	142
Tabla 17	Estadísticos de Fiabilidad.....	143
Tabla 18	Índice de Correlación de Pearson.....	144
Tabla 19	Correlación de la Variable Dependiente y Variables Independientes...	153
Tabla 20	Correlación de la Variable Dependiente y Variables Independientes...	154
Tabla 21	Análisis FODA de la empresa “La Avellana Banquetes”.....	156
Tabla 22	Análisis FODA de la competencia de “La Avellana Banquetes”.....	157



ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafica 1	Respuesta de Clientes sobre Variable de Alianzas Estratégicas.....	149
Grafica 2	Respuesta de Clientes sobre Variable de Marketing.....	149
Grafica 3	Respuesta de Clientes sobre Variable de Capital Humano.....	150
Grafica 4	Respuesta de Clientes sobre Variable de Infraestructura.....	150
Grafica 5	Respuesta de Administradores sobre Variable de Alianzas Estratégicas	151
Grafica 6	Respuesta de Administradores sobre Variable de Marketing.....	151
Grafica 7	Respuesta de Administradores sobre Variable de Capital Humano.....	152
Grafica 8	Respuesta de Administradores sobre Variable de Infraestructura.....	152

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Mapa de las Empresas con Servicio de Banquetes en Morelia.....	20
Ilustración 2.	Operacionalización de Variables.....	32
Ilustración 3	Diagrama de variables.....	33
Ilustración 4	Matriz de Congruencia.....	34
Ilustración 5	Finalidad de la estrategia competitiva.....	48
Ilustración 6	La Rueda de la Estrategia Competitiva.....	55
Ilustración 7	Flujo de Materiales.....	122
Ilustración 8	Logotipo de la empresa “La Avellana Banquetes”.....	124
Ilustración 9	Macro localización de la empresa.....	126
Ilustración 10	Micro localización de la empresa.....	126
Ilustración 11	Distribución interna de las instalaciones de la empresa.....	130
Ilustración 12	Personal operativo de la empresa.....	131
Ilustración 13	Personal administrativo de la empresa.....	131
Ilustración 14	Logotipos de proveedores de “La Avellana Banquetes”.....	131
Ilustración 15	Menú de “La Avellana Banquetes”.....	170



RESUMEN

Partiendo de la Teoría de la Competitividad que fue desarrollada por Michael E. Porter en 1990, se tiene conocimiento de que existen muchos factores para lograr mantener y mejorar la participación de las empresas en el mercado. Para efectos de esta investigación, se analizaron factores que tenían un mayor impacto en la competencia en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes “La Avellana”, ubicado en Morelia, Michoacán considerando los factores de mayor frecuencia.

Determinándose así que las variables de Alianzas Estratégicas, Marketing, Capital Humano y la Infraestructura eran las variables indicadas para lograr la Competitividad de la empresa “La Avellana” Banquetes ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Para obtener la información se aplicó un cuestionario con 16 preguntas, a una muestra de 138 personas, considerando una precisión del 95%, en la investigación que se les realizó a los clientes y nos dio un coeficiente de confiabilidad de 0.977.

También se aplicó un instrumento con 16 preguntas a los expertos que son los empresarios y dueños de empresas Banqueteras en la ciudad de Morelia es decir la competencia directa de la empresa “La Avellana” Banquetes de manera que se pudiera determinar si las variables analizadas las consideran importantes para la competitividad de su Negocio se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.965 en una Muestra de 37 negocios donde contestaron 30 encargados.

Los resultados muestran que las variables analizadas en esta investigación, presentan una correlación directa positiva y por ende tienen un mayor impacto sobre nuestra variable de competitividad en el servicio al cliente en el negocio de Banquetes “La Avellana”



ABSTRACT

Based on the Theory of the Competitiveness that was developed by Michael E. Porter in 1990, it is known that there are many factors in order to maintain and improve the participation of companies in the market. For the purposes of this research, we analyzed factors that had a greater impact on competition in the customer service in the company of Banquet facilities "La Avellana", located in Morelia, Michoacan considering the factors of higher frequency.

Determining thereby that the variables of Strategic Alliances, Marketing, Human Capital and infrastructure were the indicated variables to achieve the competitiveness of the company "La Avellana" Banquet facilities in the city of Morelia, Michoacán.

To obtain the information were collected using a questionnaire with 16 questions to a sample of 138 people, considering a accuracy of 95 %, in the research that they conducted to the customers and gave us a reliability coefficient of 0,977

It was also applied an instrument with 16 questions to the experts who are entrepreneurs and business owners at receptions in the city of Morelia is say the direct competition of the enterprise "La Avellana" banquet facilities in order to determine whether the variables analyzed consider important for the competitiveness of your business was obtained a reliability coefficient of 0,965 in a sample of 37 business where replied 30 makers.

The results show that the variables analyzed in this research, have a direct positive correlation and therefore have a greater impact on our variable of competitiveness in the customer service in the business of banquet "La Avellana"



INTRODUCCIÓN.

En la actualidad ha llegado a las empresas el término de la globalización y esto ha sido debido a que se tienen cambios constantes de las necesidades de cada organización, por lo que la competencia no es solo con las empresas que se encuentran en la región, sino con las que se encuentran en otros países. (Reyes De La Cruz, 2005)

“Todo esto está orillando a que las compañías comiencen a modificar sus operaciones para poder tener un nivel competitivo que las ayude a continuar en el mercado, evitando así ser derrotados en la lucha por la supervivencia. El entorno competitivo ha cambiado de tal manera que las amenazas y oportunidades empresariales pueden provenir de cualquier parte del mundo, creándose una economía de ámbito internacional e incluso se podría decir que mundial” (Casanova & García, 2000)

De acuerdo a las estadísticas al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) se comenta que cerca del 90% de las empresas son catalogadas como PYME, por lo que se han convertido en la actividad económica más grande. Por consecuencia las PYME se enfrentan a los nuevos retos que se les presentan en la actualidad con la creación de la gran competencia con la que se enfrentan día a día en la supervivencia dentro de la competencia globalizada. (Reyes De La Cruz, 2005)

En el presente trabajo se abordarán estos temas, aunque teniendo en cuenta que se tratarán algunas generalidades referentes a la competitividad y PYMES y luego se enfocará en el análisis de las variables que determinarán la



competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en la Morelia. Michoacán.

Como toda investigación, partiremos de un problema que se considera está presente en la entidad escogida y analizar cuál es el impacto de las variables: Las Alianzas Estratégicas, Marketing, Capital Humano y la Infraestructura que ayudarán a incrementar la competitividad de la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en la ciudad de Morelia. Por lo que el objeto de estudio de la misma es definir cómo influyen estas variables en la competitividad de la empresa.

La Hipótesis que se quiere defender consiste en que si se lleva a cabo un diagnóstico mediante la aplicación de un sistema de instrumentos y técnicas, entonces se podrán determinar que las variables: Las Alianzas Estratégicas, Marketing, Capital Humano y la Infraestructura, afectan positivamente la competitividad de la empresa La Avellana. De este modo general, alrededor de estas cuestiones girarán todos los elementos abordados en este trabajo.



ANTECEDENTES

A través de la historia, la gente ha celebrado comiendo y bebiendo juntos. La historia cultural y social del mundo contiene repetidas y constantes referencias a banquetes, casi todas las religiones añaden un significado particular a ciertas comidas. A continuación se presenta una breve compilación sobre la gastronomía y algunos sucesos relevantes en la historia de los banquetes en el mundo.

En Egipto la nobleza egipcia llenaba sus tumbas con comestibles y algunos utensilios que usaban para preparar sus alimentos, buscando proveerse de lo necesario para el otro mundo. Cubrían las paredes con registros de los diferentes estilos de preparación y servicio de alimentos. (Loman, 2000)

En Grecia el servicio fue igual para todos los comensales de todos los rangos pero, a los invitados de honor se les daba una porción más grande. En la antigua Grecia ya se hablaba de grandes banquetes en donde había langosta, diferentes tipos de aves y de pescados. Los ritos de sacrificios, bodas, festividades y otras ocasiones especiales tenían alto valor y autoridad entre los griegos (Regordosa Fabre, Murillo Martínez y Sánchez Escamilla, 1993)

Durante el Imperio Romano fue famosa por las fiestas Bacanales, en honor al dios Baco. Los Banquetes fueran públicos o privados, siempre se festejaban por motivos religiosos o ceremonias rituales. La carne era cocinada por los sacerdotes en el altar en presencia de todos los comensales. Las personas más honorables en la ceremonia eran inspectores o críticos, ocupaban la mejor posición social ya que era el grado más alto de importancia dentro de la sociedad romana. Estos se vestían de morado para distinguirse entre los invitados.

Además de los cocineros hubo gente que se dedicaba especialmente a la cocción de los pescados, salseros e instructores en el arte de decorar alimentos, los banquetes eran celebrados con el emperador y su esposa los cuales comían en la



mesa más alta sentados frente a los saleros y esto era el símbolo de máximo dentro de la ceremonia. Y todos los servicios extras eran realizados por los feudales.

Posteriormente los banquetes se celebraban en una mesa de comedor moderna, con platería y vajilla decorada, copas y cristalería de cristal cortado, los cubiertos eran traídos de la India. Se servían varios platos presentados pequeñas porciones diferentes de comida. Siempre había cantantes, actores, mimos, payasos y todo aquello que brindara entretenimiento a la gente y le diera placer a las personas para querer reunirse (Loman, 2000)

Los Banquetes en Estados Unidos iniciaron con las tribus nativas americanas. Un banquete ceremonial potlatch era llevado a cabo por tribus en el noreste del país para celebrar ocasiones importantes, como bodas o la sucesión a una jefatura. Las reglas de potlatch requerían al anfitrión proveer la comida de la mejor calidad disponible, en grandes cantidades, como señal de riqueza. También se esperaba que se distribuyera una fortuna en regalos. En una ceremonia potlatch kwakiutl, los invitados fueron gratificados con ocho canoas, seis esclavos, cincuenta y cuatro pieles de alce, dos mil pulseras de plata, entre otros. Se servían tres platillos, usándose platos hechos de madera y recipientes de barro.

La cocina americana prerrevolucionaria y su servicio tenían lugar de acuerdo a las costumbres inglesas. Entre los alimentos se servían jamones, patos, pavo, carne de res, ostiones, budines de ciruela, tartas, helados, duraznos preservados en Brandy, entre otros y bebidas como champagne espumoso y algunos vinos. Después de la comida se limpiaba la mesa y se servían higos, almendras, pasas y los mejores vinos.

Durante 1800 y 1806 el presidente Thomas Jefferson influenció en gran medida el desarrollo de los banquetes en Estados Unidos implanto muchas tradiciones, comidas y vinos de Europa, estableció un patrón de banquetes elegantes protagonizados por la cocina francesa y los mejores vinos disponibles.



Durante los años 1960 a 1964, la primera dama Jacqueline Kennedy, fue la persona, que más influenció el estilo de los banquetes en la Casa Blanca, aparte de Thomas Jefferson. Gracias a su interés personal por la calidad y estilo en la cocina y el servicio, cambio los patrones utilizados anteriormente. La Sra. Kennedy cambió drásticamente el formato del menú, reduciendo el número de platillos de siete platillos a cinco como máximo. Las administraciones subsecuente de los presientes Johnson, Carter, Reagan, Bush y Clinton marcaron con sus sellos particulares el formato de las cenas. Sin embargo, fue Jacqueline Kennedy quien implantó los cambios más radicales en las tradiciones culinarias y de servicio de la Casa Blanca (Loman, 2000)

En México prehispánico las fechas u ocasiones especiales eran celebradas con grandes comidas o banquetes. Cuando alguno de los mercadores tenía ya caudal y presumía de ser rico, hacia un banquete para todos los mercaderes, principales y señores para demostrar así su poderío.

Durante la época de Moctezuma, este elegía el mejor guisado, de los treinta diferentes platillos preparados. En la comida colocaban una tabla labrada con oro y figuras de ídolos la cual servía de mesa teniendo como característica ser muy baja, sobre esta se ponían manteles de manta blanca. Las sillas eran bajas y blandas.

A partir del descubrimiento de América se produce por primera vez el asombro reciproco de dos pueblos frente a inesperadas ofertas gastronómicas.

Después de quince años de la toma de Tenochtitlán comenzaron a celebrarse grandes banquetes. En dicho banquetes se colocaban las mesas con dos cabeceras muy largas, en una se sentaba el Marqués y en otra el Virrey y de pie en cada costado sus respectivos pajes, los cuales daban el servicio con mucha solemnidad. Entre los alimentos que se servían se encontraban ensaladas, cabrito, pasteles de codornices y palomas, gallos de papada, empanadas de todo género de aves, carnero, etc. Entre platillo y platillo se colocaban en la mesa diferentes frutas para quitarse el sabor de cada comida.



Cuando los pajes servían las tazas con café a las señoras había música de todo género de instrumentos como: arpas, flautas, trompetas, etc. Se bebía agua, vino y cacao en copas de oro (Novo, 1960)

En el periodo de 1823 hasta 1923, la mesa mexicana, intentó ser una imitación de la mesa parisina. El comedor mexicano se engalanaba con mobiliario europeo, también se reemplazaron las platerías coloniales por las de Odier y de Christoffe.

En el periodo del general Díaz se reflejaron grandes cambios en la mesa mexicana, utilizaron vajillas de Limoges, plata victoriana o vermeil francés con frecuencia. Los cubiertos eran también franceses o ingleses, raras veces alemanes. Este aspecto europeizante en el servicio de la mesa persiste a pesar de la reacción nacionalista que trajo consigo la Revolución de 1910 (Novo, 1960)

La historia de Michoacán ha tenido repercusiones en su cocina, pues ésta se caracteriza por mostrar un mestizaje particular de lo español con lo tarasco o purépecha. Entre los platillos de origen prehispánico se encuentran: la sopa tarasca, la sopa purépecha, la sopa de chocolate al metate, el atole negro o de grano, el pescado blanco de Pátzcuaro y las corundas de maíz como herencia de la cocina Española tenemos la crema fría de aguacate y los chongos zamoranos acompañados con rompopo.

A continuación se describirá la base teórica que sirve de marco referencial para el presente estudio. Basándose en una breve recopilación bibliográfica que asistirá al lector para una mejor comprensión de las distintas corrientes conceptuales, ideas, tendencias y teorías de la industria de los servicios de banquetes y la investigación de mercados.

Hasta el día de hoy, se siguen realizando banquetes y fiestas y pueden atraer mucha atención y publicidad. Comer junto con amigos y extras, por razones sociales o de negocios es parte de la vida diaria. Proporcionar la comida, las bebidas y el servicio para estas ocasiones se ha convertido en un gran negocio (Schmidt, 1990)



Según Weiss (1991) banquete es el acto de proveer comida a un grupo de gente. De acuerdo con Shmidt 1990 los banquetes proveen comidas y bebidas a un grupo de personas quienes comerán juntos.

Banquete consiste en una serie de actividades que tienen como finalidad proporcionar un servicio especializado de alimentos y bebidas. Además se deben administrar todos los recursos necesarios para la realización de un evento como son: salones, equipo, decoración, personal, mobiliario entre otros.

El servicio de banquetes es frecuentemente llamado servicio de catering y puede ser difícil hacer una distinción precisa entre los dos. Ya que ambas presentan una diversidad de características en común. Por ello, se utilizan como sinónimos.

El encargado o director de banquetes es quien provee alimentos a un grupo de gente, con el equipo y el personal adecuado para el servicio (Weiss, 1991)

Existen dos formas principales de proporcionar el servicio de banquetes, de acuerdo con Schmidt 1990

Dentro del establecimiento que proporciona el servicio de banquetes, ya sea hotel, restaurante, club privado o salón de banquetes.

Fuera del establecimiento que proporciona el servicio de banquetes es decir servicio a domicilio o servicio para llevar.

Existe una categorización de los servicios de banquetes de acuerdo a sus clientes o mercado meta al cual quiere llegar (Shock& Stefanelli, 1992; Lawrence, 1992) que es la siguiente:

- ☞ Negocios: Los negocios se incrementan en tamaño y funciones cada día, al igual que sus necesidades y requisitos tales como, servicios de banquetes para reuniones, convenciones, incentivos, inauguraciones, lanzamientos, asambleas, sesiones de entrenamientos y seminarios, aniversarios, exhibiciones entre



otros. Estos eventos cada vez, se vuelven más especializados por lo que requieren de servicios y equipos más sofisticados.

- ∞ Sociales. Ejemplos de estos eventos son bodas, aniversarios de bodas, fiestas, reuniones, funerales, confirmaciones, navidad, graduaciones, cumpleaños entre otros. Hay una gran variedad de formas dentro de esta categoría, cocteles, desayunos, cenas, cenas-baile, lunch y muchos más.
- ∞ Culturales. Se relacionan con eventos asociados con museos, orquestas, compañías de ballet, escuelas, universidades, asociaciones, fundaciones artísticas, culturales y caritativas.

**MiPYMES BANQUETERAS EN MORELIA.**

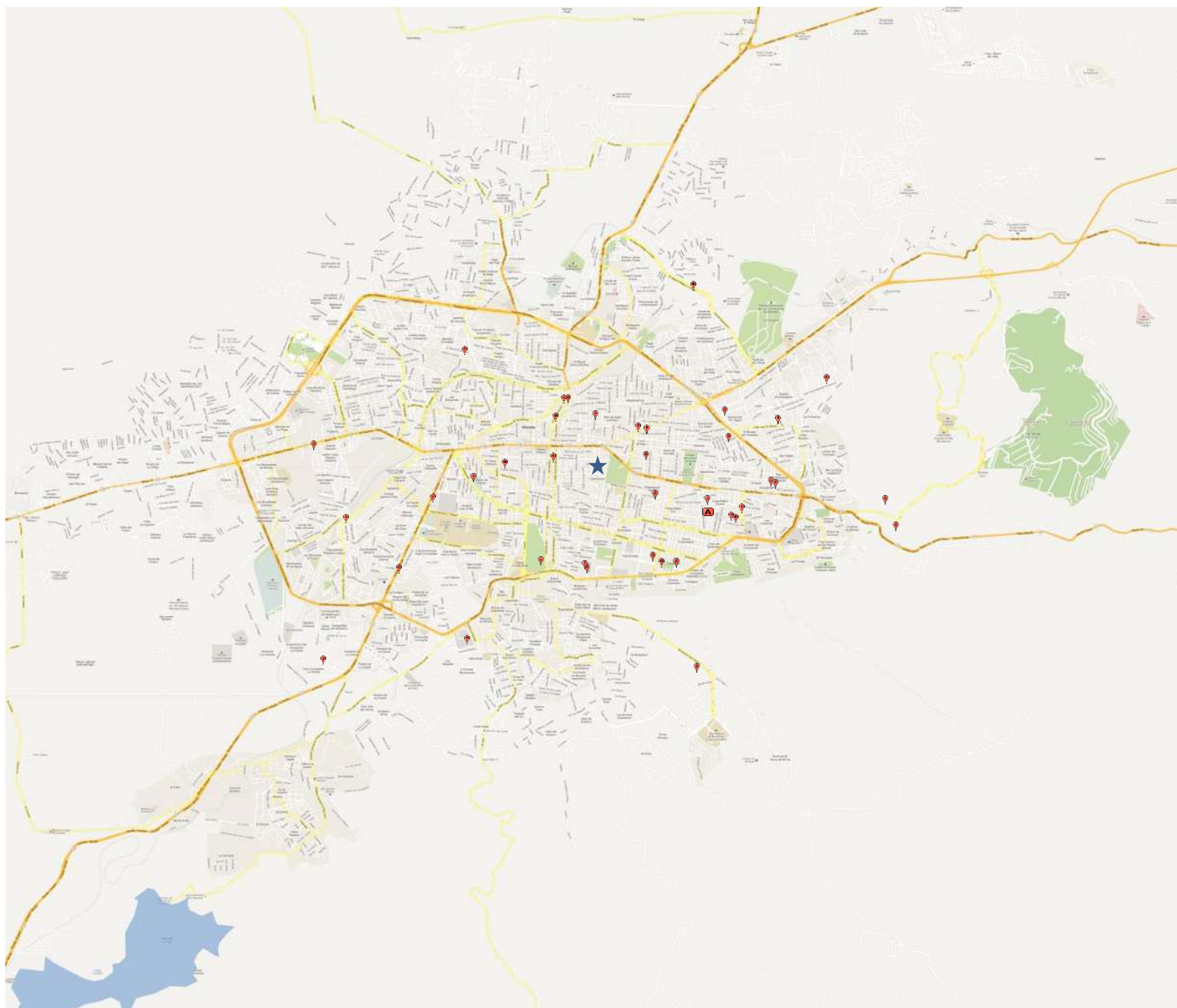
A continuación un listado de las empresas Banqueteras de la Ciudad de Morelia.

Tabla 1 MiPYMES BANQUETERAS EN MORELIA

Listado de empresas de Banquetes				
Morelia, Michoacán				
No.	Empresa	Domicilio	Servicios	Otros
1	Banquetes Santa María	Av. Siervo de la nación no. 308-A. Col. Lomas del Valle Tel. 443 2997797	Banquetes	0 a 5 personas ocupadas
2	Banquetes Monaco	Av. Del Vivero No. 457 Col. La Calera Morelia tel. 4432997415	Banquetes	De 11 a 30 personas ocupadas
3	Banquetes Doña Elodia	Circuito Pinos Michoacanos No. 67 Col. Los pinos	Servicio de comedor para empresas e instituciones	De 6 a 10 personas ocupadas
4	Grupo Gastronómico Ajungo S.A. de C.V.	CALLE GOBERNADOR AGUSTÍN ARRIAGA RIVERA 583 NUEVA CHAPULTEPEC SUR Call. Valle de Maravatio No. 406 Col. Los Fresnos 4432816269	Servicio de comedor para empresas e instituciones Servicio de comedor para empresas e instituciones	11 a 30 personas De 0 a 5 personas
5	Omaña Eventos	Lago de Camécuaro No. 518 Col Ventura Puente Beethoven 152 Fracc. La Paloma, Morelia, Tel: (443)312-8939	Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales Banquetes a domicilio	De 6 a 10 personas
6	Ricardo Arturo Castañeda Celis	Calle Ana María Gallaga Col. Centro	Servicio de preparación de alimentos para ocasiones especiales	De 0 a 5 personas ocupadas
7	Corbella Nora Ivon	Calle Pascual Ortiz Rubio No. 264 Col. Nueva Chapultepec, tel. 4432022200	Servicio de preparación de alimentos para ocasiones especiales	
8	EVENTOS RAMÍREZ	Tejedores de Aranza No. 203A Col. Vasco de Quiroga tel. 44331410738	Servicio de preparación de alimentos para ocasiones especiales	0 a 5 personas
9	Preparación de antojitos sobre pedido	Cobrerros De Santa Clara No.575 Colonia Vasco De Quiroga	Servicio de preparación de alimentos para ocasiones especiales	1 a 5 personas
10	Eventos Especiales Vere 	Ganadería Valparaiso 73 Jardines Del Toreo,	Banquetes, Banquetes empresariales, Renta de equipo, Parrilladas, Renta de salon, Areas jardinadas, Renta de grupos musicales, Sonido, Mariachi, Desayunos, Bocadillosy Brindis	
11	Banquetes Cordon Blue 	Cuautla 619 juarez, morelia Tel: (443)278-02	Comedores para empresas, Coffe brake, Desayunos, Paquetes todo incluido, Paquete formal y campestre, Banquetes a domicilio, Taquizas, Box lunch, Bodas, Graduaciones, Xv años, Grupos musicales, Sonidos, Bandas, Ambientacion, Loza, Meseros, Manteleria, Mobiliario y Toldos	
12	Banquetes imperial.	Bucareli 1289 vasco de quiroga, morelia - mich Teléfonos: (443)314-1041, 164-9420	Banquetes, renta de mobiliario, loza, servicio de meseros ypaquetes especiales	
13	Banquetes Entre Sabores	Av. José Juan Tablada #530. Local 6 Sta. María., Morelia	mpresa de banquetes y catering, de comida gourmet	
14	André Banquetes 	Antonio alzate 387 centro, Morelia, Tel: (443)279-1025 Cel: (443)254-6352 y (443)245-1739	Banquetes, bocadillos, catering, meseros, mobiliario, losa, coordinación de eventos, fuentes de chocolate, flores, arreglos florales para eventos, salas lounge, comida, música, gourmet, taquizas, buffet, organizamos tu evento, fiestas, bodas y XV años	
15	Ana María Banquetes Gourmet 	Jacarandas 425 Fraccionamiento Los Ángeles, Morelia, Tel: (443)327-7145, (443)327-7144 y Cel: (443)325-2314	Coordinación de bodas, banquetes, organización de eventos, cocina nacional Internacional y fusión, servicio de eventos fuera de la ciudad.	



16	Banquetes Doña María	Protector Indigenista 249 Virrey Antonio de Mendoza, Morelia, Tel: (443)323-2920	Banquetes a domicilio y salones	
17	Hotel Morelia Imperial	Guadalupe Victoria 245 Morelia Centro, Morelia, Tel: (443)313-2511	5 salones para banquetes	
18	Banquetes Alexia	Circuito Mintzita 595 Lomas del Valle, Morelia, Tel: (443)359-7022, Cel: (443)410-0446 y (443)410-1822	Banquetes, platillos para todo tipo de eventos y contratación de grupos y bandas musicales	
19	Banquetes y Eventos ACR	Juan de la Barrera 30 Chapultepec Norte, Morelia, Tel: (443)314-1059 y (443)333-3884	Acr organización de eventos, organización de bodas, XV años, bautizos, graduaciones, eventos empresariales, meseros, edecanes, renta de mobiliario y salones	
20	Finnesa Eventos	H. Colegio Militar 339 Chapultepec Sur, Morelia, Tel: (443)314-1377, (443)340-0521 y (443)156-2584	Organización de eventos, banquetes para todo tipo de ocasión, bocadillos, taquizas, decoración con flores y globos, rotulación de invitaciones y servicio a domicilio	
21	El Yugo Banquetes	Teniente Alemán 2 Chapultepec Oriente, V	Banquetes con variedad de ensaladas frescas.	
22	Boulanger Banquetes	Calle Rafa Mazahua 39, Lomas de Santiaguito, Morelia, C.P 58120, Tel: (443)313-7356		
23	D' elegance Banquetes	Patriota Bustamante 173 Valladolid, Morelia, Tel: (443)316-3541, Tel: (443)350-6844	Banquetes para todo tipo de eventos, salones, jardines o a domicilio, grupos musicales, 29 años de experiencia, calidad, economía, con toda la distinción de la etiqueta, también contamos con banquetes para 15 años, graduaciones, bodas y eventos sociales en los destinos de playa	
24	Colegio Culinario De Morelia	Av. Camelinas #734 Col.: La Loma Tel: 52 + (443) 2 32 03 73 al 76 y 01 800 087 chef (2433)	Servicio de catering para cualquier lugar.	
25	Grupo D'France Banquetes		Banquetes y organización de eventos.	
26	Banquetes Edú	Blvd. Arriaga Rivera No. 1032 Teléfono: (443) 221 6387		
27	Banquetes Karen	Amarilo No. 81 Teléfono: (443) 2 99 12 91		
28	Banquetes La Tradición	Villa De Cuautla No. 63 Teléfono: (443) 2-34-94-68		
29	Banquetes La Buena Mesa	Independencia 664, Col. Morelos, Morelia, Tel 01 443 327 8092		
30	Parriladamix	Francisco J. Mujica 58280 Morelia	Parrilladas o buffet, Banquete, Fotografía, Alquiler de menaje y material, Vinos y licores, Organización, Música y Servicio de meseros y personal	
31	Eventos Alameda	Avenida Camelinas, 95 Colonia Félix, Ireta, C.P. 58070 Morelia	Servicio de menú de diferentes tiempos y el personal adecuado para la supervisión de todo el evento	
32	Hotel Villa Montaña	Patzimba 201 Col. Vista Bella 58090 Morelia	Servicio de banquete	
33	Villa Diamante	Huizache No. 910 Col. Los Encinos C.P. 58095 Morelia	Banquete, ceremonia, fotografía, música, transporte, decoración	
34	Villa San José	Patzimba No. 77 Colonia Vista Bella C.p. 58090 Morelia	Variedad de banquetes, salones para eventos, transporte, niñera, renta de autos	
35	La Caza del Lago	Privada de Los Fresnos No. 27 C.P. 58120 Morelia	Banquete, salones, ceremonia, decoración	
36	Hotel Virrey de Mendoza	Av. Madero Poniente No. 310 C.P. 58000 Morelia	Banquete y salón de eventos	
37	La Rioja Eventos	Jacarandas No 214-A, Col. Jardines del Rincón C.P. 58270 Morelia	Banquetes, Mesas de postres, Bocadillos y canapés, Barras saladas, Mesas de quesos, Renta de mobiliario y decoración	
Fuentes consultadas:				
DENUE, INEGI			www.inegi.org.mx	
SECCION AMARILLA			www.seccionamarilla.com.mx	
Directorio de negocios especializado en eventos			www.salonesybanquetes.com	
Guía comercial especializada en eventos			www.bodas.com.mx	



NOTA: Los señalamientos rojos marcan donde se encuentran los establecimientos donde ofrecen Banquetes en la ciudad de Morelia que son la competencia directa de La Avellana Banquetes. Y el señalamiento azul muestra donde se ubica La Avellana Banquetes.



CAPITULO 1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados agrupa cerca de 200 mil establecimientos en todo el país. (SECOFI, 2000)

El tema de la pequeña y mediana empresa ya había cobrado gran relevancia para los países en desarrollo desde los años 70, por concebirse como un medio de combatir el desempleo e impulsar la industrialización.

Cuando se habla de las empresas en México, cabe mencionar que en su mayoría están dentro de la clasificación de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), las cuales están siendo las que mayores ingresos generan en subconjunto. (Reyes De La Cruz, 2005)

La pequeña y mediana empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país. La pequeña y mediana empresa ofrece el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas (Rodriguez Valencia, 1999)

Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer aparentemente insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no solo en cifras, sino por la contribución a la economía (Rodriguez Valencia, 1999).

Hoy en día, todos los negocios enfrentan a una competencia internacional.

Establecen que hay pruebas de que las compañías internacionales están aplicando recursos administrativos y técnicos de clase mundial en los mercados locales y regionales; los competidores de clase mundial se están adentrando en mercados locales como venta de bienes raíces, construcción e industria ligera. Estos competidores de clase mundial incluyen a muchos pequeños negocios, así como a los



conocidos grupos empresariales multinacionales. Una compañía tal vez local, pero sus actividades de negocios son internacionales (Jackson & Frigon, 1998)

El mundo de los negocios no está llegando a su fin, pero si está sufriendo una transición y creciendo hasta alcanzar una escala global jamás imaginada. Para un negocio, no importa si su esfera de acción es local o nacional, es decisivo que se comprenda con claridad cuál es el reto que presentan los competidores de clase mundial. Si se sabe aprovechar la oportunidad, en vez de lamentar el cambio, se estará en mejor posición para aprovechar la transición a un mercado global (Jackson & Frigon, 1998)

Es casi imposible predecir con exactitud los detalles de la tendencia futura de estas empresas. Hay sin embargo, indicios al respecto, nos dicen los autores (Robinson & Hall, 1978)

En México la industrialización se inició de manera firme y continuada en la década de los 50's, época en que surgió la actividad industrial con un sin número de empresas pequeñas y medianas, no solamente a través de la integración de una infraestructura básica, sino también promoviendo inversiones industriales que permitieron disminuir las importaciones de artículos manufacturados y para mantener un nivel de empleo adecuado a las necesidades de una población cada vez más creciente. (Reyes De La Cruz, 2005)

Con objeto de sostener el desarrollo tanto de las nuevas, pequeñas y medianas industrias, como el de las ya establecidas, el gobierno federal instituyó mecanismos de carácter financiero que respondieran a las urgentes necesidades de crédito de las pequeñas y medianas empresas industriales. (Reyes De La Cruz, 2005)

Es indiscutible que las empresas prosperen gracias a la aplicación de modernas técnicas de administración. Lo que importa realmente en la empresa pequeña y mediana es la iniciativa de su jefe, su capacidad de hacer frente a los problemas que



plantea la dirección, su éxito depende del conocimiento y aplicación de conceptos apropiados en la administración. (Reyes De La Cruz, 2005)

1.2. Planteamiento del Problema

Para Sampieri et al (2006, pág. 46), “El planteamiento y sus elementos son muy importantes porque proveen las directrices y los componentes de la investigación, además, resultan claves para entender los resultados”

Uno de los factores que aquejan a la sociedad contemporánea es la inestabilidad y falta de oportunidades en el mercado laboral, motivo por el cual el auto-empleo y la generación del empleo a través de las micro y pequeñas empresas es de suma importancia, demostrado está por diversas fuentes que los problemas que enfrentan las MiPyME es la sobrevivencia y la competitividad, por ello esta investigación está dirigida a coadyuvar a eficientar la competitividad de las micro-empresas

Para el país la existencia de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) son un soporte invaluable en su economía ya que más del 95% de todas las empresas establecidas en México corresponden a esta categoría, ocupan el 64% del personal de la planta productiva, su consumo en conjunto de este tipo de empresas es mayor que el de las consideradas grandes empresas y tienen una participación en el PIB del 40% (fuente. Secretaria de economía informe anual 2002) (Alfaro Calderón & Gonzalez Santoyo, 2011)

Lo que debe destacarse es que el estrato de micros, pequeñas y medianas empresas es bastante significativo en la estructura empresarial del sector manufacturero mexicano tanto en relación al número de establecimientos como en cuanto a la generación de empleo. (Alfaro Calderón & Gonzalez Santoyo, 2011)



Las PYME como impulsor de empleo han generado de 1970 a 1999 en promedio el 55% de empleo mientras que la gran empresa el 45% de la información disponible por el censo económico de 1999 la generación del empleo le correspondió el 65% para las PYME y el 35% para la gran empresa, este indicador nos reafirma a un más la importancia de este tipo de empresa para el país. (Alfaro Calderón & Gonzalez Santoyo, 2011)

Tienen gran adaptabilidad y gracias a su estructura flexible pueden transformarse según sean las condiciones económicas imperantes en su entorno. Al respecto Menéndez (1982, p.37) indica: “son las pequeñas empresas quienes inyectan al sistema económico la flexibilidad, la astucia, la facultad de adaptabilidad y la maniobrabilidad de sus estructuras”

En México, las empresas tienen entre diez y 500 empleados se conocen como pequeñas y medianas empresas (PYME) (De La Garza Carranza & P. Egri, 2009)

Son innumerables los ejemplos de MiPyME familiares que a pesar de contar con prestigio en el mercado, un buen producto y apropiadas condiciones tecnológicas son improductivas, presentan resultados mediocres y pierden competitividad por ello la importancia del fortalecimiento y búsqueda de cambio hacia la competitividad. (Romero, 2006)

Además hay que tener también en cuenta que los problemas que enfrentan nuestras MiPyME emanan de la necesidad de autoempleo, por lo que nuestras MiPyME nacen enfocadas al producto y no al mercado, es por ello que las probabilidades de fracaso son muy altas desde su inicio, dado que no conocen qué es lo que el mercado está buscando, cuánto está dispuesto el mercado a pagar por dicho producto o servicio, a qué segmento del mercado le interesa el producto o servicio, motivo por el cual los esfuerzos y recursos de la compañía corren un alto riesgo de estar siendo desperdiciados.



Las empresas de servicios de alimentos han ejercido sus funciones a lo largo de los siglos, desde que un producto forma parte de sus materias primas hasta que es consumido, a lo largo de lo que se denominan como los eslabones. Sin embargo, las complejidades han ido creciendo porque los productos sufren un mayor grado de transformación y las actividades comerciales son muy diversas. Hay un mayor número de intermediarios que añaden valor al producto final y las cadenas van alcanzando una mayor dimensión y complejidad pasando de cadenas cortas a cadenas largas.

Las MiPyME banqueteras desean tener éxito con sus productos en los mercados pero los resultados favorables no solo dependen de ellas mismas si no de un gran número de factores entre los que destaca los competidores directos, a lo largo de las cadenas alimenticias. La coordinación de actividades de las distintas empresas, la gobernabilidad de las cadenas y la transmisión de la información son elementos de indudable importancia y actual preocupación para la competitividad de los productos. (Albisu, 2011)

Por lo tanto después de lo mencionado anteriormente surgen cuestionamientos respecto a la problemática particular de las MiPyME banqueteras.

De tal forma que es necesario e indispensable para efectos de esta investigación analizar qué factores son los que incrementan la competitividad a la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en la ciudad de Morelia.

Por lo tanto surge la siguiente pregunta del Planteamiento del Problema que es la siguiente:

¿Los Factores de: Alianzas Estratégicas, Marketing, Capital Humano e Infraestructura hacen competitiva a la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en la ciudad de Morelia?



1.3. Preguntas de Investigación

1.3.1. Pregunta General

- ¿Cuál es el impacto de las variables: las Alianzas Estratégicas, el Marketing, el Capital Humano y la Infraestructura, en la competitividad de la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán

1.3.2. Preguntas Específicas

- ¿De qué manera influyen las Alianzas Estratégicas en la competitividad de la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán?
- ¿Cuáles son los efectos que el Marketing genera en la competitividad de la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán?
- ¿Cómo influye el Capital Humano en la competitividad de la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán?
- ¿Qué incidencia tiene la Infraestructura en la competitividad de la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán?



1.4. Objetivo

1.4.1. Objetivo General

- Analizar cuál es el impacto de las variables: las Alianzas Estratégicas, el Marketing, el Capital Humano y la Infraestructura, en la competitividad de la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán

1.4.2. Objetivo Específico

- Definir de qué manera influyen las Alianzas Estratégicas en la competitividad de la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán
- Identificar cuáles son los efectos que el Marketing genera en la competitividad de la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán
- Determinar cómo influye el Capital Humano en la competitividad de la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán
- Establecer qué incidencia tiene la Infraestructura en la competitividad de la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán



1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

- Las variables: las Alianzas Estratégicas, el Marketing, el Capital Humano y la Infraestructura afectan positivamente la Competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán

1.5.2. Hipótesis Específicas

- A más Alianzas Estratégicas se obtiene una mayor competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán.
- La competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán se ve impactada por el Marketing.
- El mejor Capital Humano incide en una mayor competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán.
- Una mejor Infraestructura garantiza una mayor competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán.



1.6. Justificación de la Investigación

Históricamente, las pequeñas y medianas empresas (PYME) han ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización. Además de que es importante reconocer que la pequeña y mediana empresa es una de las grandes oportunidades para que el sistema económico del país esté en continua expansión. (Reyes De La Cruz, 2005)

La caracterización de las PYME puede hacerse a partir de tres variables convencionales de análisis: producción, productividad y empleo. (CEPAL, 2001)

En el entorno económico actual y futuro se está plenamente convencido de que la pequeña y mediana empresa tiene un papel esencial, por lo que es necesario evitar que fracasen este tipo de organizaciones, y esto se puede lograr mediante una administración adecuada y sistemas que puedan llegar a mejorar cada una de sus áreas, lo cual será el punto que permita que se tenga una eficiente operación. (Reyes De La Cruz, 2005)

La pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Tal cifra se va incrementando conforme se automatizan, cada vez más, las grandes empresas con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago, tan necesarias para una economía balanceada (Rodríguez Valencia, 1999)

De acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) las PYME mexicanas son las que generan el mayor número de empleos.

De acuerdo a la SIEM se indica como las PYME constituyen más del 90% de la industria en México, justificando de esta forma la importancia de desarrollar una metodología que ayude a los pequeños empresarios a encaminarse hacia la manufactura de Clase Mundial, además de que es indispensable que estas empresas



permanezcan, y más, si son competitivas pues representan una base sólida para la economía del país.

La problemática de la pequeña y mediana empresa no es fácil de definir, pero se han podido definir los problemas más comunes lo cual hace que deteriore su competitividad.

- ❖ Recursos Limitados
- ❖ Personal poco Capacitado
- ❖ Falta de Planeación Estratégica
- ❖ Personal sin conocimiento de la misión y visión de la empresa
- ❖ Carencia de personal capacitado
- ❖ Ausencia de cultura de Calidad
- ❖ Altos inventarios
- ❖ Compras mayores a las necesidades reales.

Otro aspecto por considerar es que históricamente, la pequeña y mediana empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica; se puede decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. De igual manera es importante mencionar que la pequeña y mediana empresa ofrece la oportunidad de que la economía del país vaya en crecimiento y eso provoque que se tenga mucho más oportunidades de expansión. (Reyes De La Cruz, 2005)

La pequeña y mediana empresa se presta a ser un campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas. En México, en los países en vías de desarrollo y los altamente industrializados, hay una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, o



también a la demanda internacional. Pero hay que hacer notar, es que en cualquier estructura existe la pequeña y mediana industria. (Reyes De La Cruz, 2005)

En la actualidad las empresas PYME necesitan una mayor atención además de que requieren nuevas metodologías que les permitan ser más competitivos, ya que el mercado es mucho más exigente en todos los niveles, lo que permitirá que pueda sobrevivir atendiendo cada una de las partes internas y externas de la empresa, por lo que es importante tener una administración de operación sólida logrando así la permanencia.

En las últimas décadas, se han presentado una gran variedad de trabajos orientados al estudio de la competitividad, los cuales requieren ser abordados desde muy diversas perspectivas: el análisis financiero, el de mercado y el sistemático. Se han hecho estudios micro y macroeconómicos.

El análisis de la competitividad de las MiPyME es complejo y constituye un reto para proponer nuevas metodologías fáciles de implementar que permitan su adecuado estudio y garanticen buenas soluciones. (Reyes De La Cruz, 2005)

En el presente proyecto, se realiza un trabajo empírico que permite conocer las variables que aportará nuevos conocimientos para su potenciación y desarrollo, en el corto, mediano y largo plazo para lograr la competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes "La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán.

La presente investigación tiene interés social específicamente en lo laboral, y con lo cual se pretende poder comprobar la dificultad que tiene tener un establecimiento de Banquetes en la Ciudad de Morelia, y los beneficios de estudiarse estas MiPyME que son generadoras de servicios y forman parte de una sociedad donde son generadoras de empleos para familias Morelianas.



1.7. Operacionalización de Variables

Las variables que se identifican para la realización de este trabajo son:

Variable dependiente es la competitividad en el servicio al cliente, las variables independientes son: las Alianzas Estratégicas, el Capital Humano, el Marketing y la Infraestructura.

Ilustración 2 Operacionalización de Variables

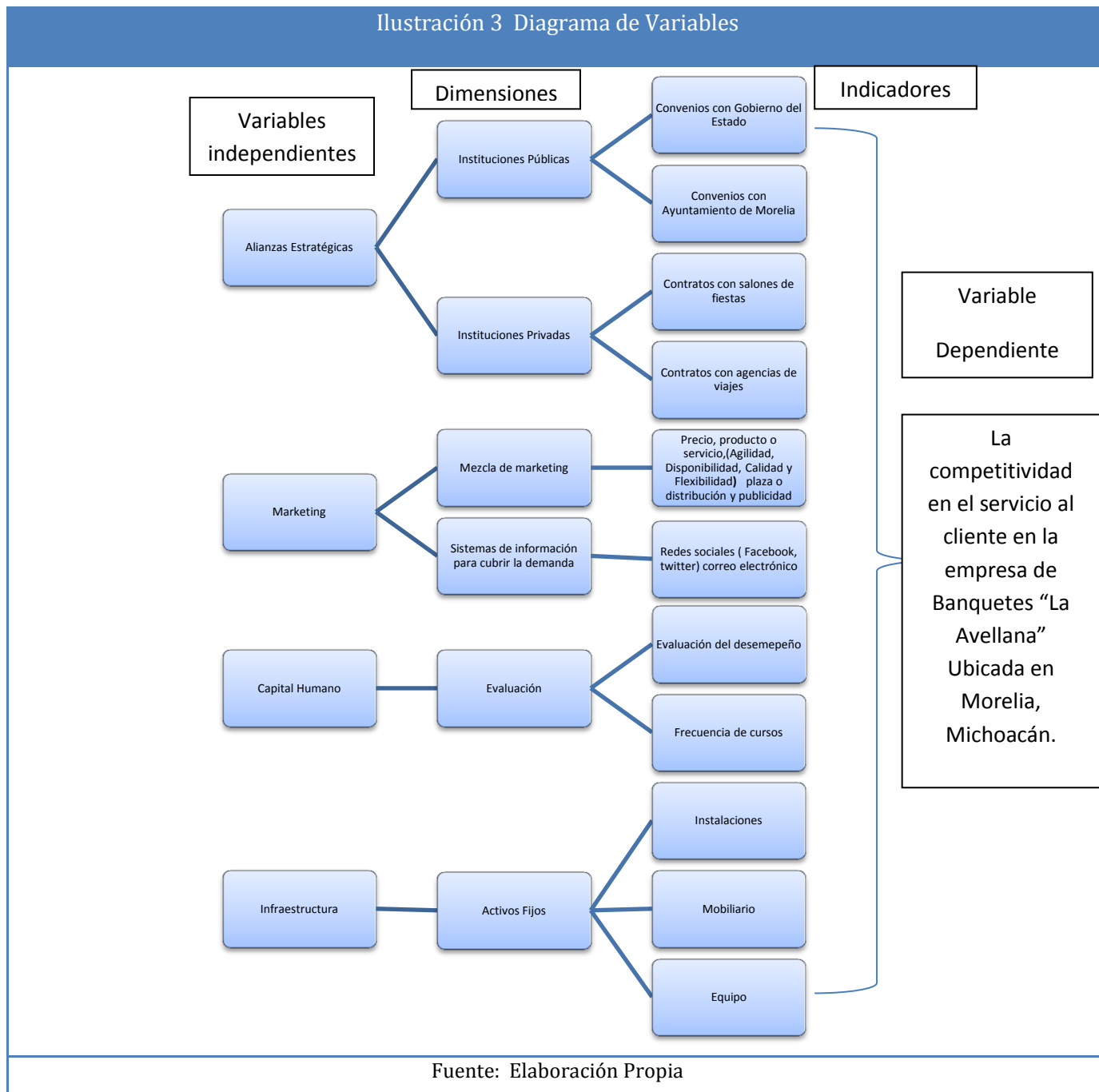
Variable	Dimensiones	Indicadores
Alianzas estratégicas	• Alianzas con Instituciones Públicas • Alianzas con Instituciones Privadas	• Convenios con Gobierno del Estado de Michoacán • Convenios con Ayuntamiento de Morelia • Contratos con Salones de fiestas • Contratos con Agencias de viajes
Marketing	• Mezcla de marketing • Sistemas de Información para cubrir la demanda	• Precio, • Producto o servicio (Agilidad, Disponibilidad, Calidad y Flexibilidad) • Plaza o distribución • Publicidad • Redes sociales (Facebook, twitter) correo electrónico
Capital Humano	• Evaluación	• Evaluación del desempeño • Frecuencia de cursos
Infraestructura	• Activos Fijos	• Instalaciones • Mobiliario • Equipo

Fuente: Elaboración Propia



1.8. Diagrama de Variables

Ilustración 3 Diagrama de Variables





1.9. Matriz de Congruencia

Ilustración 4 Matriz de Congruencia

DESCRIPCIÓN	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES
La industria de bebidas y alimentos es el sector de la economía que ha experimentado el más alto crecimiento en México en los últimos 30 años, pero también el índice de cierres es el más alto, lo cual se debe a la ausencia de un control integral. Por ello la importancia de investigar más en este sector comercial del País.	¿Cuál es el impacto de las variables: las Alianzas Estratégicas, el Marketing, el Capital Humano y la Infraestructura, en la competitividad de la empresa de Banquetes "La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán? PREGUNTAS ESPECÍFICAS *¿De qué manera influyen las Alianzas Estratégicas en la competitividad de la empresa de Banquetes "La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán? *¿Cuáles son los efectos que el Marketing genera en la competitividad de la empresa de Banquetes "La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán? *¿Cómo influye el Capital Humano en la competitividad de la empresa de Banquetes "La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán? *¿Qué incidencia tiene la	Analizar cuál es el impacto de las variables: las Alianzas Estratégicas, el Marketing, el Capital Humano y la Infraestructura, en la competitividad de la empresa de Banquetes "La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán OBJETIVOS ESPECÍFICOS *Definir de qué manera influyen las Alianzas Estratégicas en la competitividad de la empresa de Banquetes "La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán *Identificar cuáles son los efectos que el Marketing genera en la competitividad de la empresa de Banquetes "La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán *Determinar cómo influye el Capital Humano en la competitividad de la empresa de Banquetes	Las variables: las Alianzas Estratégicas, el Marketing, el Capital Humano y la Infraestructura afectan positivamente la Competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes "La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán HIPÓTESIS ESPECÍFICAS *A más Alianzas Estratégicas se obtiene una mayor competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes "La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán. *La competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes "La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán se ve impactada por el Marketing. *El mejor Capital Humano incide en una mayor competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes	VARIABLES INDEPENDIENTES *Alianzas estratégicas *Marketing *Capital Humano *Infraestructura VARIABLE DEPENDIENTE La competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes "La Avellana" Ubicada en Morelia, Michoacán.



	<i>Infraestructura en la competitividad de la empresa de Banquetes "La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán?</i>	<i>"La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán</i> <i>*Establecer qué incidencia tiene la Infraestructura en la competitividad de la empresa de Banquetes "La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán</i>	<i>"La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán.</i> <i>*Una mejor Infraestructura garantiza una mayor competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes "La Avellana" ubicada en Morelia, Michoacán.</i>	
--	---	--	---	--

Fuente : Elaboración Propia



CAPITULO 2.- MARCO TEÓRICO

2.1. Teoría de la administración de empresas

Para Chiavenato la “administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), lo que significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro. La tarea de la administración, es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y de garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”

Los principales componentes de la Teoría General de la Administración son: tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad. Las modificaciones es un componente provoca cambios en los demás, la adecuación e integración de estas seis variables es el principal desafío de la administración.

Para Henry Fayol (Teoría Clásica), el acto de administrar es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos del administrador, las cuales son:

1. Planeación.- Evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos.
2. Organización.- Proporciona los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa, puede dividirse en material y social.
3. Dirección.- Pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales.



4. Coordinación.- Armoniza las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
5. Control.- Verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

Las exigencias de la sociedad, los clientes, los proveedores, los competidores, la sociedad, la globalización entre otros factores, provocan cambios en las organizaciones y las empresas, las cuales generan la necesidad de competir y buscar nuevos mercados, obtener mayor productividad y mayores rendimientos. La administración de las organizaciones busca lograr la eficiencia y la eficacia. (Escobedo, 2013)

2.2. Definición de empresa

De acuerdo con Ahijado-Aguer (2001) desde un punto de vista económico, “la empresa se define como la unidad económica de producción básica”, es decir, la empresa a través de unos factores de producción, combinados adecuadamente obtiene bienes y servicios que, una vez realizados, llevan a alcanzar objetivos definidos. Por su parte Garrigues y Díaz Canabate (1996) comenta que “económicamente la empresa es la organización de los factores de la producción (capital, trabajo) con el fin de obtener una ganancia ilimitada”.

El maestro Tena (1996) explica que “los economistas entienden por empresa el organismo que realiza la coordinación de los factores económicos de la producción.



Donde quiera que una persona individual o social, coordine los factores de la producción, utilizando los trabajadores en la faena para que son aptos, aprovechando las fuerzas de la naturaleza y aportando capital necesario (maquinaria, materias primas, etc., si esa coordinación tiene por objeto satisfacer las necesidades del consumo a fin de obtener en cambio la correspondiente remuneración, surge allí el organismo que se llama empresa”.

Las empresas son de diferentes tamaños, pueden ser pequeñas o grandes.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) oficializó en 1993, que las empresas industriales se pueden clasificar (Diario Oficial de la Federación del 3 de diciembre de 1993).

De acuerdo con el INEGI en México existieron en 1998 un poco más de 2 millones 800 mil establecimientos en total, de los cuales el 99.7% son PYME que en conjunto el 42% del producto interno bruto (PIB) y el 64% del empleo del país.

Tabla 2

Tamaño empresarial	No. De establecimientos	Participación %
Micro	2'722,365	95.7
Pequeño	88,112	3.1
Mediano	25,320	0.9
Grande	8,474	0.3
Total	2'844,271	100.0

Fuente: INEGI 1998 Composición del sector empresarial mexicano.

Por otro lado, según la información del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) se encuentran registradas alrededor de 800 mil empresas que tienen incorporados a más de 12 millones 350 mil trabajadores a los beneficios de la seguridad social de dicho instituto.



Observamos, como entre las cifras del INEGI y del IMSS existe una diferencia de más de 2 millones de empresas, lo cual se puede explicar por dos razones básicas.

1.- Una empresa puede tener varios establecimientos funcionando, lo cual es más frecuente en los tamaños grande y mediano razón por la cual el número de establecimientos es mayor que el número de empresas. De acuerdo a los datos consultados, existirían un promedio de 4 establecimientos por empresa en la economía mexicana.

Existe un gran número de empresas cuyos trabajadores no participan de los beneficios de la seguridad social. Probablemente, la mayoría de estas empresas carecen de una estructura administrativa adecuada, una formación empresarial incipiente, que aunado a la baja competitividad, les impide contar con los recursos suficientes para incorporar a sus trabajadores a la seguridad social, lo que además las mantiene fuera del marco legal y tributario.

Según el INEGI, en Michoacán en 1998 operaban más de 13 mil unidades económicas con 480 mil 075 personas ocupadas. (Chauca Malasquez & Quintana León, 2009, págs. 19-68)

Tabla 3

México: Establecimientos manufactureros por división y tamaño 1998

División	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total Sector
Alimentos, bebidas y tabaco	98.0	1.1	0.7	0.2	34.20
Productos metálicos, maquinaria y equipo	93.7	3.1	2.2	1.0	17.52
Textil, vestido y cuero	92.4	4.5	2.7	0.4	16.06
Manufacturas De Madera	98.1	1.5	0.3	0.1	12.58
Minerales no metálicos	97.8	1.5	0.6	0.1	8.81
Papel, imprenta, editorial	94.2	3.6	2.0	0.2	5.68
Química, plástico y hule	79.4	12.5	7.4	0.7	3.07
Otras Industrias	96.9	2.0	1.0.	0.1	2.0
Industrias metálicas básicas	51.5	19.9	24.5	4.1	0.08
Total Tamaño	95.5	2.6	1.5	0.4	100

Fuente: INEGI 1998



2.3. Teoría de la Competitividad

La teoría de la competitividad fue desarrollada por Michael E. Porter en 1990, la cual señala que la competitividad puede ser atendida como “El talento de una organización para desarrollar ventajas competitivas sostenibles a partir de sus recursos y capacidades, logrando mantener y mejorar su participación en el mercado, obteniendo resultados financieros superiores al promedio de la industria a la que pertenece la empresa”

Para alcanzar la competitividad, se deben reunir varios factores, como que las ofertas del producto o servicio sea de calidad superior a la existente en el mercado, además de contar con procesos de producción eficientes, en la obtención de reducción de costos sin sacrificar calidad. (Escobedo, 2013)

En el mundo hay una preocupación por investigar y precisar los factores necesarios para elevar la competitividad de los países y las regiones, en general, y de las organizaciones, en particular.

El termino *competitividad* tiene sus orígenes en el concepto proveniente del inglés *competitiveness*, que significa justa, rivalidad.

De acuerdo con Fea Guglielmetti, (1995) la competitividad es: “La capacidad estructural de una empresa de genera beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución.”

La competitividad es la consecuencia natural que se ha derivado del continuo e intenso cambio y aprendizaje de los países, las regiones, las localidades y las organizaciones en el contexto de globalización que prevalece en la actualidad. De este modo, las empresas compiten entre sí por una proporción del mercado, mientras que las naciones, las regiones y las localidades compiten por segmentos de los mercados globales.



De ahí que la competitividad de un país región o localidad es el grado en que estos producen bienes y servicios que cumplan con las exigencias del mercado internacional y que mantengan y amplíen los ingresos reales de sus ciudadanos. (A.Berumen, 2006)

La empresa es un organismo que coordina las prestaciones de trabajo y medio para conseguir finalidades económicas en favor de la comunidad, generando beneficios, y es también un proceso productivo mediante el cual es posible transformar recursos en bienes vendibles con generación de valor añadido y beneficios.

Donde los cuatro factores principales que la componen son:

- La comunidad, que ofrece las condiciones básicas para el desarrollo de la empresa y es, al mismo tiempo, co-destinataria de los beneficios conseguidos.
- El empresario, es el catalizador del proceso económico de la comunidad que aporta su creatividad y capacidad de gestión al proceso productivo, transformando recursos en bienes y servicios.
- La fuerza-trabajo que confiere al producto el valor añadido activo de la transformación.
- El capital que aporta los medios financieros necesarios e indispensables para la realización de la empresa y controla la fiabilidad de sus iniciativas.

Donde el proceso productivo es el eje principal de todas las actividades de la empresa y el principal objetivo de la empresa es la satisfacción del cliente al mínimo costo y con los máximos beneficios. (Fea Guglielmetti, 1995)

Una MiPyME es competitiva cuando tiene la capacidad estructural de generar beneficios sin soluciones de continuidad.

Esta condición es función directa de:

- Optimización del proceso productivo.
- Excelencia de los recursos.



- Nivel de calidad del proceso de transformación
- Calidad y cantidad de valor añadido
- Calidad del producto y minimización del coste de producción.

El nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca “manera de ser” dentro de un determinado contexto socioeconómico, porque:

- La competitividad es una característica interna al sistema empresa.
- Un mercado determina solamente el nivel temporal de su capacidad competitiva
- Su continuidad es función de su capacidad de adecuarse constantemente al entorno.

En función de todos estos factores y parámetros la empresa es:

- Líder, cuando domina el mercado
- Competitiva cuando vale más del nivel medio de competencia
- En crisis, cuando coyunturalmente sus parámetros competitivos son inferiores al nivel medio de la competencia
- En estado agónico, cuando sus funciones vitales son estructuralmente inadecuadas al mercado. (Fea Guglielmetti, 1995)

Teniendo todo esto en cuenta es necesario observar como negocios como “La Avellana” Banquetes, es imperativo que incrementen su competitividad en función al mercado tan restringido que se tiene en la ciudad de Morelia.

A continuación se hablará a mayor profundidad sobre el concepto de Competitividad.



2.3.1 La Competitividad

Desde los años 90's el estudio de la competitividad de la empresa y la industria ha tomado un papel muy importante en la economía de los países, por lo que los indicadores de crecimiento industrial y empresarial juegan un papel crucial en la economía de los mismos.

A continuación en la Tabla 4 se mencionan las definiciones de la Competitividad:

Tabla 4 Definiciones de Competitividad

AUTOR	DEFINICION
<i>Sanjaya Lall</i>	La competitividad en la actividad industrial significa desarrollar eficiencia relativa y crecimiento sustentable
<i>OCDE</i>	Grado en que un país puede, en condiciones de libre mercado y justa competencia, producir bienes que pasan la prueba de los mercados internacionales y al mismo tiempo mantienen o expanden los ingresos reales de la población en el largo plazo.
<i>Instituto Alemán de Desarrollo</i>	El supuesto clave de la Competitividad Sistémica es que las ventajas competitivas son creadas por las acciones deliberadas de la colectividad y no meros productos de la mano invisible del Mercado
<i>Haqee Duren, et al.</i>	Capacidad para crecer y aumentar bienestar en un marco de apertura sin restricción. Habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener participación de mercado.
<i>Porter et al.</i>	Conjunto de instituciones y políticas económicas que propenden a una tasa de crecimiento económico elevada en el mediano plazo, que además mejora los niveles de vida de la población.
<i>INEGI</i> Comisión sobre la Competitividad industrial de los EEUU	Capacidad para competir con oferta externa de productos en el mercado internacional Una economía nacional o una empresa es competitiva si es capaz de mantener o aumentar su participación en los mercados nacionales o internacionales manteniendo o mejorando las rentas de los ciudadanos o trabajadores.

AUTOR	DEFINICION
<i>Comisión sobre la</i>	Una economía nacional o una empresa es competitiva si es



Competitividad Industrial de los EEUU	capaz de mantener o aumentar su participación en los mercados nacionales o internacionales manteniendo o mejorando las rentas de los ciudadanos o trabajadores
CEPAL	Proceso de expansión de la oferta exportable y penetración de mercados exentos, con el consecuente mejoramiento en el nivel de vida de la población
GARCIA S. GORKY	La competitividad en principio es la capacidad de la empresa para hacer un cliente con respecto a sus competidores Dentro de un mercado de economía abierta. Fundamenta su éxito en una relación comercial continua y duradera
OSTER SHARON	Considera la ventaja competitiva como las características de una organización que permiten que supere el desempeño de Sus rivales en la misma industria.
Bonales J. Sánchez M.	Considera la competitividad como una actitud para competir que lleva implícito en primer lugar el querer competir y en segundo lugar la capacidad para hacerlo Proviene del latín cum: con ,petere: atacar, desear ardientemente, pedir, por lo tanto, la capacidad para hacerlo requiere de una preparación para hacer frente a la competencia y a las acciones que vengan de las demás empresas en su lucha por conseguir o reafirmar posiciones En los mercados. Ser competitivo implica ofrecer calidad Precio y servicio a la altura de las mejores organizaciones. Esta competitividad puede ser a nivel país, empresa y personal

Fuente: Principales definiciones de competitividad. (Gonzalez Santoyo & Flores Romero, 2012)

La competitividad se ha estudiado desde muchos enfoques. A nivel nacional se ha relacionado con variables como el tipo de cambio de moneda y de interés y el déficit presupuestado.



Otro criterio consiste en la asociación de la competitividad con la disponibilidad de mano de obra barata y abundante. El concepto ha estado vinculado a la dotación de recursos naturales.

Otro concepto es el expresado por Ramos (2001), “La competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar” Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de la presión y del reto. Se benefician al tener fuertes competidores nacionales, proveedores agresivos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.

El Grupo Asesor de Competitividad en su informe de 1997 señala que la competitividad de una nación o región está reflejada por su capacidad para desarrollar factores que son clave para el crecimiento económico a largo plazo, como la productividad, la eficiencia, la especialización o la rentabilidad.

Otro enfoque similar adoptado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1997) define la competitividad como capacidad de la empresa, industria, región o nación para generar ingresos y niveles de empleo altos de manera sostenible, estando expuesta a la competitividad internacional.

El informe WEF de competitividad global es parte de una serie de informes de competitividad que publica el World Economic Forum desde 1979. A través de este modelo y en colaboración con la Universidad de Harvard, se ha definido la competitividad de un amplio número de naciones, basado en la productividad, medida por el producto interno bruto (PIB) per cápita.

En la actualidad las PYME se encuentran interactuando en un mercado abierto, lo cual implica cambios en los subsistemas productivos, tecnológicos y financieros.

Las empresas que no respondan en tiempo y forma a estos cambios no subsistirán en su entorno. En este nuevo escenario globalizado el éxito empresarial descansa en la capacidad organizativa de anticiparse y reaccionar a las exigencias de



los mercados. Un factor clave del éxito es la flexibilidad, la cual refleja la capacidad del empresario de adaptarse de manera rápida a los cambios que demanda el mercado. Una forma de responder a los cambios del mercado es adoptar un modelo, de acuerdo con las características de su organización, para poder aprovechar las ventajas que el mismo ofrece. (Flores Romero & Gonzalez Santoyo, 2009)

De las definiciones anteriores podemos recalcar algunos conceptos clave para formar nuestro propio criterio de competitividad:

- Internacionalización
- Desarrollo
- Calidad
- Precio
- Productividad
- Flexibilidad

La competitividad pretende ser, de acuerdo a sus diferentes definiciones una especie de habilidad que hay que aplicar, según (García Saldaña, 1993), existen factores críticos para la competitividad, como los son:

- Calidad del producto: Son las características que debe poseer todo producto para que sea confiable y durable. Esto significa que sirva para lo que fue hecho, que falle lo mínimo posible y si falla que sea fácil su reparación. La calidad está conformada por el diseño conceptual de funcionamiento, los atributos dimensionales y geométricos, la composición adecuada de materiales, la provisión de accesorios complementarios y la mínima variabilidad posible en su elaboración.
- Precio/ Costo: Es el valor del precio de venta de un producto, no el de una guerra de precios bajos, si no como resultado de su productividad. Se entiende



por productividad la habilidad de obtener los resultados planeados haciendo la adecuada asignación de recursos y el mejor aprovechamiento de los mismos.

- Servicio: Son los aspectos de apoyo, soporte o respaldo que la empresa da al cliente, antes, durante y después de la venta. En resumen, son las habilidades para: facilitar la comercialización o negociación del producto y optimizar su uso.

Pues bien, estos factores críticos de la competitividad deben ser analizados de manera cuidadosa, a modo de siempre tenerlos presentes y mantenerlos a un nivel de competitividad que pueda hacer frente a la necesidades de nuestros clientes, ya que a fin de cuentas, son ellos los que deciden a quien comprar.

La razón por la que la competitividad ha tomado mucha importancia se debe al proceso de globalización; el cual consiste en extender el ámbito de negocios de una empresa más allá de sus fronteras nacionales en busca de su internacionalización, y pretendiendo que su alcance sea mundial. (Gutierrez Peón, 2000)

2.4. Definición de Estrategia Competitiva de la PYME

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. (Porter, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia., 2007)

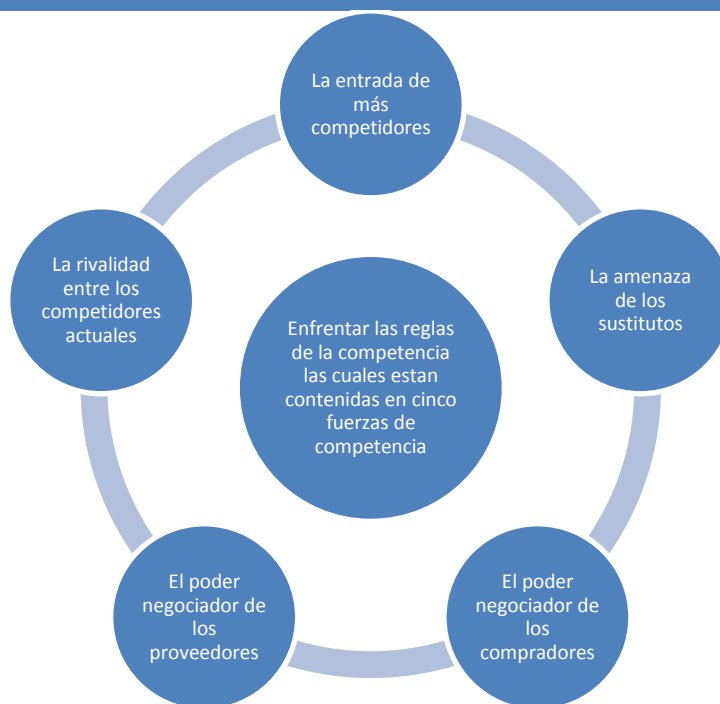
La selección de la estrategia competitiva se funda en dos aspectos centrales:

- a) El primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores que depende.
- b) El segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa de un sector industrial.

Los dos aspectos son dinámicos, ya que de manera constante cambia el atractivo de la industria y la posición competitiva. Así, una empresa puede mejorar o deteriorar considerablemente su posición dentro de dicho sector al escoger una estrategia. (Chávez Nieto, 2010)

2.4.1. Finalidad de la estrategia competitiva:

Ilustración 5 Finalidad de la estrategia competitiva



Fuente: (Porter M., 2010)

2.4.2. Fuerzas o Factores de la Competencia:

La fuerza combinada de los cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre



la inversión que superen el costo del capital. Así, los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento. (Chávez Nieto, 2010)

2.4.3. Meta de la estrategia competitiva.

La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho. (Chávez Nieto, 2010)

2.4.4. ¿Cuál es la finalidad de una estrategia competitiva?

Emprender acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas.

- Colocando a la compañía de modo que sus capacidades ofrezcan la mejor defensa posible en contra de las actuales fuerzas competitivas
- Influyendo en el equilibrio de fuerzas con tácticas estratégicas mejorando así la posición relativa de la compañía.
- Previendo los cambios de los factores en que se basan las fuerzas y tomando las medidas pertinentes, aprovechando con ello el cambio al seleccionar una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes que los rivales lo reconozcan. (Chávez Nieto, 2010)

2.4.5. Estrategias genéricas

Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria:

- a) Liderazgo global en costos: Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria.



Si una compañía logra el liderazgo global en costos y lo mantiene, será un participante pro 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 de los de los rivales. (Porter, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia., 2007)

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.

b) Diferenciación: 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. Las compañías siempre deben buscar tipos de diferenciación que permitan un precio especial mayor que el costo de ella. No puede prescindir de su posición en los 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, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia., 2007)

- c) Enfoque o concentración: 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:

- Concentración basada en costos: La empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido. Aprovecha las diferencias de comportamiento de los costos en algunos segmentos.
- Concentración basada en la diferenciación: Procura distinguirse en él. Explota las necesidades especiales de los miembros de ciertos segmentos. (Chávez Nieto, 2010)

2.4.5.1. Requisitos de la Estrategia Genérica

Tabla 5 Requisitos de la Estrategia Genérica

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMÚNMENTE	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo en costos Globales	✓ Inversiones sostenibles de capital y acceso a los capitales ✓ Habilidad de ingeniería de Procesos ✓ Supervisión meticulosa de la mano de obra ✓ Productos diseñados para facilitar la manufactura ✓ Sistema barato de distribución	✓ Riguroso control de costos ✓ Informes detallados y frecuentes de Control ✓ Organización y responsabilidades bien estructuradas ✓ Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos

Fuente: (Chávez Nieto, 2010)



Para ser un líder en costos debe alcanzar la paridad o proximidad en la diferenciación frente a la competencia y para ser un participante destacado en la tabla 5 se muestran las habilidades y recursos que se necesitan para tener un liderazgo en costos.

Tabla 6 Requisitos de la Estrategia Genérica

	ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMÚNMENTE	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES	
	Enfoque	✓ Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	✓ Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	

Fuente: (Chávez Nieto, 2010)

Cuando la empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes se requiere lo que se muestra en la tabla 6.

2.4.5.2. Riesgos de la Estrategia Genérica.

A continuación se muestra en la tabla 7 cuáles son las habilidades y recursos requeridos por las empresas y las necesidades organizacionales comunes de las empresas cuando se busca tener una estrategia de diferenciación.

Y en la tabla 8 se muestran los riesgos que pueden tener las empresas cuando eligen las estrategias de: costos, diferenciación y concentración.



Tabla 7 Riesgos de la Estrategia Genérica

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMÚNMENTE	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES
Diferenciación	✓ Solidas capacidades de marketing ✓ Ingeniería de productos ✓ Estilo creativo ✓ Gran capacidad de investigación básica ✓ Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad ✓ Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias ✓ Cooperación incondicional de otros canales	✓ Buena coordinación ente las funciones de investigación y desarrollo de productos y marketing ✓ Medición subjetiva e incertidumbre en vez de medidas cuantitativas ✓ Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas

Fuente: (Chávez Nieto, 2010)

Tabla 8 Riesgos de la Estrategia Genérica

RIESGOS DEL LIDERAZGO EN COSTOS	RIESGOS DE LA DIFERENCIACIÓN	RIESGOS DE LA CONCENTRACIÓN
El liderazgo en costos no se sostiene si: ✓ Los competidores imitan ✓ La tecnología cambia ✓ Se erosionan otros criterios del liderazgo en costos Se pierde la proximidad de la Diferenciación Las empresas que se concentran en el costo logran reducir los gastos en los Segmentos	La diferenciación no se sostiene si: ✓ Los competidores imitan ✓ Los criterios de diferenciación pierden importancia entre los Competidores Se pierde la proximidad de los costos Las empresas que se concentran en la diferenciación alcanzan una diferenciación aún mayor en los segmentos.	Se imitan la estrategia de concentración El segmento meta pierde atractivo desde el punto de vista estructurado ✓ Se erosiona la estructura ✓ Desaparece la demanda Los competidores de alcance amplio abruman al segmento: ✓ Se reducen las diferencias del segmento con otros ✓ Aumentan las ventajas de una línea extensa L Las nuevas empresas concentradoras Sub segmentan la industria.

Fuente: (Chávez Nieto, 2010)



2.4.5.3 Diseño de una Estrategia Competitiva.

El diseño de una estrategia competitiva consiste en crear una “formula” general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas. Por ello, una estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos.

Ahora bien, para formular la estrategia competitiva es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr.

Sus puntos fuertes y débiles representan su perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, identificación de marca entre otras cosas. Los valores personales son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos y de otros empleados que se encargan de implementar la estrategia escogida.

Los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites externos de la estrategia competitiva que una compañía puede adoptar exitosamente. (Porter, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia., 2007)

Así mismo, es conveniente, al momento de diseñar una estrategia competitiva la utilización de un instrumento para integrar los aspectos esenciales de dicha estrategia en una sola página, el cual se denomina “rueda de la estrategia competitiva”

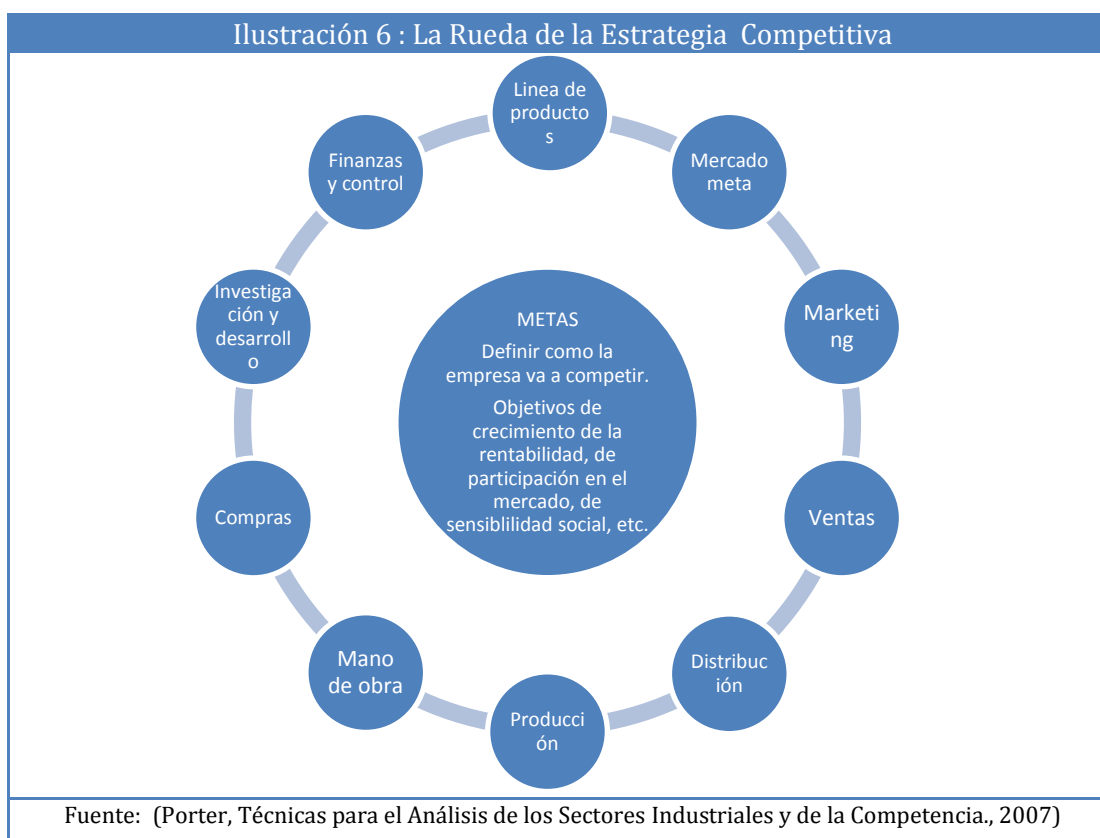
LA RUEDA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA:

En el centro de la rueda se hallan las metas de la compañía, que son la definición más amplia de cómo desea competir y de sus objetivos específicos, como económicos como de otra índole. Los rayos de la rueda son las políticas operativas

básicas por medio de las cuales trata de cumplirlos. Debajo de los encabezados de la rueda, una declaración sucinta de dichas políticas (Carrasco & Rubio, 2007) debe realizarse a partir de las actividades organizacionales.

Según la naturaleza de la empresa, los directivos formularán las políticas de una manera más o menos concreta; una vez especificadas, el concepto de estrategia servirá para orientar el comportamiento global de la empresa.

A semejanza de la rueda, los rayos (políticas) radiarán del centro (metas) y lo reflejarán, deben conectarse entre sí pues de lo contrario la rueda no girará. (Porter, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia., 2007)





2.5. PYME

Las PYME son la base de las economías en el mundo, por tal motivo la sobrevivencia de las PYME es de vital importancia (Franco, 2010)

Es necesario que en el entorno actual caracterizado por la globalización, la mayor competencia, el cambio continuo y la crisis económica mundial, las PYME encuentren procesos y técnicas de dirección que les permita alcanzar el éxito competitivo (FAEDPYME, 2009)

El éxito de las compañías está dentro de los mismos elementos que pertenecen a las empresas (Estrategia, Ventas, Marketing, Capital Humano, Operaciones, Tecnología, Finanzas, Administración y Social) tal y como lo menciona la Teoría de Recursos y Capacidades (Grant, 1991)

“Esta perspectiva, frente a otras sugiere, que las diferencias existentes en los niveles de éxito alcanzado por las empresas se explican, más que por las características estructurales del sector en el que actúan, por las diferentes dotaciones de recursos y capacidades de la organización” (Barney, 2002)

2.5.1. Definición de Visión y Misión de la PYME

Para poder crear una estrategia competitiva en las pequeñas y medianas empresas debemos empezar por tener clara la misión de la empresa, luego la visión, es decir, cuál será la manera en la que la PYME tiene visualizado el futuro y a donde se quiere llegar, esto se realizará formulando una imagen de las actividades que se lleven a cabo. Para la creación de la visión se tendrá que relacionar con una



planeación para poder llevarla a cabo con éxito y alcanzar el futuro previsto de la PYME, esto puede ser útil la respuesta a preguntas como:

Estas preguntas pueden ser las siguientes:

1. ¿Cómo será la PYME cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
2. ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
3. ¿Quiénes serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
4. ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

Responder a estas preguntas se puede ir creando de la visión de la PYME.

Por lo que se va logrando tener:

- Una fuente de inspiración para cualquier proyecto, representa la esencia que guía la iniciativa. La visión ayuda a trabajar por motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la elaboración de cada proyecto
- La visión comienza a enfocar en una dirección las fuerzas creativas y sirve de guía en momentos de duda o dificultad.

Cuando se tiene definida la visión y se lleva a cabo una de las actividades que se tienen planteadas dentro del presente que las lleven a un futuro exitoso es cuando la PYME tendrá un lugar importante en el mercado, así como la guía para la superación de ésta.

Previa a la visión debe haberse definido la misión, que es un concepto de la empresa que está ligado con la visión, en donde, la misión representa el objeto de la existencia de la empresa.



Es importante que se tenga definida la misión ya que es lo que permitirá que las actividades sean realizadas de manera concreta.

Para crear la misión es conveniente responder a ciertas preguntas las PYME, algunas de las cuales se presentan a continuación:

1. ¿Cuáles son los productos o servicios a los que se dedica la PYME a elaborar?
2. ¿Qué diferencia a la empresa de los demás tanto ahora como en el futuro?
3. ¿Cuáles son los valores y principios que impulsan a la empresa?
4. ¿Cómo ve y trata la empresa a sus empleados, proveedores, socios y clientes?

Al definir la misión y la visión de la PYME se tiene que tomar en cuenta las actividades de los agentes externos que afectan a la empresa y como podremos considerarlos. Así como los factores internos y sobre todo el deseo y orientación de los dueños accionistas.

Al realizar la definición de la misión se habrán definido las actividades a las que se enfoca la PYME. (Reyes De La Cruz, 2005)

2.5.2. Definición de Cadena de Valor de la PYME.

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. (Chávez Nieto, 2010)

La cadena de valor se integra por:



- ✓ Actividades primarias o secundarias
- ✓ Actividades secundarias o transversales.

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad.

El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística entrada: Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.
- Operaciones: Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.
- Logística de salida: Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- Marketing y ventas: Actividades mediante los cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de venta, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
- Servicio: Incluye actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto. (Porter, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, 2003)

Las actividades secundarias: son aquellas que apoyan o auxilian a las actividades primarias:



- Abastecimiento: Almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- Desarrollo Tecnológico: Generadores de costos y valor, incluyen la investigación y el desarrollo.
- Recursos Humanos. Búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Infraestructura: Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva.

Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales.

Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas).

El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional.

El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico.

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de



estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor. (Chávez Nieto, 2010)

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello, dicho en otras palabras, es el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. (Porter, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, 2003)

De tal forma, que una ventaja competitiva describirá la forma en que una empresa puede elegir e implantar una estrategia genérica para lograr y mantener la ventaja competitiva.

Por otro lado, la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. (Porter, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, 2003)

2.5.3. Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa

Cuando surge la Revolución Industrial, el mundo cambió por completo y aparecieron inventos de todos tipos, hasta llegar a la producción y consumo en masa a las grandes empresas industriales, comerciales y de servicio que caracterizan al mundo moderno. (Reyes De La Cruz, 2005)

Cada momento los administradores, economistas y en general todas aquellas personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de



mayor rendimiento, eficiencia, calidad y por supuesto, mayores utilidades; pero por lo general tales técnicas serán dirigidas hacia empresas medianas y grandes, la cual origina que no se preste la debida atención a las pequeñas empresas. (Reyes De La Cruz, 2005)

Todo esto ocurre ya que no se considera el hecho de que toda empresa alguna vez fue pequeña, ya también porque se subestima o desconoce la ayuda que la pequeña empresa proporciona a la sociedad, señalada en muchas formas en las estadísticas. (Reyes De La Cruz, 2005)

Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer aparentemente insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no solo en cifras, sino por su contribución a la economía. (Reyes De La Cruz, 2005)

2.5.4. La Pequeña y Mediana empresa en México

En México, en los países en vías de desarrollo y los altamente industrializados, hay una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, o también a la demanda internacional. Pero lo que hay que hacer notar es que en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria. (Reyes De La Cruz, 2005)

a) Importancia económica

Analizando el desarrollo histórico de la estructura industrial en México, por tamaños y niveles, podemos concluir lo siguiente (Rodriguez Valencia, 1999)

- i. La dinámica del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo de sus componentes. Es decir, al crecer el producto



nacional bruto, crecen los elementos que lo componen entre ellos el sector industria.

- ii. El crecimiento del sector industrial, dentro de la economía hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo cual los niveles de industrias se trasladan de los sectores artesanales y de incipiente industria, a los de pequeña industria y, de estos al nivel de media industria y finalmente a grande industria; es decir o que es el año 1930 era industria artesanal o incipiente industria artesanal o incipiente, dejó de serlo para convertirse después en pequeña y mediana industria, y lo que era mediana industria se convirtió en grandes empresas.

La Importancia de la pequeña y mediana industria no solo puede medirse por el número de establecimientos, sino también, por el capital invertido que representa, por el valor de su producción, por el valor agregado, por las materias primas que se consumen, por la información de capital fijo, por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios. (Reyes De La Cruz, 2005)

b) Importancia social

La importancia de la pequeña y mediana industria en cualquier país, no importando el grado de industrialización, no solo es de carácter económico sino también de orden social.

La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistribuido de la propiedad entre parientes y amigos que son quien forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, esta clase de empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra forma permanecerían ociosos. (Reyes De La Cruz, 2005)



2.5.5 Función de la Pequeña y Mediana Empresa.

Existen tres aspectos en que la pequeña y mediana empresa cumple una función definida en el desarrollo general del país y específicamente, en el proceso de industrialización, nos dice el autor (Careaga Viliesid, 1980)

- i. Llenar huecos en la producción: Hay un gran número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala. En estos casos tiene que producirse poco tal vez requerirá una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar. En estos casos la pequeña empresa se integra perfectamente con las grandes empresas, pues en lugar de competir, las complementa.
- ii. Crear y fortalecer una clase empresarial: La pequeña empresa constituye una escala práctica, de gran valor nacional, para formar empresarios administradores, y técnicos. La pequeña escala de operaciones les permite ir adquiriendo las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos.

Lo anterior no sucede en la gran empresa donde ya se requiere de especialización, de técnicas y de gran experiencia, donde una mala forma de decisiones puede costarle a las empresas grandes pérdidas de capital.

Proporcionar mayor número de empleos: La generación de empleos para una creciente población es uno de los más grandes problemas de México.

El incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo.

La pequeña empresa se caracteriza, además porque las funciones de planeación financiera, producción administración de personal y comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización.



La mediana empresa, a diferencia de la pequeña, tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento; es capaz de obtener asistencia técnica; posee una mayor organización y sus funciones se encuentran a cargo de especialistas.

No obstante que la pequeña y mediana industria posee una posición importante en la generación de empleos en el país, se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo. Esto determina condiciones de desventaja en su competencia con las grandes empresas y sobre todo con empresas transnacionales. (Reyes De La Cruz, 2005)

Entre las principales causas de esta situación se encuentran las siguientes:

- a) Falta de estudios de pre inversión que comprenden un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización, financiamiento.
- b) Escasez de mano de obra calificada que eleva los costos y retarda parcialmente la productividad.
- c) Escasez de bienes de capital, ya que el país no cuenta con recursos ni de tecnología suficiente para generar bienes de capital.
- d) Escasez de recursos económicos, que provocan una limitación en la expansión del mercado.
- e) Factores Institucionales: La pequeña y mediana empresa representa una mínima parte de las decisiones, respecto de las políticas y mecanismos de acción que adoptan las asociaciones industriales.



- f) Administración: Uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver la pequeña y mediana empresa es su capacidad de administración.

La pequeña y mediana empresa tienen una importante función que desempeñar, existen de manera predominante y en ocasiones casi absoluta en países subdesarrollados y coexistentes con las grandes empresas aun en los países más avanzados, por lo que es necesario ir eliminando las causas principales que frenan su desarrollo. (Reyes De La Cruz, 2005)

2.5.6. Perfil de la Empresa Pequeña y Mediana en México.

Según los autores Rodríguez Valencia y Anzola la situación de las PYME mexicanas se podría caracterizar de la siguiente manera:

Tabla 9 Valores y Actitudes de la PYME Mexicana

FACTORES	RESULTADOS
DATOS ESTRUCTURALES	Los criterios para establecer el "tamaño" de una Empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con demasiada Rapidez. En empresas pequeñas y medianas la Estructura organizacional es familiar.
TECNOLOGIA	La mayor parte "utiliza sistemas de producción tradicional" aun un porcentaje ya está utilizando procesos automatizados.
MEDIO AMBIENTE	Su medio es complejo y sostiene relaciones con otras organizaciones: Proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno, despachos profesionales de consultoría.
PROBLEMÁTICA A LA QUE DEBEN ENFRENTARSE	El orden de la importancia atribuida, son ocho problemas que a juicio de los empresarios, son los mas difíciles que actualmente encaran en sus organizaciones: Recursos Humanos, Deficiencias del Gobierno (demasiados controles), falta de seriedad de los proveedores, financiamiento, materias primas (Calidad y escasez). Mercado, competencia, deficiente organización.



VALORES Y OBJETIVOS	Para la mayoría de directores el objetivo principal es maximizar las utilidades. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan los jefes de área, aquí se les responsabiliza de los resultados obtenidos
CRECIMIENTO Y PLANEACION	La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años. Por lo que se refiere a la planeación (estratégica y táctica) ésta es casi inexistente.
PROCESOS INFORMATIVOS	Lo relevante a estar al día en cuanto a productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante: visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, sobre técnicas administrativas las adquieren por cursos, los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.

Fuente: (Rodríguez, Anzola)

De la tabla 9, se puede concluir que la problemática y oportunidad de la pequeña y mediana empresa se generan de las características del propietario, se da una relación de mutua dependencia en donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que dirige. La falta de consientes técnicos sobre administración da lugar a unas consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresas que en las grandes. Ello supone que la empresa pequeña y mediana depende, esencialmente, de la calidad de su dirigente. (Reyes De La Cruz, 2005)

2.5.7. Características de la Pequeña y Mediana empresa.

Existen una serie de características que son comunes a este tipo de empresas,

A continuación se citan a algunas de las más generalizadas características y son: (Reyes De La Cruz, 2005)

- Poca o ninguna especialización en la administración:* Esencialmente, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola empresa que cuenta con muy pocos auxiliares y en la



mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren con mayor peligro.

b) *Falta de acceso al capital:* este problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas principales: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan; y la segunda, la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

c) *Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa*

La facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación

d) *Posición poco dominante en el mercado de consumo:* Dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considera individualmente se limita a trabajar un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

Íntima relación con la comunidad local: Debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo en la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la que tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc. (Reyes De La Cruz, 2005)

2.5.8. Recursos de las PYME

A continuación se presenta en la tabla 10 un desglose de las actividades en las que la PYME se debe enfocar y hacia donde llevan esas soluciones:



	LO QUE SE TIENE	LO QUE SE BUSCA	COMO ENCONTRARLO	COMO SERIA EN EL FUTURO
Expansión de la economía	No se tiene ya que no se da la importancia debida a las PYMES	Mayor apoyo financiero a las Gimes ya que no se da la importancia debida	Búsqueda de financiamiento	Mayor expansión a la economía del país pues podrían las PYME entrar en el mercado internacional y produciría mayores beneficios
Administración.	Muy poca, lo cual provoca que se debiliten las empresas y lleve a la desaparición de las Mismas	Personal capacitado para esta área	Reclutamiento de personal Calificado	Una administración más ordenada, control de trabajo en equipo, lo cual hace que se tenga éxito en su economía de crecimiento y mejora continua.
Crecimiento de PYMES	Se tienen más del 95% de la economía en México es por medio de las PYME	Darles la importancia que son y de lo que implican dentro de la economía	Apoyo a estas empresas	Aumento de la competitividad dentro del mercado nacional e internacional por medio de las pequeñas y medianas empresas
Generación de empleos	Se tiene que son las empresas que mas ayudan a la generación de los Empleos	Reclutamiento de personal, el cual tenga capacitación de la mano de obra para el mejor desempeño en las Actividades	Capacitación de los empleados	Funcionamiento optimo del trabajador especialización de las actividades y así poder llegar a ser multidisciplinarios lo que logra tener beneficios de crecimiento en las PYMES
Función de la PYME en el Desarrollo	Producción a pequeña escala con maquinaria y técnicas adaptados al producto a fabricar	Complementación de la producción con las grandes Empresas	Conexiones entre pequeñas y grandes empresas para que las PYMES y grandes empresas se hagan mas completas	Complemento de una a otra empresa y así tener un crecimiento y competitividad con otras empresas a nivel nacional e internacional
Organigrama de la empresa	No se cuenta con un organigrama adecuado, ya que casi todas las Responsabilidades administrativas están a cargo de una sola persona que es el dueño	Tener personal profesional en cada una de las arenas	Reclutamiento de personal para cada una de los departamentos de cada Área	Organización de la empresa y así cada quien tiene una función y de la cual esta especializado por medio de una carrera profesional o por una gran experiencia en el Área. Obtención de beneficios de los servicios montados dentro de la Organización.
Tecnología e investigación	No se cuenta con acceso a la tecnología e investigación, ya que no se cree que puedan tener acceso a algo mas Especializado	Buscar financiamiento y Personal capacitado para poder investigar en cuestiones de técnicas, procesos materiales, etc. así como acceder a la tecnología	Búsqueda de financiamiento y personal especializado	Ser una empresa competitiva y con las grandes probabilidades de crecer dentro del Mercado nacional e internacional.
Flexibilidad	Son empresas flexibles ya que se adaptan a las necesidades que se presenten de demanda	Se busca que con esta flexibilidad se pueda llegar a mas personas y cubrir su necesidades con mayor Facilidad	Por medio de la capacitación de todo el personal a poder llevar a cabo los cambios que se van presentando de acuerdo a las necesidades y descesos del Mercado	Se puede cubrir mas mercados y así llegar a los que son de mas difícil acceso para las empresas grandes
Desarrollo Limitado	Innovar en las ideas ya que en ocasiones el dueño o gerente tiene ideas conservadoras, lo que no permite ver mas allá de lo que su empresa puede necesitar para que se desarrolle a gran escala	Búsqueda de mejora continua por medio de nuevas ideas conocimiento de las innovaciones que existen en técnicas, procedimientos, métodos, ideas, etc.	Búsqueda de métodos idealidades, técnicas procedimientos, principios, aquí entraría la manufactura esbelta	Seria una empresa que siempre esta en la vanguardia de las novedades que existen lo que permite que su desarrollo se vea incrementado y así mismo seria una empresa ya competitiva dentro de cualquier Aspecto
Planeación	No se tiene de manera Adecuada	Tener bases especializadas para la planeación de cualquier área de la empresa	Por medio de un estudio especializado de lo que es la planeación en cada una de las áreas de la empresa	Una planeación permitirá que una empresa no este a ciegas en el futuro, y que así se este preparado para cualquier situación que se presente
Especialización	No se tiene	Especialización en cada una de las personas que trabajan en la empresa, desde gerente hasta mano de obra	Capacitación continua de cada una de las personas que trabajan en la empresa	Ser una empresa especializada en cada una de las actividades que se realicen lo que hace que sea una empresa de excelencia
Producción de bienes o Servicios	Sencillez en el área de Producción	Especialización en la producción ya sea en procedimientos, selección de materiales, mano de obra calificada, calidad, mejora continua, etc.	Métodos que hagan mas completa el área de producción como lo es estudio de tiempos y movimientos, calidad eliminación de toda clase de desperdicios, búsqueda de tecnologías, etc.	Ser una empresa con una área de producción especializada en el producto o servicio dedicado al cliente, y así cumpliendo con todas las necesidades del cliente, lo cual lo hará una empresa más competitiva.

Tabla 10 Recursos de las PYME Fuente: (Reyes De La Cruz, 2005)

2.6. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES TEÓRICAS PARA COMPETIR EN EL MERCADO ACTUAL

En el mercado actual es importante tomar en cuenta todos los factores que el cliente requiere para poder satisfacer sus necesidades y deseos. Estos factores



ayudan a la empresa a ser competitivos cuando son usados correctamente para llegar a ser superiores a sus rivales.

Algunos de los factores que en la actualidad son importantes para los clientes se describen a continuación. (Reyes De La Cruz, 2005)

Pero antes se hará una breve explicación de cómo se eligieron los factores para medir la competitividad de la empresa “La Avellana” Banquetes ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán:

Como primera etapa se realizó una revisión Bibliográfica con objeto de conocer cuáles son los factores que los autores consideran son los que más ayudan a aumentar la competitividad de las PYMES en la siguiente tabla se puede ver cada uno de los nombres de los artículos usados, su autor y fecha de publicación.

Tabla 11 Revisión Bibliográfica

Autor	Fecha	Factores que analizan
Olvera Villegas Patricia G.	2011	Capital Humano Alianzas Estratégicas Mercadotecnia
Reyes De la Cruz Ivonne Lizeth	2005	Mercadotecnia Capital Humano
Hernández Girón José de la Paz & Domínguez Hernández Ma. Luisa	2002	Mercadotecnia, Alianzas Estratégicas
Soms García Esteban	2007	Capital Humano Infraestructura Alianzas estratégicas
Berumen Sergio	2006	Alianzas Estratégicas Capital Humano Infraestructura Mercadotecnia
Romero Luis Ernesto	2006	Infraestructura



		Alianzas Estratégicas
Cardona Acevedo Marleny	2000	Alianzas Estratégicas Mercadotecnia
Diéguez Castrillón	2000	Capital Humano Infraestructura
Jiménez R. Armando M.	2011	Infraestructura Capital Humano Alianzas Estratégicas
Flores Romero Beatriz González Santoyo Federico	2009	Capital Humano Infraestructura Alianzas Estratégicas
Romo Vázquez, Arnoldo	2008	Capital Humano
Benitez Riech José Guillermo, Cruz González Víctor	2006	Capital Humano Infraestructura Alianzas Estratégicas Mercadotecnia

Fuente: Elaboración Propia

Después se eligieron los factores que eran más mencionados discriminando aquellos factores que no se hablaban o repetían y así fue como se eligieron los factores de Alianzas Estratégicas, Marketing, Capital Humano y la Infraestructura.

2.6.1. Alianzas Estratégicas

Una alianza estratégica llamada en ocasiones sociedad estratégica, constituye un acuerdo de cooperación entre empresas. Las alianzas estratégicas asumen las formas de contratos de licencia o distribución, joint-ventures de riesgo, compartido, consorcios de investigación y desarrollo y sociedades. Se establece en entre fabricantes, fabricantes y clientes, fabricantes y proveedores y fabricantes e intermediarios del canal de distribución.

Los especialistas en marketing de negocios integran alianzas estratégicas para impulsar lo que tienen (recursos financieros, tecnología, acceso a los mercados) al combinar estos activos con los de otras empresas. En ocasiones, los activos, de los



socios de la alianza son complementarios. (W. Lamb, Jr, F. Hair, Jr, & Mc. Daniel, 2006)

Aunque los términos marketing de relaciones y alianzas estratégicas son bastante nuevos y su difusión se debe principalmente a los ejecutivos de negocio a negocio y los maestros estadounidenses de la materia, los conceptos ya se conocían desde hace mucho en otras culturas. Los negocios como México, China Japón, Corea y gran parte de Europa, se apoyan mucho en las relaciones personales.

Las relaciones entre compañías pueden convertirse en un keiretsu, que es una red de afiliados corporativos entrelazados. Dentro de estos, los ejecutivos pueden asistir a las juntas de mesas directivas de sus clientes o de sus proveedores. Los miembros de un keiretsu comercian entre siempre que es posible y suelen emprender en forma conjunta las actividades de desarrollo del producto, finanzas y marketing. (W. Lamb, Jr, F. Hair, Jr, & Mc. Daniel, 2006)

Las alianzas estratégicas de canales están demostrando ser más exitosas para los negocios en crecimiento que las fusiones y adquisiciones. Esto es válido en especial en mercados globales donde las diferencias culturales, la distancia y otras barreras pueden ser desafiantes. (Lamb, Jr, Hair, Jr, & Mc Daniel, 2006)

2.6.2 Marketing

Es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general. (Lamb, Jr, Hair, Jr, & Mc Daniel, 2006)

Según las palabras citadas con frecuencia por David Packard, cofundador de Hewlett-Packard: "El marketing es demasiado importante para dejarlo sólo al departamento de marketing" El marketing abarca los procesos que se concentran en proporcionar a los clientes beneficios de valor y no sólo vender bienes, servicios o ideas. Emplea estrategias de comunicación, distribución y precio para proporcionar a



los clientes y a otros grupos de interés, los bienes, servicios, ideas, valores y beneficios que desean, en el momento y el lugar requeridos. Abarca el establecimiento de relaciones a largo plazo cuando estas benefician a todas las partes interesadas. (Lamb, 2011)

Es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes. (Kotler & Armstrong, 2008)

2.6.2.1. Precio

El precio en algunas ocasiones considerado como elementos regulador de la oferta y la demanda, como una propiedad cualitativa del producto.

Es una valoración efectuada sobre un producto y que, traducida a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a su capacidad para satisfacer necesidades (Velasco González, 2000)

La empresa debe crecer hasta hacerse fuerte, pero no a cualquier precio. Para ello, deberá ofrecer un producto nuevo que la gente quiera, antes de que lo haga la competencia, y mejorar ese producto constantemente; promocionarlo intensamente, dedicarse a su buen éxito comercial sin comprometerse personalmente y fijar el precio ligeramente por encima del precio medio del mercado. De esta manera se llegará a ocupar la cabeza del mismo. No es posible alcanzar tal posición si se ofrece el producto a precios mínimos.

Para la fijación de un precio competitivo es importante elaborar ciertas características que lo harán estar por encima de los demás rivales.

Tales características se presentan a continuación:



- **Costos bajos:** Los costos de producción deben ser una idea base y no determinar por si solos la fijación de los precios. Estos costos siempre van relacionados con lo que se requiere gastar para elaborar un producto, con toda la calidad, requerimientos del cliente, actividades necesarias, procedimientos adecuados, materia prima de primera, publicidad, distribución, etc. Y estos gastos que realiza la empresa también deben adecuarse a lo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio teniendo siempre un contacto directo con él, ya que es necesario ver su disposición de dinero ya que sin esta información es imposible imponer los precios si los clientes carecen de dinero. Por otro lado es importante tener estrategias para que la gente de ventas sepa demostrar a los clientes que el producto que se les ofrece al precio que coloca la compañía es el mejor ya que con esto están obteniendo la mejor calidad y la superación de sus expectativas puestas en este producto.
- **Flexibilidad en precios.** Es conveniente que no se coloquen precios unitarios elevados, ya que de esa manera ser difícil que se obtenga volúmenes de ventas suficientes. Tampoco será indicado procurar un gran volumen de ventas a cualquier precio. Por lo que la flexibilidad en los precios en el conjunto de los artículos producidos se aprovechará para que se pueda adaptar a los cambios que se presenten.
Siempre debe buscarse un crecimiento pausado pero rentable, manteniendo el control de los costos para poder hacer cambios en los precios de acuerdo a lo que el cliente puede proponer en sus pagos siempre contar con la flexibilidad sin poder poner en riesgo a la compañía en base a las utilidades que puede obtener, de acuerdo a los costos con las que se invirtieron en el producto o servicio. (Velasco González, 2000)
- **Utilidades.** El precio es un factor el cual está relacionado a los costos a los cuales se elabora el producto, por lo que es importante que el costo sea menor para que se pueda colocar en el mercado el producto a un precio por encima de



este costo y con esto llegue a obtener una utilidad, que permita a la empresa estar obteniendo beneficios de lo que se produce.

- Desarrollo de aspecto competitivo en base al precio. Una base sólida para la fijación de los precios es por medio asegurar que lo que se ofrece es algo exclusivo, que la competencia no tenga, promocionar esta diferencia con fuerza y cerciorarse de que los clientes se dan cuenta de esta diferencia.

Es importante que cuando sea necesario, poder utilizar una política de descuentos, conviene asegurarse de que está bien controlada esta política y de que es la mejor decisión. No hay que perder dinero sin obtener nada a cambio.

- Ecuación para obtener precio competitivo: El producto se vende a cierto precio por el volumen vendido, esto constituye los ingresos de la empresa.

Después de restar los costos de producción de estos ingresos, lo que queda es el futuro, es decir, las utilidades. El futuro puede aparecer brillante y con posibilidades de expansión o por el contrario verse empañado por la quiebra, la liquidación del negocio o la venta forzosa del mismo a precios de saldo.

- Política de Precios Estables: Se necesita un cuidado y una atención especial por parte de la empresa, por la sencilla razón de que es lo que la tendrá en pie. (Velasco González, 2000)

El peligro de dirigir una empresa con el solo objetivo de crecer suele consistir en caer en la tentación de minimizar los precios de venta.

De tal manera que lo que se tiene que tener siempre como una política base, es que no se debe de disminuir la calidad, adaptarse a los costos de producción en base a lo que el cliente esté dispuesto a pagar por un precio adecuado en el cual se obtengan los mas grandes beneficios teniendo márgenes promedio para que en cualquier cambio en la demanda pueda ser un amortiguador para que no se tenga ningún tipo de desastre en la compañía.

Esto proporciona un éxito para la empresa y una ventaja de no desaparecer de la vista del cliente pro situaciones en las que la compañía no trabaja adecuadamente para ser competitivo.



- Personal calificado en la determinación de precio: Contar con personas con experiencia y con los conocimientos necesarios es vital en una empresa, pero que por desgracia no se cuenta.

El tener una persona encargada de todas las cuestiones complejas, relativas a la determinación de los precios y con la información completa concerniente al mercado hace que siempre se tome una decisión lo más acertada posible para que se tenga éxito dentro de la adquisición del producto por el cliente.

- Estudio del mercado: Se debe estudiar el mercado teniendo en cuenta si hay cabida en él y bajo qué condiciones. Una vez que se efectúa una comparación entre el producto que se pretende ofrecer y los de la competencia.

Se le compara con el producto de mayor venta en el mercado y con el que presente características más similares al propio, destacando las ventajas y desventajas en cada caso.

Esto con el propósito de poder superar siempre a la competencia con las debilidades que presenten y que son necesariamente fuertes para el cliente, lo cual dará como resultado que siempre se pueda superar a los productos rivales y así poder siempre ser competitivo.

- Equilibrio de la oferta y demanda. Tomando en cuenta la relación que existe entre la oferta y la demanda es como se llega a la determinación del precio, en base a lo que el consumidor está dispuesto a adquirir (demanda), así como en la oferta se indica lo que los fabricantes están dispuestos a vender, lo que hace que se tenga que llegar a un equilibrio para llegar a establecer un precio que sea atractivo en el mercado, lo que se hará que siempre se sea competitivo.
- Valor del producto. Hay gran diversidad de clientes, por lo que el producto que se ofrece debe de tratar de cumplir con las necesidades de cada uno de ellos, logrando sus satisfacciones a un costo de producción para la compañía bajo y esto es lo que hace que el producto tenga valor para el cliente y a su vez un beneficio para la compañía. La calidad, la imagen, diseño, marca, el uso que presenta el producto la garantía, satisfacciones, la novedad, confort, el servicio por parte de la compañía, canales de distribución, promociones, fuerza de



ventas, etc., son aspectos que son lo que le dan un valor al producto y que se deben de presentar para que el consumidor siempre lo tome sin importar el precio al que se ofrece o que se pueda manejar el precio sin que se tengan muchas limitaciones. El valor del producto es lo que hace que siempre sea necesitado, adquirirlo y apreciado por parte de los clientes, lo que lleva a que sea un producto con un precio competitivo. (Velasco González, 2000)

El fijar el precio competitivo no solo es el que la empresa establece por medio de sus costos de producción y las utilidades que desea obtener, sino que lo rige el precio son los clientes, ya que el producto lo van a adquirir si en primer lugar satisface sus necesidades y deseos, y después si están en las posibilidades económicas de adquirir el producto. Aunque el producto sea bueno y el precio alto, lo que se provoca es que los clientes vayan en busca de artículos competidores que les ofrezca las mismas características del producto que dejan y que puedan adquirirlo a un precio dentro de sus capacidades monetarias.

Por otro lado en la actualidad los competidores también son un factor que influye en el establecimiento del precio de un producto, ya que se busca la rivalidad de poder ser la cabeza del mercado en donde se ofrece un producto que siempre tiene similares y en la que se busca ser diferente y adquirible por medio de un precio inferior a los de los competidores obteniendo así mismo un beneficio. (Velasco González, 2000)

2.6.2.2. Producto

El producto es un complejo conjunto de valores que con llevan a la satisfacción final en donde se tiene una combinación de lo tangible e intangible.

En la actualidad, quien ofrece el mejor producto es quien es un gran competidor y que a su vez ofrece algo diferente, en donde cabe señalar que esta diferenciación no tiene límites para dar al consumidor lo que desea, por lo que no solo son los componentes con los que se cuenta el producto sino cual es el valor agregado que se



ofrece y que hace que los consumidores lo adquieran en el mercado en lugar del producto de la competencia.

A los consumidores se les ofrece una materia prima transformada en un producto final con cierto tamaño, color, diseño, funcionalidad, gusto, confort, moda, status, etc., el cual hace que se cumplan sus deseos y satisfaga sus necesidades, dando como resultado que obtengan un beneficio y con esto proporcionando a la empresa una lealtad de compra por parte de los clientes.

Es como resultado de esto que se puede decir que los productos se han hecho objetos complejos con un conjunto de características que proporcione servicios diferentes a las personas que lo adquieren.

A continuación se mencionan las partes básicas que complementan la elaboración del producto (Cariola, 1999):

- Marketing. Llevan a cabo la traducción de las necesidades del mercado en términos de funciones que se pueden llevar a cabo para realizar un producto.
- Directores del proyecto y arquitectos: Diseñadores del proyecto que se llevará a cabo para la realización del producto o servicio.
- Ingenieros: Encargados del diseño de productos de todo tipo, objetos, herramientas, etc. Así como los que se encargan de la calidad de los procesos
- y producción donde se incluye la calidad el material que les envían para realizar el producto y calidad del producto terminado.
- Diseñadores: Encargados de realizar una compatibilidad entre la función y la estética del producto.

Con estas partes, se puede llevar a cabo la elaboración de un producto con todas las funciones requeridas por el consumidor, el cual tendrá en sus manos lo que desea y necesita. (De La Garza Carranza & P. Egri, 2009)



Las características que motivan a un cliente a la compra de un producto van de la combinación de la satisfacción tangible e intangible, siendo para algunos más importante unas características que otras, sin embargo es importante que se realice un estudio de mercado y que se haga adecuadamente para que se pueda abarcar el gusto de todos los clientes a los que se les ofrece el producto.

La empresa debe de ofrecer innovaciones a sus clientes en donde se tenga cambios en los productos y servicios que consumen.

Las características que buscan los consumidores son las que se tienen que basar en la calidad, no solo de la materia prima con el que se realizará el producto, sino la calidad en el diseño, en la imagen, en el servicio que se ofrece, en la funcionalidad, marca, el estatus, la disponibilidad, etc.

Es por eso que las características que el consumidor busca en el producto deben abarcarse por la empresa al momento en que se produce y así llegar a lograr su total satisfacción.

Se debe de adaptar a la utilización de acuerdo a los deseos del cliente, ya que si en el producto no se identifica cada una las razones en específico, el consumidor generalizará que el producto está mal y que no es el adecuado para él. Por lo que esto llegará a provocar una desventaja competitiva. Es por eso que las características del producto deben ser lo más adaptadas a lo que el cliente requiere para que siempre este satisfecho y sea el producto que elija entre el mercado en donde se encuentran los rivales.

Para lograr la ventaja que se desea por parte de la empresa primero se deben identificar cuáles son las partes o departamentos de la empresa implicadas en el análisis funcional en la relación de los productos, para que desde un inicio se cuente con el personal que identifique las necesidades, la que elabora el diseño, el que lo realiza y el que controle los aspectos como funcionalidad al momento de la



producción, procesos, etc, dando como resultado que todas estas partes lleven a cabo con exactitud sus tareas para la elaboración del producto que requiere el cliente.

Por otra parte es importante que las personas involucradas en la elaboración del producto siempre estén actualizadas de las necesidades y gustos de los clientes, para que así se lleven a cabo cada una de las actividades que sean las necesarias para la elaboración del producto. (Reyes De La Cruz, 2005)

Estas características se definen haciendo una investigación de mercado, donde se podrán conocer cuáles son las especificaciones que el consumidor está buscando en el producto y que la empresa le puede ofrecer al realizarlo de manera adecuada con un valor agregado lo que lo haga diferente al de los competidores y llegue a tener una ventaja competitiva en el mercado.

Es importante mencionar que las características que se definen siempre tendrán un valor diferente para cada uno de los clientes.

- Presentaciones que se ofrecen del mismo producto para hacerlo mas accesible de acuerdo a las necesidades del cliente. Ya sea por el tamaño del producto, precio, cantidad, etc.
- Seguridad en la utilización del producto, en donde no se vea amenazado en la utilización del producto.
- Disponibilidad del producto en el mercado al que el cliente se dirige a adquirir el producto.
- Imagen de marca, a los clientes les interesa de manera importante que marca están obteniendo al adquirir cierto producto, pues si la marca es buena es porque el producto que están adquiriendo es bueno.
- La moda, es una satisfacción del cliente de estar al día en lo que adquiere, por lo que se deben ofrecer productos actuales, de acuerdo a lo que la gente está deseando.



- Calidad, para el cliente es importante recibir un producto que aparte de que cubra sus necesidades y deseos este hecho con la mayor calidad, tanto en materiales, diseño, funcionalidad, etc.
- Estética que presenta el producto para adquirirlo es un factor importante para el cliente, pues lo “bonito” que resulta ser el producto es una factibilidad de que se adquiera.
- Originalidad, entre más innovaciones tenga el producto tradicional será más atractivo para el cliente y eso hace que lo tome de entre la competencia.
- Elegancia, para el cliente es importante tomar productos que vayan más allá de lo que desean ver, que sea un producto que refleje su buen gusto y que demuestre que es un buen producto.
- Distinción, la diferenciación que demuestre el producto en comparación con los demás productos similares, es lo que hace que el cliente lo adquiera.
- Apariencia, lo que hace al cliente querer tomar un producto es como luce, la apariencia es lo que más mueve al cliente a que adquiera el producto.

Así como se han mencionado estas características, hay muchas más las cuales se tienen que tomar en cuenta para el diseño del producto que se elabora de acuerdo a lo que demanda el cliente. (Reyes De La Cruz, 2005)

Hay diferentes maneras en las que la forma del diseño contribuye a que entre dos productos el consumidor seleccione el más atractivo, lo cual es lo que busca la empresa, tener siempre la ventaja competitiva ante sus rivales.

Por lo tanto se debe tomar en cuenta la forma del diseño del producto pues es lo que contribuirá al éxito del mismo de diferentes maneras:

- Para que el producto se destaque y el consumidor lo note más fácilmente una vez lanzado al mercado, ya sea por medio del envase, o la innovación del producto, lo que hace que haga que los productos de la competencia sean opacados.



- El exterior del producto o el diseño en si sirve para comunicar o brincar importante información a los consumidores. Sin olvidar que el producto crea una impresión en los consumidores, así como lo es precio.
- El uso del diseño de un producto, puede estimular los sentidos, por lo que el diseño adecuado puede estimular a que el cliente adquiera el producto, sino a rechazarlo si no es el indicado.
- El diseño del producto tiene efectos duraderos, por lo que se tienen que tener las características adecuadas para crear un impacto en los consumidores.

La originalidad que se presenta en los productos será un factor el cual hará que no se denomine como “común” y esto provoca que no se tenga como una copia de otros productos. (Reyes De La Cruz, 2005)

Se tiene que lograr que los productos por medio de su diseño lleguen a ser artículos denominados como clásicos, ya sea por medio de la marcar, por el significado que o porque satisface las necesidades innatas de los consumidores.

No se debe de dejar de tomar en cuenta que la mano de obra es un factor que es importante ya que ésta afectará la ejecución de los diseños al final tendrá un impacto en la forma final del diseño

Después de que se conocen las características que demanda el cliente en un producto, la empresa ya está lista para comenzar a diseñar el producto, lo que se tiene que realizar de la manera más adecuada para poder conjuntar cada una de estas características que exige el cliente en un producto para así presentarlo y que sea el que más le atraiga del mercado (Reyes De La Cruz, 2005)

Para poder elaborar el diseño del producto hay que tomar ciertos factores como lo es la distribución del producto por medio de la promoción de éste que realiza el departamento de mercadotecnia, además de la vitalidad del producto como novedad la



cual es una herramienta importante del departamento de ventas al mostrar los tributos del diseño que despiertan grandes ventajas sobre la competencia, así mismo se pueden enfocar con mayor fuerza a los atributos para que a los consumidores les llamen la atención. (Reyes De La Cruz, 2005)

2.6.2.3 Servicio al Cliente

Las empresas trabajan para elaborar productos o servicios dirigidos a personas que los desean y los necesitan, por lo que hace que una empresa siempre debe de ir enfocada a la creación y conservación de los clientes.

Las acciones que la empresa realiza para dirigirse al cliente y promover sus productos y servicios, los cuales satisfacen sus deseos y necesidades con el fin de llegar hasta superar sus expectativas son las acciones que conocemos como servicio al cliente. (Reyes De La Cruz, 2005)

La importancia que tiene la satisfacción del cliente para cualquier empresa se basa en 4 metas las cuales son:

1. Satisfacer a sus clientes
2. Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores
3. Conservar los clientes en el largo plazo.
4. Ganar penetración en el mercado

Para alcanzar estas metas, cualquier empresa debe ofrecer a los clientes un gran valor, y muchas veces además de un precio favorable para ellos.

El servicio al cliente se define como la calidad de atención a las personas, el trato hacia ellas, la cortesía, la importancia de sus problemas, la



solución a sus problemas y dudas de manera satisfactoria, la obtención del mejor producto o servicio que cumpla y llegue a superar sus expectativas; todo esto con el fin de que el cliente siempre sea fiel al producto o servicio por medio de la mayor calidad de servicio que ofrece la empresa.

Existen los estándares de servicio los cuales se representan como niveles de desempeño o expectativas medibles que definen a calidad del contacto con el cliente.

Los estándares de servicio pudieran incluir estándares técnicos, como tiempo de respuesta, o estándares de comportamiento. Sin embargo, las empresas deben reforzar continuamente sus estándares de servicio para mantener su consistencia y efectividad.

Además muchos empleados de contacto con el cliente dependen del apoyo de clientes internos, quienes también deben comprender el papel que desempeñan en el cumplimiento de los estándares de servicio.

La clave para la satisfacción de los clientes externos es satisfacer en primer término a los clientes internos.

En la actualidad los clientes son cada vez más críticos respecto al servicio que reciben, y muchos de estos clientes, no solo desean un servicio mejor, sino que lo esperan, pues si no están satisfechos, lo que se provoca es pérdida del cliente. (Reyes De La Cruz, 2005)

Por lo que la retroalimentación que se tiene con el cliente es importante para cualquier empresa. A través de esta retroalimentación una empresa sabrá lo satisfechos que están sus clientes con sus productos y servicios y a veces también sobre productos y servicios de los competidores.



La medición de la satisfacción del cliente permite a cualquier empresa a:

- Descubrir lo que el cliente percibe sobre el bien que el negocio está desempeñándose en el cumplimiento de las necesidades del cliente.
- Comparar el desempeño de la empresa con relación a la competencia
- Descubrir áreas de mejora, tanto en el diseño como en la entrega de productos y servicios.
- Controlar las tendencias para determinar si verdaderamente los cambios resultan en mejoras. (Reyes De La Cruz, 2005)

Un sistema efectivo de la satisfacción del cliente da como resultado información confiable sobre las calificaciones que hace el consumidor sobre características específicas de productos y servicios.

El mejor servicio al cliente es la base de una empresa y la que ofrece una diferencia en el servicio sobre sus rivales es la que la hace competitiva y ganadora.

Hoy en día hay productos muy similares en el mercado, donde también se pueden encontrar precios, forma de distribución y promoción iguales a los de los competidores, pero el campo de batalla siempre se va a centralizar en quien es mejor al ofrecer el servicio (quién los hace sentir más que bien) que hace que el cliente los elija ante los demás competidores.

Cuando una empresa que consigue tener un producto o servicio correcto tendrá ya una ventaja inicial sobre muchos de sus competidores; y si además de esto puede desarrollar en sus clientes el factor “sentirse bien” puede convertirse en el ganador de entre los demás rivales y con esto otorgándole a la empresa tener un mejor rendimiento financiero y que la mejor calidad en los productos y servicios que se percibe por parte de los clientes provoca el mejor rendimiento financiero para las empresas.



Por desgracia muchas empresas aún no han podido tener bien establecido lo que es el servicio al cliente y es porque no han sabido descubrir que es lo que sus clientes necesitan y desean en cuanto a servicio además de recibir un producto.

Uno de los principales problemas y por no decir el más importante es que las empresas no cuentan con el personal adecuado que promueva el servicio al cliente con calidad, en muchas de las ocasiones no se tiene la capacitación de lo que es la calidad en el servicio, no atienden a los clientes de la manera adecuada, no tienen la motivación e intención de servir a los clientes, no cuentan con la habilidad relacionada con el servicio y que no cuentan con un sistema adecuado para atender a los consumidores.

Por otro lado las personas que se encargan del servicio al cliente no cuentan con esa capacitación que los hace conocer a fondo el producto o servicio que están atendiendo, ya que cuentan con poca información, la cual es transmitida a los clientes y esto provoca poca satisfacción y dando como resultado un mal servicio.

Si se cuenta con el producto o servicio competitivo que ofrecer al mercado ya se tiene una ventaja, sin embargo, en algunas ocasiones no se cuenta con esto, lo que provoca que cualquier inversión en servicio al cliente será simplemente una pérdida, ya que se obtendrá que el cliente no esté satisfecho primeramente con el producto que está recibiendo y que no se pueda tener un respaldo fuerte al momento de dar el servicio por parte de la empresa. (Reyes De La Cruz, 2005)

Ni siquiera puede satisfacer al cliente con su producto, y en menor capacidad lo hará con el servicio.

Para poder mejorar las malas acciones por parte de la empresa al ofrecer el servicio a los clientes antes y después de la venta del producto o servicio, se



tienen que llevar a cabo ciertas acciones, las cuales se proponen a continuación:

- Mejorar el conocimiento, comprensión y apoyo de las personas encargadas de la tarea de dar servicio del producto o servicio.
- Descubrir los deseos, necesidades y actitudes que requiere el cliente y obteniendo estos datos ya sea esto por medio de tarjetas de comentarios, encuestas, benchmarking, etc.
- Establecer un sistema de servicio y así llevar una medición para las personas que están implicadas.
- Facilitar a las personas encargadas de dar el servicio a los clientes una formación basada en las capacidades y en el conocimiento del producto.
- Dar motivaciones e incentivos al personal de servicios para poder proveer calidad en el servicio.

Adaptar una filosofía de calidad en el servicio, en toda la organización para que sea la base del éxito de la empresa y se tenga así una ventaja competitiva. (Reyes De La Cruz, 2005)

Agilidad

La agilidad se basa en técnicas e iniciativas que hacen posible el éxito bajo condiciones de cambio no predecibles. Estas no sólo permiten a una empresa responder rápidamente a las necesidades de los clientes, si no incluyen la habilidad para reconfigurar prontamente las operaciones y llevar a cabo alianzas estratégicas para hacer frente a cambios imprevistos en los mercados.

También incorpora la habilidad para reaccionar velozmente a los cambios técnicos o eventos en el medio ambiente.



Es una habilidad de prosperar en un tiempo de incertidumbre, de cambios continuos e impredecibles. Puede describirse desde dos enfoques:

1. Se describen varias técnicas que se han venido implementado en la industria, donde dichas técnicas incluyen estrategias para manejar manufactura, ingeniería concurrente, empresa virtual manufactura flexible, compresión de tiempo, diversificación de productos en masa, etc.
2. El segundo enfoque describe los problemas y necesidades que la industria experimentará en el futuro con los factores inciertos e impredecibles que surgen en el ambiente y como la empresa los afronta.

De acuerdo a la capacidad que tiene un sistema de manufactura para dar respuesta a los cambios no anticipados, se tienen ciertos términos clave que serán ayuda para su mejor comprensión. (Reyes De La Cruz, 2005)

Capacidad

Implica el estado de madurez descifrado como el potencial de un sistema de manufactura para responder a los cambios. Esta habilidad puede ser intencionalmente desarrollada o diseñada por el sistema de manufactura. El desarrollo de esta capacidad agrega un valor importante a la compañía.

Sistema de Manufactura

Es en donde se incluyen los siguientes términos además de la transformación.

- El aprovisionamiento de recursos o redes de entrada de recursos
- Las instalaciones de producción o manufactura
- Los almacenes de distribución o redes de salida de productos.

Respuesta Efectiva

Significa responder efectivamente en términos de tiempo y dinero. Para poder responder a los cambios no anticipados es importante contar con una inversión la cual



en la mayoría de los casos no está disponible de manera inmediata y tomando en cuenta que los cambios a un costo enorme no son efectivos.

Así mismo es importante tomar en cuenta que para cualquier sistema de tiempo es un factor que se alarga cuando se tiene que responder a un cambio, el cual no será efectivo en un ambiente de continuo. En realidad los factores tiempo y costos son una necesidad para la empresa para una respuesta efectiva, además de que se asume que la respuesta al cambio será confiable y completa. (Reyes De La Cruz, 2005)

Cambios no anticipados

En un sentido amplio son las amenazas y las oportunidades. Al tiempo que ocurre un cambio en el ambiente operativo, habrá aleatoriedad o impredecibilidad asociada a las características del mismo.

La agilidad en la PYME se llevará a cabo de acuerdo a las necesidades que se presenten en el mercado y como será capaz de reaccionar a estos cambios.

Para comprender más a detalle cómo se presentan los cambios es importante observarlo de manera más explícita en las diferentes áreas de la empresa.

- ☞ Los cambios inesperados de acuerdo a la demanda que se tiene del producto, así como el deseo de nuevos productos por parte del mercado, es en donde cada una de las empresas debe de actuar con rapidez para no salir del gusto de cada uno de los clientes.
- ☞ Cuando surge un nuevo material el cual tiene características con ventajas significativas, en donde se presentan aumentos de los precios de los materiales con los que se trabaja de manera tradicional y que deben de ser cambiados para no afectar los costos.
- ☞ Durante el proceso en el cual surgen nuevas técnicas, nuevas tecnologías, sistemas, etc. (Reyes De La Cruz, 2005)



La PYME llegará a ser ágil cuando se presentan los cambios inesperados y que estará lista para sobrevivir sin ser dañada y esto es cuando se adapta un diseño en el que los cambios sean parte de si para que no afecten demasiado.

Para la PYME se presentará la agilidad cuando se logre obtener la habilidad de reunir con rapidez los recursos que se necesitan para cumplir con las demandas y fechas de sus clientes, además de que la PYME será ágil cuando sea capaz de poder adaptarse de manera rápida a los cambios de acuerdo a las necesidades y deseos que tienen los clientes nuevos y los ya tradicionales. (Reyes De La Cruz, 2005)

Los sistemas con los que debe contar la PYME deben de ser lo suficientemente adaptables de acuerdo a sus características, como los son sus procedimientos, procesos, técnicas, etc. Para que se pueda responder con facilidad a los cambios, lo que permita a la empresa tener un desempeño competitivo en un ambiente de negocios altamente dinámico e impredecible.

Para poder llevar a cabo una buena respuesta al cambio es importante tomar en cuenta ciertas capacidades las cuales se muestran a continuación:

1. Capacidad de repuesta: Es cuando se tiene la habilidad de identificar los cambios y responder a ellos de manera inmediata. La cual se complementa con la sensibilización, percepción y anticipación de los cambios; la reacción inmediata a los cambios y la recuperación de los cambios.
2. Competencia: Por medio de ciertas habilidades que proporcionan a una empresa a ser competitiva, las cuales se muestran a continuación:
 - a) Cooperación
 - b) Calidad en los productos y/o servicios
 - c) Efectividad de los costos
 - d) Administración de los cambios
 - e) Efectividad y eficiencia en las operaciones



- f) Suficiente capacidad tecnológica
- 3. Flexibilidad: Implica construir el sistema con capacidades anticipadas e un definido rango de necesidades. Para complementar esta definición se mencionan algunos de los conceptos de flexibilidad.
 - a) En el volumen de producto
 - b) En la configuración del modelo del producto
 - c) En la organización
 - d) En la gente
- 4. Rapidez: Es cuando cuenta con la habilidad de realizar tareas y operaciones en poco tiempo, hay aspectos que se involucran en la rapidez:
 - a) Rapidez en la introducción de nuevos productos en el mercado
 - b) Rapidez en las operaciones
 - c) Rapidez en la entrega de productos a clientes

Estos aspectos son los que permitirán a la empresa a tener una capacidad de respuesta la cual es importante para cualquier organización que desea ser ágil para poder llegar a ser competitiva. (Reyes De La Cruz, 2005)

Disponibilidad

Para llegar a ser competitivo en la PYME es importante que siempre se tengan disponibles los productos que el consumidor desea y necesita.

Para la empresa es importante llegar a cumplir con este factor de disponibilidad ya que si coloca cada uno de sus productos en el mercado al que el cliente asiste es probable que los adquiera si se satisface las necesidades y gustos y más aún si están disponibles en cada una de las partes a las que el consumidor realiza la adquisición.



La información que ofrece el cliente a las empresas por los diferentes sistemas de información como lo son las encuestas, entrevistas, etc., es como se puede conocer cada una de las necesidades que se tienen que satisfacer y los gustos que se deben abarcar para cada uno de los clientes.

Es importante para el cliente que la entrega de sus productos o servicios sean en el tiempo en el que éste lo requiere, ya que esto hace que se cumplan sus necesidades y deseos en el momento en el que se presentan. (Reyes De La Cruz, 2005)

Para lograr una disponibilidad acertada para los clientes se tiene que tener una oferta de la empresa bien establecida y que este equilibrada con la demanda que el cliente realiza, lo cual es por medio de que la empresa tenga la disponibilidad de ofrecer las cantidades y requerimientos que el cliente necesita en los productos de tal manera que se adquieran por parte de los consumidores y que solo lo que se pide. (Reyes De La Cruz, 2005)

La disponibilidad iniciará con el inventario de materia prima que se tiene en la empresa ya que será la base de la producción de lo que se está demandando así mismo de contar con personal, herramientas, maquinarias, tecnología, etc. Con el fin de elaborar los productos en la cantidad necesaria que demanda el cliente y así poder ofrecérselo en el mercado al que pertenece.

Un almacén puede tener también una función de amortiguamiento, por ejemplo, cuando la demanda excede el suministro de material, el almacén puede acelerar el movimiento del producto hacia el cliente y de esta manera se hace más eficiente en su operación cumpliendo con un servicio oportuno, por el contrario, cuando el suministro excede a la demanda, su función se basa en tener resguardado el producto hasta que este es solicitando por el cliente.

Para poder tener bien establecida la disponibilidad es importante que se tengan ciertas características que ayudarán se lleve a cabo de la mejor manera:



- Realizar un análisis completo de las capacidades de la empresa para poder mantener el nivel de disponibilidad que exigen los clientes.
- Tomar en consideración los factores de personal, procesos y productos asociados a la disponibilidad.
- Realizar una comparación con las mejores prácticas del mercado, basándose en la experiencia que se ha adquirido con los clientes.
- Conocer todo tipo de recomendaciones por parte de las personas involucradas para tomar medidas correctivas, basándose en el grado de beneficio para el negocio. (Reyes De La Cruz, 2005)

Cuando se lleven a cabo las características antes mencionadas, la creación de una metodología especializada para poder elaborar los productos que estén disponibles en el mercado hacer que el consumidor este satisfecho y se logre la competitividad en la PYME.

Calidad

La calidad está definida como la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en la relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas por los clientes.

La calidad está apoyada en enfoques basados en el producto y en el usuario, y se impulsa por la necesidad de entregar valor al cliente, y por lo tanto, de influir en la satisfacción y la preferencia.

La calidad tiene que ser visualizada con relación a diferentes criterios según su papel individual en la cadena de producción y de comercialización.

De acuerdo a los criterios basados en los productos y servicios los usuarios exigen una calidad la cual se puede definir que es función de una variable específica y medible, y que las diferencias en calidad reflejan diferencias en valor de algún atributo del producto, es decir, que esto implica que los niveles o cantidades más elevados en



las características del producto serían equivalentes a una calidad mayor. (Reyes De La Cruz, 2005)

Como resultado a menudo se supone erróneamente que la calidad está relacionada con el precio: cuanto más elevado sea el precio, mayor será la calidad. Sin embargo, un producto no necesariamente debe ser costoso para ser considerado por los clientes un producto de calidad. Si no lo que se toma en cuenta es que tenga un producto que cumpla con las necesidades y deseos que se tienen y que al mismo tiempo tenga una calidad que se vea reflejada en cada una de los atributos que tiene el producto. Tomando en cuenta que los atributos del producto siempre varían mucho en la preferencia de las personas. (Reyes De La Cruz, 2005)

De acuerdo a los criterios basados en los usuarios la calidad se determina por lo que desea el cliente. La diferencia entre las personas hace que la calidad sea determinada por lo que desea cada cliente, cada individuo tiene necesidades y deseos diferentes y por lo tanto normas distintas de calidad.

La calidad se define como la adecuabilidad para el uso pretendido, es decir, lo bien que el producto se comporta al llevar a cabo su función pretendida.

Pues es importante identificar cada uno de los diferentes usos que cada cliente puede hacer con el producto, la empresa debe enfocarse a la calidad de lo que hace, debe de tomar en cuenta al cliente que hace uso de ese producto o servicio. (Reyes De La Cruz, 2005)

Buscar y estudiar cada una de las cualidades que están buscando los clientes en los productos y que para ellos son los que representan la calidad del producto.

De acuerdo a los criterios basados en el valor y esto es, la relación de su utilidad o satisfacción con el precio. Un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos de la competencia y que se vende a un precio inferior, o aquel



que, teniendo un precio comparable, ofrece una utilidad superior o una satisfacción superior.

Si un producto de marca registrada trabaja de manera excelente pero con un precio alto, permitirá a los productos genéricos dar un paso adelante ya que ofrecen también un funcionamiento igual de bueno que los productos de marca registrada y con un precio mucho más bajo.

Competir con base en el valor se ha convertido en una estrategia clave de los negocios. Esto se puede llevar a cabo cuando se puede ofrecer productos que son de bajo precio con un valor muy alto en donde se produzca una lealtad por parte de los clientes y donde se tenga ventas consistentes, lo que permite dar una ventaja competitiva a todas las empresas. (Reyes De La Cruz, 2005)

La competencia en la actualidad demanda que las empresas busquen la satisfacción de las necesidades de los consumidores a menor precio. El procedimiento de valor para la calidad incorpora una meta de la empresa de equilibrar las características del producto (el lado del cliente de la calidad) con las eficiencias internas (el lado de las operaciones).

Los criterios basados en la manufactura se pueden llegar a definir como el resultado deseable de una práctica de ingeniería y de manufactura, es decir, del cumplimiento de las especificaciones. Las especificaciones son metas y tolerancias determinadas por los diseñadores de los productos y de los servicios. Las metas son los valores ideales que debe conseguir la producción; se especifican tolerancias porque los diseñadores reconocen que es imposible cumplir con las metas de la manufactura todas las veces. (Reyes De La Cruz, 2005)

Llenar las especificaciones de cada uno de los clientes es una definición clave de calidad para la empresa. Las especificaciones son los atributos importantes que se



deben reflejar en los productos ya que son los que nos toman en cuenta los consumidores y a los que les prestan la atención pues son los que los hacen creer y querer los productos. (Reyes De La Cruz, 2005)

Para poder entender de mejor manera los criterios para la calidad, los cuales son básicos para poder realizar con calidad cualquier servicio o producto hay ocho principales dimensiones de calidad las cuales se presentan a continuación:

1. Rendimiento: Son las características principales de operación que presenta el producto, es decir, su funcionalidad. Lo que es importante para el consumidor es poder tener un producto que tenga un ciclo de vida largo y que a la vez este siempre disponible en su funcionamiento.
2. Características: Son los atributos que tiene el producto, los cuales hace a un producto que sea más que los demás por las variables que presenta, y que lo hace más completo que los de la competencia, cuando se eligen correctamente de acuerdo a las necesidades y deseos del cliente.
3. Confiabilidad: Se refiere a la probabilidad de que un producto sobreviva y funcione durante un periodo definido de tiempo, bajo condiciones de uso declaradas. Son factores de confiabilidad lo que hace a un consumidor adquirir un producto y así ser un cliente leal para la empresa lo que permite tener una mayor competitividad frente a sus rivales.
4. Conformidad: Es el grado en el cual las características típicas y de rendimiento de un producto coinciden con las normas establecidas. Esto es cuando un producto que ha sido diseñado por la empresa para el cliente en el que se tiene bien establecidas ya sea su características externas y las internas en las que las dos se complementan y hacen un producto excelente para los clientes.
5. Durabilidad. La cantidad de uso se obtiene de un producto antes de que se deteriore físicamente, o hasta que sea preferible su reemplazo.



6. Capacidad de servicio al cliente: La rapidez, cortesía y competencia en los trabajos de reparación. El servicio que se le preste a los clientes antes, durante y después de adquirir un producto es lo que hace que una empresa sea más competitiva frente a sus rivales ya que el servicio al cliente es una atención que el consumidor toma en cuenta para poder ser fiel a la empresa.
7. Estética. La apariencia del producto, la sensación, sus sonidos, sus gustos u olores, son los que hace que un cliente note de inmediato cual es la calidad del producto. Tomando en cuenta que la primera reacción de evaluación del producto es por medio de la estética que presente el producto en el mercado y como sobre sale de los competidores.
8. Calidad percibida: El juicio objetivo de la calidad en respuesta a la imagen, publicidad y nombre de marca.

Aunque la calidad de los productos debe ser importante para todos los individuos en todo sistema de producción y distribución, la forma en que se visualiza la calidad depende de la posición personal dentro del sistema, esto es, si se trata del diseñador, del fabricante, del distribuidor o del cliente. (Reyes De La Cruz, 2005)

El fabricante debe de traducir los requerimientos de los clientes en especificaciones detalladas del producto y de los procesos.

Las especificaciones del producto pueden ser los atributos tales como tamaño, forma, acabado, sabor, dimensiones, tolerancias, materiales, características operacionales y de seguridad. Las especificaciones de procesos indican los tipos de equipo, herramientas e instalaciones que se utilizarán en la producción.

La empresa debe invertir lo suficiente en el esfuerzo por lograr la calidad que el cliente pide por medio de un producto que cumpla con sus expectativas. (Reyes De La Cruz, 2005)



Flexibilidad

La flexibilidad es definida como la capacidad que tiene la empresa en base a la función de la fabricación para adaptarse a cualquier tipo de cambio que se presente. (Meyer & Wittenberg-Cox, 1994)

Un nuevo ambiente de competitividad para el desarrollo y fabricación de productos y/o servicios ha surgido, forzando a cambios en las estructuras de las empresas.

La ventaja competitiva en la actualidad pertenecerá a las empresas de manufactura que sean capaces de responder rápidamente a la demanda por productos elaborados de mayor calidad, complejidad, mejor diseño, mayor número de variables, un incremento en el valor agregado, cumplir con los deseos y satisfacciones del cliente, tener un precio inferior, mayor funcionalidad, etc.

En varios sectores, la vida del producto se ha reducido, mientras que en otros se ha perdido el concepto de producto estándar, y todos los productos son personalizados en orden de satisfacer el mercado, para poder ser competitivos al elaborar productos variados en un tiempo corto.

Las empresas no pueden permitirse el construir una nueva línea de producción para cada producto nuevo. El tiempo obliga a las empresas a responder con flexibilidad operativa. Las soluciones ineficaces son inaceptables. Por este motivo, las empresas se ven la necesidad de estar probando sistemas flexibles de fabricación (Meyer & Wittenberg-Cox, 1994)

Así mismo para poder establecer un sistema flexible de fabricación exitoso se debe tomar en cuenta que existen tres tipos de estrategias que tienen impacto importante para la empresa.



- Estrategias Competitivas: Excelencia en la Operación, Enfoque al Cliente e Innovación de Productos.
- Estrategias de SCM (Supply Chain Management): Integración Vertical, Unidades Estratégicas de Negocios, Integración Horizontal, y Colaboración.
- Strategies of Production: MTS (Make to Stock), MTO (Make to Order), ATO (Assemble to Order) y ETO (Engineering to Order)

En la actualidad existen varios tipos de flexibilidad, los que nos guiarán a encontrar el punto de partida para poder ser competitivo en el sector (Harrison, 1997)

Flexibilidad funcional

Es la que se refiere a los esfuerzos directivos por definir tareas, poder desplegar recursos y por reconfigurar las relaciones con los proveedores, con el objetivo de poner en marcha nuevas fórmulas, entre las que cabe citar el sistema de entregas *Just-in-time* o el proceso de fabricación *Cero defectos*.

Los intentos por conseguir una mayor flexibilidad funcional incluyen la adopción de nuevas tecnologías que facilitan un diseño de productos o cambios de herramientas más rápidos y que permiten una mayor descentralización en la toma de decisiones y en la responsabilidad, lo que se traduce en la aceleración de la velocidad con la que las operaciones de producción se pueden modificar para un producto o para otro.

Flexibilidad salarial o flexibilidad financiera

Es la que une los diversos esfuerzos de los directivos para reintroducir una mayor competencia entre trabajadores.

Flexibilidad numérica



Es en que el personal tiene sus empleos dentro de la empresa y algunos de ellos están clasificados como trabajadores de tiempo parcial en la que se tienen contratos temporales y son estos los que reciben muy pocos beneficios, sin embargo su función es la que permite tener siempre una disposición de ellos y así mismo tener una flexibilidad en el área del personal.

La flexibilidad en una empresa es una base importante para poder ser competitivo en cualquier sector ya que permite estar siempre a una disposición a los cambios que se van presentando por arte de los competidores, tecnologías y de los más importantes que son los clientes.

Para poder establecer una flexibilidad importante la empresa se debe apoyar del sistema SMED, el cual es una herramienta permite disminuir los términos de cambio entre productos.

Las ventajas del sistema SMED ayudan a la compañía en su parte interna (producción) a lidiar con los cambios que se presentan de manera externa (cliente y competidores) de una manera rápida, sin tener que quedar fuera del mercado y esto con la finalidad de ayudar a ser competitivo al poder adaptarse a estos cambios sin problema (Silva Grajales, 2002)

2.6.2.4. Sistemas de Distribución

Se hace presente la necesidad de los productores de mercados grandes como de los pequeños de poner los productos o servicios al alcance del consumidor, ya siendo productos destinados al público en general o productos dirigidos a un sector en concreto.

Esta necesidad a veces no se ve del todo satisfecha ya que no se ha encontrado el procedimiento correcto para poner los productos a disposición de los consumidores.



Es por eso que aunque los productores en primer lugar cubran las necesidades y deseos de sus clientes al elaborar un producto o servicio, al mismo tiempo debe asegurarse que la manera en que los distribuyen sea la más eficiente y correcta para siempre estén en las manos de sus clientes obteniéndolos en el punto de su elección.

Es por eso que es importante que las empresas busquen sistemas los cuales los ayuden a colocar sus productos, y esto tiene la solución si se usan los canales de distribución que resulten los más adecuados a las necesidades de hacer llegar sus productos a los consumidores. (Reyes De La Cruz, 2005)

Los canales de distribución son los medios los cuales ayudan a los productores a poder hacer llegar sus productos o servicios a los clientes con una mayor eficiencia; es una estructura establecida entre una empresa y uno o varios intermediarios; a través de dicha estructura un producto o servicio es llevado desde su lugar de elaboración hasta el consumidor.

Los canales que selecciona la empresa para distribuir sus productos deben de ser lo que más se acoplen a sus necesidades y a la de sus clientes, con el fin de que el producto que elabore se coloque en el mercado que sea de la elección del cliente y que sea el correcto para que puedan adquirir el producto. Al mismo tiempo de tratar de obtener el mayor margen de beneficio posible.

Una situación más sencilla es en la que el productor de manera directa vende sus productos a los consumidores que llegan a comprarlos. Esta es una situación demasiado arriesgada ya que no es posible que todo el mercado conozca que ellos tienen esos productos que requieren para que vayan a adquirirlos. El productor no puede depender de que los consumidores lo encuentren y lleguen a adquirir sus productos siempre, debe de encontrar la manera de llegar a ellos y que no siempre sean ellos quienes vayan al productor. Por otro lado en la venta directa del producto al consumidor de manera directa no se sabe si el producto lo adquiere para sí mismo o es el quien lo revende llegando este a un mercado al que el productor no conoce y



esto le está provocando una necesidad de extensión y así quitándole el beneficio que podría obtener y que tal vez el revendedor este obteniendo. (Reyes De La Cruz, 2005)

Otra situación sencilla es en la que el productor va de manera directa con el consumidor para que adquiera sus productos, sin darse cuenta que es algo que le resulta muy caro el estar invirtiendo tiempo y servicio específico para cada uno de los clientes.

El productor por más decidido que este en conservar la distribución con sus propias manos, debe darse cuenta que es incapaz de controlar la situación y verse obligado a recurrir a los servicios de diversos comerciantes si se pretende llegar a todos los clientes que precisa, para así poder recibir los beneficios de lo que produce y así ir creciendo cada vez más.

Para conseguir la distribución en el mercado se necesita tener una operación de mucha importancia, en donde se debe de trabajar no solamente con la gente de ventas para que se encuentre el mejor canal, sino que también se debe tomar en cuenta a departamentos como los de marketing, desarrollo de nuevos productos, producción, y departamentos de finanzas. (Reyes De La Cruz, 2005)

El desarrollo de una estrategia para conseguir una acertada distribución de los productos debe de tomarse en cuenta los siguientes puntos:

- Número, naturaleza y localización de los posibles consumidores del producto
- Red de distribución del producto, sus operaciones y composición
- Número de operaciones de los posibles competidores
- La propia empresa, las estrategias, los puntos débiles y puntos fuertes.

Para distribuir los productos se cuenta con diferentes tipos de canales de distribución, los cuales ayudan a cualquier empresa a la colocación de sus productos.

Los diferentes tipos de distribución son los siguientes:



1. Venta directa del productor a los consumidores: como se ha mencionado, consiste en que el productor busque al cliente para que adquiera el producto o por el otro lado el consumidor busca al productor para comprar sus productos
2. Trato directo con los clientes. La relación de los productores con el cliente es directa, pero aquí los productos se llegan a distribuir ya sea por medio de correo, por procedimientos en los que se basa en el envío de bienes por medio de catálogos a los domicilios de los particulares o en otros casos mediante anuncios de los medios de comunicación
3. Intermediarios: Los cuales distribuyen los productos, pues tienen más conocimiento y acceso para colocar los productos para que el cliente llegue a ese mercado de su elección y así pueda adquirir el producto. Existen varios tipos de intermediarios con los que se apoyan los canales de distribución (Lawrence, 2005) (Cariola, 1999)
 - Agentes: Se dedican a negociar, comprar y/o vender un producto, sin tomar posesión del mismo. Son compensados generalmente por medio de comisiones u honorarios.
 - Mayoristas o distribuidores: Compran y revenden productos a minoristas y a otros intermediarios, pero no al consumidor final.
 - Minoristas: Venden productos al consumidor final, los que obtienen de otros intermediarios o, en ocasiones, directamente del fabricante.
 - Corredores o “Brokers” Son representantes del fabricante del producto en forma independiente y se dedican a negociar y vende, sin tomar posesión del producto. Su pago es por comisiones.
 - Comerciantes: Compran y revenden productos al mayoreo y/o menudeo
 - Mayoristas especializados o “Jobbers” Se especializan en el manejo de un producto o grupo de productos.
4. Por medio de la Tecnología: Es en la que se utiliza ya la venta de manera directa por medio de la web en la que adquieren los productos de su deseo y



necesidad, y en la que los productores los ponen a su disposición, por medio de sus páginas y con el uso de tarjeta de crédito, en la que también podemos tomar en cuenta que existe la televisión y el teléfono, como medio para poder llevar los productos a los clientes.

La selección del canal de distribución de cada empresa debe estudiarse de manera correcta para que sea el más adecuado para comercializar sus productos y así llegar a obtener éxito en el mercado.

Es imposible que para poder tener una eficiente estructura de un canal de distribución es necesario empezar por el extremo donde se encuentra el cliente final, para así poder conocer cuáles son sus necesidades y deseos para adquirir el producto, esto con el fin de saber cómo es más factible que adquiera el producto y así ir construyéndola hasta llegar al extremo donde se encuentra el productor. (Reyes De La Cruz, 2005)

Por lo tanto se tendrá que la eficiencia que se consiga en la distribución deberá medirse en términos del logro de los objetivos de servicio al cliente final. (Reyes De La Cruz, 2005)

2.6.2.5. Coordinación de la oferta con la demanda.

La economía de actualidad ha tenido un cambio radical en el que ahora se tiene que la demanda establecida por los clientes es la que domina y en la que la oferta por parte de las empresas se ha tenido que ir acoplando; esto es que no solo la empresa puede llegar a ofrecer cierto producto o servicio sino que debe estar consciente que para que pueda sobrevivir por mucho tiempo tiene que aceptar que los clientes son los que ahora deciden y establecen lo que quieren y en qué cantidades (Kash, 2003).



La oferta se define como la cantidad de productos que ofrecen las empresas a un precio específico y de la cantidad que cada uno de ellos está dispuesto a vender a ese precio.

Normalmente, cuando hay muchos ofertantes el precio se ve obligado a bajar por la competencia; tomando en cuenta que el precio está definido por el mercado; entendiendo como precio que el cliente es el que está dispuesto a pagar comparando el de los distintos competidores.

Esto se debe a que en la actualidad por la gran competencia de muchos rivales que se tienen, la oferta, se ve aventajada por la demanda lo que hace que si se quiere permanecer en el mercado la única solución es que se acoplen los precios al mercado para que se pueda estar dentro de la demanda de lo que exigen los clientes. (Reyes De La Cruz, 2005)

Por otro lado la demanda se define como el número de consumidores que pueden y quieren comprar un producto a un precio determinado.

Cuando el precio de un producto aumenta, la demanda para ese producto decrece, esto es cuando la demanda es elástica, respecto al precio. Las cantidades que adquieren los consumidores varían en relación con el precio y la oferta que maneja la empresa.

Sin embargo la demanda va mucho más allá e involucra una serie de fuerzas y factores que solo los consumidores pueden proporcionar, las cuales sería conveniente que sean controladas y equilibradas para tener los menores cambios posibles.

Sin embargo, la tendencia actual y futura apunta a dirigirse hacia una mayor diversidad de cambios, para lo cual se debe preparar a la empresa.

La mejor manera de coordinar la oferta y la demanda se basa en que el proceso de crear una oferta óptima y de manera efectiva se realizará hasta que se tenga bien



establecida la plena comprensión de la demanda actual y futura que se quiere satisfacer para los consumidores.

Hacer que la producción esté ligada a la demanda y reparar la suficiente flexibilidad en la empresa para lograrlo. (Reyes De La Cruz, 2005)

Es importante que las empresas siempre involucren a los clientes con la intención de que sean la guía para la creación de las ofertas que respondan a sus demandas y esto con el fin de alcanzar el éxito y el potencial dominio del mercado.

La demanda a satisfacer estaría en base a la consideración de un consumidor promedio, con pleno conocimiento de que los productos que adquiere son para satisfacer sus necesidades y deseos.

Por tanto la oferta que ofrece una compañía será la que también ayude a que se coloque una demanda por parte de los consumidores, de tal manera que siempre se tiene que tener un equilibrio.

Para que este equilibrio se tenga y así se pueda obtener un beneficio por parte de la compañía y por parte de los consumidores hay características que se aplican para que se pueda llegar a ser competitivo y poder estar dentro de gusto de los clientes, además de poder cumplir con sus necesidades logrando obtener un mejor beneficio para la empresa.

Las características a tomar en cuenta se presentan a continuación para poder ser más competitivos (Kash, 2003)

- Tener bien definido para quien van dirigidos los productos que se ofrecen, y cuáles de sus demandas se están tratando de abarcar y satisfacer.
- Saber que productos se tiene que elaborar para satisfacer a la demanda.
- El precio al que se ofrece un producto siempre está relacionado a lo que se pueda adquirir por el cliente, entre más competitivo sea el precio dentro del



mercado, se adquiere con más facilidad y eso hace que se tenga una gran demanda de dicho producto. (Reyes De La Cruz, 2005)

- La rentabilidad del producto que se ofrece en su utilización, hará que el consumidor tenga la necesidad de adquirir un producto, lo que produce una ganancia por las dos partes ya que la empresa ofrece un buen producto y un consumidor adquiere lo que desea y necesita.
- De acuerdo a la fórmula general para el análisis del precio ($UTILIDAD = PRECIO - COSTO$), el cual está fijado por el mercado. Los costos se toman como un factor, ya que es el que ayuda a que se fije un precio; si el costo no es suficientemente bajo para obtener la utilidad necesaria esperada o la empresa lo baje o estará fuera del mercado.
- Para que una empresa tenga éxito es vital que haga lo posible que el producto que ofrece no tenga ninguno similar por parte de la competencia, haciendo que nada pueda sustituirlo fácilmente, de esta manera podrá colocarle un precio alto, el cual el consumidor esté dispuesto a pagar pues no hay nada mejor que el producto ofrecido. (Reyes De La Cruz, 2005)

2.6.2.6 Sistemas de Información para cubrir la Demanda

La comunicación que se establece entre las empresas y el consumidor es importante y es la base para que se obtenga una buena relación, esta información es necesaria para poder obtener beneficio por parte de las empresas para los consumidores y los consumidores para las empresas. (Reyes De La Cruz, 2005)

Para las empresas es importante obtener la mayor información de los consumidores ya que esto les hará conocer que es lo que está deseando y necesitando para así poder llevárselo a sus manos por medio de un producto o servicio. (Reyes De La Cruz, 2005)

Para los consumidores la información que ofrecen les da el beneficio de obtener lo que requieren de acuerdo a sus necesidades y deseos.



Para poder intercambiar esa información se cuentan con varias herramientas de las cuales se puede basar para que las dos partes salgan beneficiadas.

Por parte de la empresa se puede obtener la información de los consumidores de la siguiente manera:

- Entrevistas personales: en donde de manera directa y formal se puede obtener la información del producto o servicio que están recibiendo, si están de acuerdo, que dudas tienen, cuales son los problemas que se le presentan, que le falta que le sobra al producto, etc. Esto brinda una información más detallada de lo que requiere la empresa por parte de los consumidores para poder mejorar.

- Encuestas: Se brinda la información de manera informal, por medio de cuestionarios que se realizan a los consumidores en donde se quiere conocer de manera más específica la información acerca del producto o servicio que se le está ofreciendo.

Tarjetas de comentarios: Permiten a la empresa saber cuáles son las opiniones de los consumidores para poder así mejorar los productos o servicios que se están ofreciendo.

Estas herramientas son las que ayudan a que se tenga el contacto que permite brindar la información que se requiere por parte de los clientes y que hará posible que se elabore lo que él demanda.

Por medio del apoyo de las herramientas que nos brindan la información que se requiere, se puede utilizar sistemas que ayudan a que se tenga la elaboración del producto o servicio en base a lo que demanda el cliente.

El sistema de programación más práctico es el efecto PULL (jalar) donde la orientación implica comenzar por el final de la cadena de elaboración de un producto, es decir, donde se encuentra la información que da el cliente final e ir hacia atrás realizando los pasos requeridos para que todos los componentes que involucran la



información que se recibió pro parte de los clientes se lleven a cabo de manera adecuada para producir solamente lo que ellos demanden, incluyendo no solo la parte de producción si no la de calidad, proveedores, ventas, diseño, marketing, etc. (Reyes De La Cruz, 2005)

Este sistema el cual se basa en la información que da el cliente por medio de las herramientas, permite que se tenga una planificación a un corto tiempo de la producción lo cual hace que ese tenga un mínimo de fallas al realizar cierto producto y se tenga una mejora en los procesos ya que la producción solo se basa en las especificaciones que se dan por parte del cliente.

Este sistema tiende a que se reduzcan o que se lleguen a eliminar los inventarios de materia prima, de material en proceso y de producto terminado lo que hace que se reduzcan los costos del producto y además de que siempre se tiene un tiempo de reacción mucho mejor, ya que solo es en base a lo que el cliente va tomando y eso va reponiendo de manera inmediata.

El sistema PULL además ayuda a realizar lo que el cliente desea y necesita al iniciar por la información que le proporciona, al momento de estar el producto en el mercado, se puede utilizar el sistema KANBAN el cual se un sistema simple de información. Brinda la ayuda para que el producto que es tomado por el cliente en el mercado sea remplazado con una rapidez predeterminada.

Se utilizan medios electrónicos o manuales, lo cual hace que se tenga un abastecimiento controlado de los productos y eso ayuda a minimizar los faltantes. (Reyes De La Cruz, 2005)

Por otro lado existe otro sistema llamado PUSH el cual es catalogado como el sistema tradicional de producción pues en él se elabora un pronóstico de ventas en base a lo que el cliente en el pasado ha deseado y necesitado.



En este sistema se elabora cierta cantidad de productos los cuales se piensa que son los que serán adquiridos por parte de los clientes, además de que cada una de las partes involucradas como lo son los proveedores, producción, calidad, ventas, distribución, etc. Se acoplan en base a este pronóstico, se llegan a tener inventarios de materia prima, materiales semi elaborados y producto terminado.

En este sistema a los clientes se les ofrece el producto al colocarlo en el mercado y ellos lo adquieren, no se tiene un control de lo que se produce ya que aunque se conoce el gusto del cliente se elaboran los productos de manera predeterminada.

De acuerdo a lo revisado es importante mencionar que el sistema que más se adapta a la satisfacción del cliente es el sistema PULL y es el que da más beneficio a las empresas ya que su producción es controlada y elimina muchos desperdicios lo que brinda que sus costos sean bajos y el precio al que lo coloque al mercado sea el más competitivo. (Reyes De La Cruz, 2005)

Permite que el cliente siempre tenga el producto a su disposición de acuerdo con sus deseos y necesidades pues se cuenta con la información necesaria para que se reponga lo que ha sido tomado.

En base a este razonamiento el sistema ayuda más a la producción de las empresas y a satisfacer los deseos y necesidades del cliente es el sistema PULL.

Además de la información básica relacionada con las necesidades a cubrir de la demanda, es necesario desarrollar e interactuar con sistemas de información adicionales como complemento y para lograr resultados en la acción de estos sistemas básicos.

2.6.3 Capital Humano

En estos tiempos de cambios vertiginosos y exceso de información, es indispensable poder combinar nuestras capacidades para tener una mayor



competitividad. Ahora cada uno por sí mismo, no puede dar solución a todos los problemas que se presentan. No podemos ser especialistas en todas las disciplinas. Sin embargo es importante contar con personas cuyas habilidades actitudes apoyen y mejoren los objetivos de la organización.

La opción está en formar un equipo multidisciplinario para llevar a cabo dichas tareas. (Reyes De La Cruz, 2005)

La sinergia probablemente es el resultado más significativo de formar equipos de trabajo. Sinergia significa que el resultado del trabajo en equipo, es mayor a la suma de los resultados individuales.

Cuando se cuenta con personas en una empresa es importante poder trabajar de alguna manera en la que todos participen y se pueda aprovechar la competencia de cada integrante para poder así alcanzar una mayor productividad.

Es importante mencionar que el factor humano es el más importante en cualquier organización, pues representa su base. En donde el factor humano debe contar con atributos como lo son el entusiasmo, iniciativa, creatividad y flexibilidad para aprender rápidamente nuevas habilidades, lo cual los permite ser más competitivos individualmente y así brindar a la empresa una fuerza que le permita ser competitiva en los demás aspectos que la engloban. (Reyes De La Cruz, 2005)

La empresa debe estar constituida con el personal básico para poder llevar a cabo una de las tareas en las que se complementan para poder hacer trabajar a una compañía y hacerla competitiva.

Cada una de las personas que integran la compañía debe de ser especializadas en el área de trabajo en la que se encuentran, para poder realizar su trabajo con la mayor habilidad buscando el desarrollo y utilización de su pleno potencial, orientado a los objetivos de la empresa.



La empresa propicia y mantiene el entorno que lleva a la excelencia en el desempeño, a la plena participación y a crecimiento organizacional.

Cuando al personal de una empresa se le permite actuar y tomar decisiones que beneficien a la empresa y al logro de sus beneficios, se logra obtener una flexibilidad y una respuesta rápida a las necesidades cambiantes del mercado.

Para cualquier persona que se encuentra en una empresa es importante el que se adecue al entorno en el trabajo y el clima motivacional para fomentar el bienestar, la satisfacción y el desarrollo de cada uno de ellos lo cual permite que el trabajo que se realice se haga siempre de la mejor manera.

Se logra que siempre se estén realizando mejoras en cada uno de los departamentos en los que trabajan estas personas lo que tiene como resultado que la empresa está conformada con personal que la haga competitiva ante sus rivales. (Reyes De La Cruz, 2005)

Sin embargo es importante que se definan cuáles son las áreas básicas para una compañía y así mismo saber cuáles son las habilidades que se requieren para el personal que lo ocuparía.

Los departamentos básicos son:

- Producción
- Diseño
- Administración
- Financiero
- Ventas
- Compras
- Contabilidad (Reyes De La Cruz, 2005)



2.6.4. Infraestructura.

La infraestructura incluye los servicios considerados como esenciales en la creación de una economía moderna: transportes, energía, educación, servicios, sanitarios, vivienda. También se denomina capital “social” fijo o capital “público” fijo.

La infraestructura física y tecnológica es un elemento alrededor del cual se forman las relaciones entre empresas relacionadas que aumentan relativamente la competitividad. (Escobedo, 2013)

La infraestructura que se requiere dentro de una empresa dedicada a la elaboración de banquetes es diferente a la que se utilizaría en una empresa que no se dedica a la venta de bebidas y alimentos.

El proceso de elaboración de los diversos alimentos es diferenciado, tanto en relación con los insumos y el modo de preparación, como con los implementos utilizados, dependiendo del producto final que se desee. (SECOFI, 2000)

Tanto a nivel microempresa, como a nivel de pequeña empresa, el proceso es tradicional, manual y con requisitos mínimos de tecnología; aunque en la pequeña empresa, en el proceso de producción, se utilizan implementos que van de acuerdo con el volumen de producción, el proceso básico es el mismo.

La tecnología utilizada en este giro comprende equipo como licuadoras, estufas, hornos de microondas, hornos de gas, gratinadoras de queso, parrillas y refrigeradores. El nivel de industrialización en la microempresa es mínimo, ya que en muchos casos se puede utilizar equipo doméstico. (SECOFI, 2000)

A nivel de pequeña empresa, la industrialización consiste en equipo con mayor capacidad, es decir, en relación con el nivel de producción

En los casos en que exista una franquicia, los procesos de producción deben estar descritos detalladamente en un manual de procedimientos que el franquiciario



está obligado a compartir con el franquiciador. En muchos casos, los insumos serán proporcionados por el franquiciario como proveedor único. (SECOFI, 2000)

La elección del equipo requerido es uno de los factores más importantes para el inicio de operaciones en cualquier empresa, sobre todo si es micro o pequeña, en virtud de los elevados egresos que pueden representar y de las limitadas opciones de financiamiento, aspectos que influyen de manera importante en el éxito o fracaso del negocio.

Este y otros factores relevantes, que a continuación se analizan, permiten responder a preguntas como: ¿cuál es la maquinaria y equipo necesarios para la puesta en marcha de este tipo de negocios?, ¿qué equipo auxiliar se requiere para la operación del negocio?, ¿cómo decidir la compra o renta de los equipos?, ¿cuáles son los porcentajes aplicables para la depreciación de los equipos?, ¿cuáles son las precauciones especiales que se deben tener con respecto al mantenimiento preventivo y predictivo del equipo?, ¿cuáles son los principales proveedores de equipo para el giro? (SECOFI, 2000)

2.6.4.1 Activos Fijos

Constituyen los recursos propiedad de la empresa, que tienen cierta permanencia o fijeza, adquiridos con la finalidad de usarlos y no con la intención de venderlos, su principal característica es que permanecen en la entidad durante varios años; naturalmente que cuando se encuentren en malas condiciones o no presten un servicio útil, se pueden vender o remplazar, incluso darse de baja por obsoletos. (Lara Flores & Lara Ramírez, 2009)

La LISR, artículo 38, define al activo fijo en los siguientes términos:

Activo fijo es el conjunto de bienes tangibles que utilicen los contribuyentes para la realización de sus actividades y que se demeriten por el uso en el servicio del contribuyente y por el transcurso del tiempo. La adquisición o fabricación de estos



bienes tendrá siempre como finalidad la utilización de los mismos para el desarrollo de las actividades del contribuyente y no la de ser enajenados dentro del curso normal de sus operaciones. (Lara Flores & Lara Ramírez, 2009)

Bienes tangibles.

El Boletín C-6 de las NIF los define en los siguientes términos:

Son bienes tangibles que tienen por objeto:

- a) El uso de los mismos en beneficio de la entidad
- b) La producción de artículos para su venta o para el uso de la propia entidad.
- c) La prestación de servicios a la entidad, a su clientela o al público en general.

La adquisición de estos bienes denota el propósito de utilizarlos y no de venderlos, en el curso normal de las operaciones de la entidad. (Lara Flores & Lara Ramírez, 2009)

Los principales recursos o cuentas que integran el grupo del activo fijo de una entidad comercial son los siguientes:

- Terrenos
- Edificios
- Mobiliario y equipo
- Equipo de cómputo electrónico
- Equipo de entrega o de reparto
- Depósitos en garantía
- Inversiones permanentes.



2.6.4.1.1. Instalaciones

Localización

La selección de la ubicación del negocio será el resultado de conjugar y evaluar los factores que se mencionan a continuación:

Pasos para la elección del sitio de la empresa

Existen tres pasos principales.

El primero es la *elección de la región* o área general en donde se debe localizar la planta, y comúnmente requiere el estudio de cinco factores:

- **Proximidad al mercado:** Se debe considerar la ubicación de los clientes potenciales, así como de los posibles canales de distribución, a fin de disminuir los costos.
- **Proximidad a los proveedores de insumos:** Los proveedores de materias primas para el proceso de producción deben estar ubicados cerca de la fábrica, con objeto de agilizar las entregas y reducir los costos de fletes.
- **Vías de comunicación y disponibilidad de medios de transporte:** La región en estudio deberá contar con vías de comunicación (carreteras y ferrocarril) para el adecuado transporte del personal, materias primas y el producto terminado, así como con la disponibilidad de empresas transportistas de carga para la entrega del producto.
- **Servicios públicos y privados idóneos tales como luz, agua, drenaje y combustibles, entre otros:** Se deben revisar los servicios públicos y privados que se ofrezcan en la zona, en virtud de que las plantas manufactureras usualmente requieren de un suministro importante de agua y de fuentes de energía.



- **Condiciones climáticas favorables:** En las micro y pequeñas empresas, este elemento es importante para abatir los costos de energía y contribuir, en general, a elevar la calidad de los bienes producidos

El segundo paso: es la *elección de la comunidad en particular*, la cual debe contar con:

- **Mano de obra adecuada en número y tipo de especialidad requerida:** Lo anterior para que exista una perfecta correspondencia entre los requerimientos de mano de obra actual y futura de la empresa y la comunidad que se los debe proporcionar.
- **Escala de salarios que compiten con los pagados por otras compañías de la misma industria, en otra localidad:** Las empresas deben establecer bien el rango de sueldos que pueden pagar por actividad desempeñada y aprovechar las diferencias con respecto a los sueldos de otras empresas del mismo giro en otras comunidades.
- **Cargas fiscales:** Se deberán valorar las cargas fiscales de cada comunidad en estudio, en relación con los impuestos federales y locales, así como aprovechar las exenciones correspondientes, las cuales pueden ser un factor importante en la elección del sitio de instalación de la planta.
- **Condiciones de vida de la comunidad:** Un factor útil a considerar es el desarrollo que puedan alcanzar los empleados en la comunidad, por lo que deberá identificarse aquélla que cuente con servicios básicos como son: escuelas, hospitales, mercados e iglesias.

El tercer paso es: la *elección del sitio exacto de localización de la planta* en la comunidad favorecida; es decir, después de tomar en cuenta todos los puntos anteriores, se procederá a la elección del lugar más pertinente.



En el caso de tener ubicado o seleccionado un terreno en particular, se deberán considerar los siguientes factores: ubicación, extensión, topografía, posibilidad de ampliaciones, requisitos legales, molestia a terceros, etcétera.

No hay algún lugar específico donde los pequeños empresarios restauranteros se hayan instalado, ya que en general se tiene gran demanda para los productos de este giro, razón por la cual se ubican en todas partes. Sin embargo, hay secciones de las ciudades en donde la población puede encontrar negocios variados de este giro y puede seleccionar según su preferencia de comida y precio.

Muchos restaurantes se localizan cerca de áreas de negocios, oficinas o de centros comerciales. Se debe de considerar el horario en que se quiera trabajar y las necesidades de la población circundante.

Una limitación para instalar un restaurante pueden ser reglamentos limitantes como uso de suelo y horas del día en relación con carga y descarga de mercancías.

Elementos a considerar para la ubicación del giro:

- Capacidad del pago de renta, si es el caso
- Términos de alquiler, si es el caso
- Historia del sitio
- Reglamentos restrictivos

Región y entidades federativas en particular:

- Densidad de población: se considera que se necesita una población circundante de 50,000 habitantes base para apoyar a un pequeño restaurante.
- Poder adquisitivo de la población
- Vías de comunicación
- Disponibilidad de locales apropiados
- Disponibilidad de servicios públicos y privados
- Disponibilidad de medios de transporte



Dentro de una localidad en particular:

- Accesibilidad razonable para la clientela: Se debe considerar si la calle tiene camellón, si los coches en sentido contrario pueden dar fácilmente la vuelta, si está en esquina, si hay congestionamientos de tránsito y si está al nivel de la calle.
- Densidad de tránsito: Es importante determinar el tránsito de automóviles y el flujo peatonal. Si el negocio depende mucho del tránsito peatonal, se debe considerar que esté cerca de otro negocio o sitio que genere este tránsito. (Por ejemplo: una estación del metro).
- Proximidad a otros negocios: Los vecinos ideales pueden ser teatros, cines, centros comerciales y centros recreativos, entre otros.
- Lado de la calle: Estudios han demostrado que el lado soleado de la calle es más atractivo para los clientes. Asimismo, se debe escoger la acera que la gente utiliza para regresar a su casa y no para ir al trabajo, para que tenga tiempo de detenerse en el restaurante.
- Seguridad

Respecto de la infraestructura de servicios auxiliares que requiere una planta en este giro (luz, agua, combustibles, teléfono, gasoducto, recolección de basura, bomberos, seguridad, entre otros), en el recuadro siguiente se enumeran las particularidades del caso:

- Agua
- Energía eléctrica
- Gas LP
- Drenaje
- Recolección de basura
- Seguridad
- Vías de acceso



Definición del tamaño de la planta

Cuando una empresa inicia operaciones o desea reubicarse, uno de los elementos más difíciles de medir con precisión, y uno de los más importantes, consiste en determinar el tamaño de la planta. La definición de necesidades de espacios implica considerar las posibilidades de crecimiento de la empresa en cuanto a maquinaria, equipo, mobiliario y procesos asociados a diferentes volúmenes de operaciones.

El tamaño de la planta deberá facilitar el crecimiento de las operaciones y una adecuada ubicación de la maquinaria, en forma tal que permita el flujo eficiente de la materia prima desde su depósito hasta la línea de producción, y el traslado de los productos terminados al área de almacén y a los medios de transporte para su distribución.

Algunos puntos dignos de tomarse en cuenta para definir el diseño y tamaño de la planta son:

- Maquinaria y equipo
- Proceso y volumen de operaciones
- Equipo para manipulación de materiales, si es el caso
- Salidas y accesos
- Pasillos y áreas de circulación
- Facilidades para almacenar, si es el caso
- Materiales inflamables
- Sustancias tóxicas
- Materias primas
- Productos terminados



- Refacciones y herramientas
- Ventilación y aire acondicionado
- Protección contra incendios, ruido y vibración
- Facilidades para el personal

El común denominador en la determinación del tamaño de una planta pequeña es la flexibilidad y adaptabilidad en el diseño inicial, de manera que pueda hacerse frente a las condiciones fluctuantes del mercado y de los procesos de producción. Un factor importante para definir el tamaño de la planta es el relativo a la inversión inicial prevista, la que será revisada más adelante.

Distribución al interior de la instalación

Los factores a tomar en cuenta en el momento de elaborar realizar el diseño para la distribución de planta son los siguientes:

Determinar el volumen de operaciones

El primer paso en el diseño de la distribución para una empresa es el conocimiento de su giro y nivel de operaciones. Una distribución de planta no es efímera y cambiarla o ampliarla es costoso, en especial si la modificación no ha sido prevista en el diseño inicial.

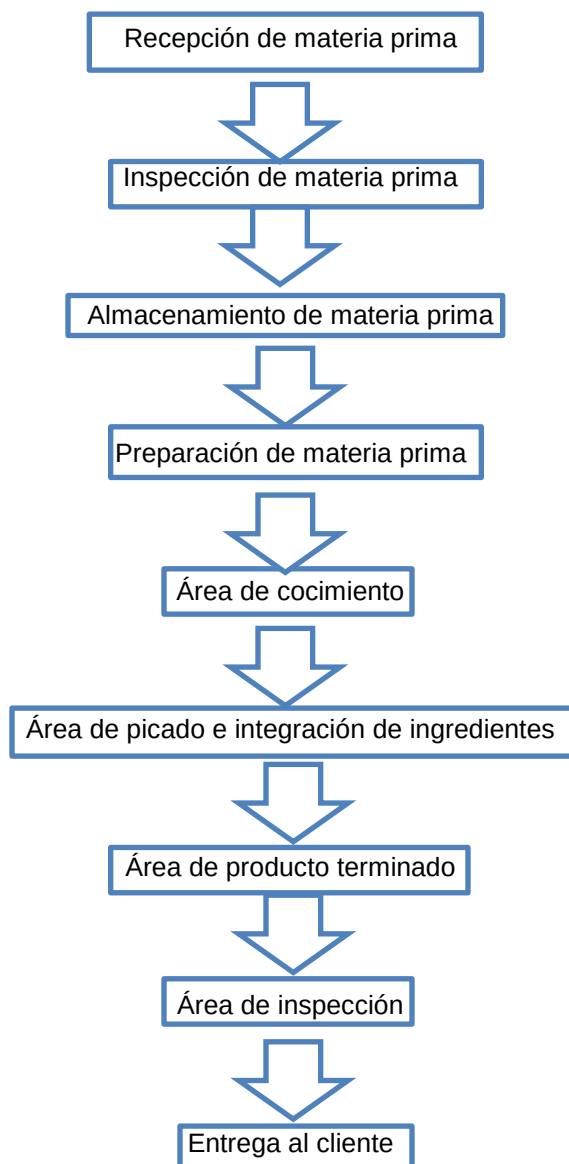
Movimientos de materiales

En todas las empresas es muy importante el movimiento de los materiales. Por esta razón, se recomienda utilizar como esquema para la distribución de instalaciones el flujo de operaciones.



Flujo de materiales

Ilustración 7 Flujo de Materiales



Fuente: (SECOFI, 2000)

2.6.4.1.2. Equipo

Una de las primeras decisiones al elegir el equipo se relaciona con el grado de flexibilidad o adaptación deseada. Las máquinas y herramientas se pueden



clasificar como de propósito general o de propósito especial. Las máquinas de propósito general son las más flexibles y constituyen la mayoría de las máquinas y herramientas que se utilizan en la actualidad.

En contraste, las máquinas de propósito especial son diseñadas para efectuar un solo trabajo. Tales máquinas tienen, por lo general, la ventaja de efectuar operaciones específicas, de manera más rápida y a mayor escala que las máquinas de propósito general. Sin embargo, se caracterizan por su falta de flexibilidad ya que un cambio en el diseño del producto podría implicar desecharlas o cambiarlas por otras. (SECOFI, 2000)

Por lo común, la elección entre el equipo general y el especializado, implica un problema económico, basado en los siguientes aspectos:

- 1) El costo inicial que se debe cargar durante la vida útil prevista del equipo;
- 2) El costo laboral directo, y
- 3) El costo de preparación.

La vida útil de un equipo con propósito especial, construido con métodos convencionales, por lo general termina bruscamente cuando ocurre un cambio en el modelo del producto o en el proceso, el cual altera la operación para la que se diseñó.

El aumento de la vida esperada de los equipos permite amortizar su costo original en periodos más largos y disminuye su tasa de obsolescencia, lo que hace más atractiva su compra, y su futuro en la empresa es más prometedor.

En el diseño o selección de cualquier equipo, existen dos principios fundamentales a considerar:

- Debe ser fácil de instalar, operar, dar servicio y reparar
- Se debe suministrar con mecanismos de seguridad para prevenir problemas onerosos debido a una operación inapropiada



CAPITULO 3.- LA EMPRESA “LA AVELLANA” BANQUETES

3.1. Historia de “La Avellana Banquetes”

La curiosidad por incursionar en un negocio propio familiar, hizo necesario el abordar ideas y experiencias de cada uno de los integrantes de la familia; ya que las personas al frente del negocio serían las hijas del matrimonio Carrillo López, entonces Isabel Carrillo López y Laura Carrillo López por decisión unánime y contando con su experiencia en turismo y gastronomía respectivamente se dieron a la tarea de buscar opciones en la industria alimentaria.

Al tomar la decisión de incursionar en un negocio donde se ofreciera el servicio de bebidas y alimentos, se dieron a la tarea de indagar costos, requisitos y permisos; para la implementación de dicho negocio. Y para finales del año 2009 habiendo concentrado información concerniente a dicha actividad los padres de la familia Carrillo López deciden fungir como inversionistas para hacer la aportación del capital necesario y al mismo tiempo exigir cuentas del mismo.

Y arrancando a principios del año con todos los procedimientos necesarios para la apertura del negocio “La Avellana Banquetes” este comienza operaciones el 14 de febrero del año 2010.

Este suceso conmocionó a la Familia Carrillo López exigiéndose a sí mismos un mayor compromiso ante ellos y la sociedad moreliana, en busca de ofrecer algo distinto, innovador pero de calidad a los paladares de los futuros consumidores. Y en pro de un crecimiento constante y solido siendo así parte del patrimonio de la Familia.

Ilustración 8 Logotipo de la empresa “La Avellana ”





A continuación se enumeran los tipos de eventos que se ofrecen al cliente:

- Bodas
- Quince años
- Graduaciones
- 1° Comunión
- Confirmación
- Bautizos
- Fiestas de cumpleaños
- Fiestas infantiles

Los servicios que la empresa contrata por medio de outsourcing para la realización de los eventos son:

- Cristalería
- Mantelería
- Decoración
- Música
- Invitaciones y recuerdos
- Salones, jardines e Iglesias
- Fotografía y video

Otros servicios que se ofrecen son:

- Barra de postres
- Cup cakes temáticos
- Postres
- Dulces decorados
- Pasteles temáticos.



3.2 Ubicación

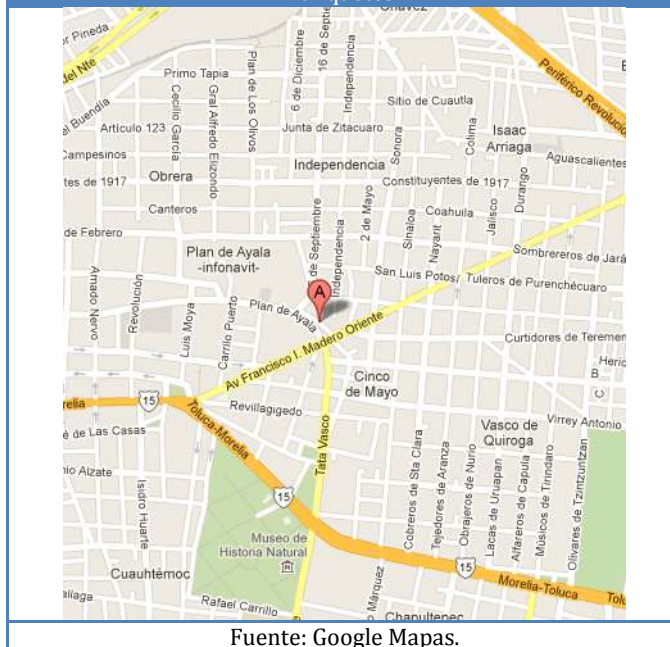
La empresa se encuentra ubicada en la Ciudad de Morelia, Michoacán, México.
Su dirección es Plan de Ayala #1018-C, Colonia Centro. C.P. 58210 Tel. 2 82 43

Ilustración 9 Macro localización de la empresa “La Avellana Banquetes”



Fuente: INEGI 2010

Ilustración 10 Micro localización de la empresa “La Avellana Banquetes”



Fuente: Google Maps.



3.2.1 MISION

“Brindar una experiencia de sabor para eventos y ocasiones especiales mediante excelencia en el servicio”

3.2.2 VISION

“Ser líder en eventos y banquetes ganando la confianza y lealtad de nuestros clientes a través de nuestra originalidad y excelso servicio”

VALORES

- Servicio y satisfacción
- Honestidad e integridad
- Compromiso
- Profesionalismo
- Trabajo en equipo



El equipo con el que cuenta la empresa es el siguiente:

Tabla 12 Equipo de trabajo

DESCRIPCION	COSTO POR PIEZA	Hay de diferentes precios dependiendo el tamaño		
Budíneras	\$842.00	\$728.00	\$633.00	\$530.00
Coladores	\$231.00	\$158.00		
Cuchillo sierra	\$26.00			
Licuadoras	\$921.00			
Mangas y ducas	\$99.00			
Microondas	\$3,000.00			
Moldes para pan, pastel	\$44.00	\$139.00		
Ralladores	\$103.00			
Refractarios	\$99.00			
Sartenes	\$234.00			
Termómetros	\$255.00	\$120.00		
Abrelatas	\$212.00			
Afilador de cuchillos	\$282.00			
Bascula	\$1,400.00			
Batidor globo	\$105.00			
Batidoras	\$26,000.00	\$10,000.00		
Bowls	\$79.00	\$27.00	\$63.00	\$88.00
Campanas inoxidable	se tiene que mandar a hacer			
Cazo inox	\$231.00	\$158.00		
Cortadores	\$124.00	\$71.00		
Cucharas de servicio	\$17.00			
Cucharas parisien	\$31.00			
Cuchillos chef	\$225.00	\$227.00	\$176.00	
Exprimidores	\$112.00			
Garabatos para cocina	se tiene que mandar a hacer			
Peladores	\$49.00			
Pinzas	\$65.00			
Tablas	\$250.00			
Tapetes de silicón	\$200.00			
Tazas medidoras	\$155.00			
Vajilla para montar los postres	\$ 164.00	\$ 58.00	\$ 45.00	

Fuente: Propia los valores consignados corresponden al primer semestre del 2010



Mobiliario de la empresa:

Tabla 13 Mobiliario

Horno múltiple	\$ 34,300.00
Estufón múltiple	\$ 10,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14 Mobiliario

Mesa de 1.5 mts	\$ 4,415.00
Mesa de 1.25 mts	\$ 3,900.00
Mesa de 1 mts	\$ 3,500.00
Basculas	\$ 1,400.00

Fuente: Elaboración Propia, del primer semestre del 2010

El equipo auxiliar con el que cuenta la empresa es:

Tabla 15 Mobiliario

Nombre del equipo o herramienta	Costo aproximado (\$)
• Camioneta para compras	100,000
• Computadora	15,000
• Muebles de oficina	20,000
TOTAL	135,000

Fuente: Elaboración Propia, del primer semestre del 2010



En la ilustración se muestra como está distribuido el espacio de la empresa para la realización de operaciones.

Ilustracion 11 Distribución interna de las instalaciones de la empresa



Fuente: Elaboración Propia



Ilustración12: Personal operativo de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración13: Personal administrativo de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

- **Personal operativo y administrativo, los actores principales son:** Chefs y Administradores.
- **Proveedores:** Los principales proveedores de La Avellana Banquetes en cuanto a materia prima son: Plasti Quick (Material plástico) Materias primas que se encuentran en Mercado de Abastos, frente al Mercado de San Juan y La Casa del Panadero.

Ilustración 14 Logotipos de proveedores de La Avellana Banquetes



Fuente: Elaboración Propia



CAPITULO 4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Sampieri et al (2006) el término “diseño” se concibe como un plan o estrategia para responder las preguntas de investigación y señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio y analizar las hipótesis planteadas.

4.1. Tipo de Investigación

- ✎ Por lo tanto, la presente investigación científica tiene un diseño descriptivo-correlacional, causal, hipotético deductivo-inductivo y también de carácter cuantitativo-cualitativo, con predominancia cualitativa.
- ✎ Es descriptivo, como su nombre lo indica, porque describe el objeto de estudio y el fenómeno. Es correlacional porque en esta investigación se busca medir el grado de relación entre las variables independientes con la independiente.
- ✎ Es causal, porque busca una explicación o causa de entendimiento entre las variables involucradas. Es hipotético deductivo-inductivo porque se propone una hipótesis como consecuencia de las inferencias y del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales
- ✎ El método hipotético-deductivo ha sido visto por muchos como el método científico por excelencia. Se aplica empezando por la introducción de una hipótesis que puede resultar de anteriores inducciones, de una conjetura o de un acto de la imaginación creativa.
- ✎ Es cualitativa-cuantitativo porque se plantean preguntas para medir las actitudes y se establecen escalas numéricas para responderlas, el empleo combinado en una investigación puede contribuir a controlar y corregir los sesgos propios de cada método. (Rivas, 2004)



4.2. Instrumentos

En toda investigación, se requiere de instrumentos que midan las variables de las hipótesis, dichos instrumentos de medición deben cumplir con dos requisitos que son: el de la confiabilidad y la validez. El presente trabajo de investigación se basa en instrumentos de medición de carácter cualitativo y cuantitativo.

4.2.1. Instrumentos cualitativos

- El análisis de documentos
- La observación directa
- La encuesta

4.2.2. Instrumentos cuantitativos

- Cuestionario.

4.3. Sujetos de Investigación.

Por lo tanto para este caso los sujetos de investigación son las mujeres y hombres que viven en la ciudad de Morelia, que utilizan servicios de banquetes para sus eventos como son: bautizos, primeras comuniones, bodas, XV años, baby showers, etc. Principalmente a las personas que tienen el poder adquisitivo de adquirir los servicios de este tipo. Y los expertos que en este caso serían los dueños de empresas Banqueteras en la ciudad de Morelia.

4.4. Horizonte temporal y espacial

El horizonte temporal y espacial se refiere al tiempo que durará la investigación y el lugar donde o lugares donde se llevará a cabo la investigación. Por lo tanto el horizonte espacial de esta investigación corresponde a la ciudad de Morelia Michoacán, que es donde se realizaron los cuestionarios.

La investigación inició en Enero del 2013 y se terminó en Junio del 2013



CAPITULO 5.- RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Posterior al análisis de la literatura y entrevista con expertos, con el objeto de tener una sustentación firme para llevar a cabo el trabajo empírico en ésta investigación, se debe iniciar el trabajo de campo con la recolección de la información. (Escobedo, 2013)

Para estar en posibilidades de proponer los planes estratégicos de competitividad de la presente investigación, se deben usar instrumentos de recolección de información, con el objetivo de poner en marcha lo referido en el marco teórico y conceptual a través de las hipótesis, ya que nos indican el camino a seguir por medio de los objetivos de investigación y el planteamiento del problema en forma de pregunta, para así poder hacer el instrumento y poder recopilar la información de campo. Los siguientes temas son los que se incluyen en este capítulo para el desarrollo del mismo:

- Medición
- Cuestionario
- Obtención de datos
- Procesamiento de los datos obtenidos.

Una vez que se seleccionó el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestros problemas de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas, esto es, seleccionar el instrumento de medición, aplicar ese instrumento de medición y preparar las mediciones obtenidas.

Para el procesamiento de los datos obtenidos se utilizaron los programas de cómputo denominados SPSS versión 15.0 Windows, Office XP y Excel 2010



5.1. Diseño del Instrumento de Medición.

Para Malhotra la medición es “La asignación de números u otros símbolos a características de objetos de acuerdo con ciertas reglas preestablecidas” (2008, pág. 252)

Toda medición debe cumplir dos requisitos en la recolección de datos, los cuales son esenciales, tales como la confiabilidad y la validez.

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, es decir, si la medida es válida, si no, no lo es. La validez es un concepto que del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia.

La medición, es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos. Para esto se necesita un instrumento de medición adecuado que registre los datos observables que representen verdaderamente los conceptos o variables de las que se están presentando, con el objeto de medir las variables contenidas en las hipótesis, para este proceso se utilizó el programa SPSS 15.0 el cual es un programa estadístico de gran utilidad para la recodificación de las variables.

5.2. Construcción de escalas de actitud.

Una actitud es “Una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable, respecto a un objeto o sus símbolos” Las actitudes están relacionadas con el comportamiento y tienen propiedades de medición, entre las que se distinguen las de dirección como: Positiva o negativa, y las de intensidad, como son: las de alta o baja. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, 2002)



5.2.1 Tipos de escalas

Las escalas o escalamiento para Malhotra (2008, pág. 252), es la “Generación de un continuo sobre el que se localizan los objetos medidos”

Existen cuatro escalas de medición básicas: la nominal, ordinal, de intervalo y de razón, así como los métodos de escalamiento tipo Likert, diferencial semántico y la escala de Guttman.

Nominales

Las escalas nominales para Malhotra (2008, pág. 252) son “Una escala cuyos números sirven como etiquetas o rótulos para identificar y clasificar objetos con una estricta correspondencia de uno a otro entre los números y los objetos”

La escala nominal es el tipo más primitivo su debilidad matemática es porque no es una escala de medición en absoluto, consta de categorías que son colectivamente exhaustivas, a lo que cada individuo u objeto debe pertenecer a alguna de ellas y mutuamente excluyentes. Los números asignados son sólo para identificar categorías a los que pertenecen cada uno de ellos, pero carecen de valor matemático y no son indispensables en la escala nominal de medición.

Ordinales

La escala ordinal la define Malhotra (2008, pág. 254), como la “Escala de clasificación en la cual se asignan números a los objetos para identificar la medida relativa en que se posee una característica. Esto permite determinar si un objeto tiene más o menos de una característica que otros objetos”.



En el nivel ordinal de la medición se observa si una categoría posee un mayor, menor o igual grado de atributos que se miden, los números asignados a los objetos o conceptos se limitan a representar el orden en que están dispuestos.

De Intervalo

Malhotra (2008, pág. 255) define escala de intervalo como “Una escala donde se utilizan los números para calificar objetos de tal forma que las distancias numéricas equivalentes en la escala representa distancias equivalentes en la característica medida”

La escala de intervalo es más potente que las ordinales y nominales, por la capacidad de precisar “Cuanto más y cuanto menos”, utiliza una unidad constante de medición que permite describir la distancia entre varias medidas. La unidad es arbitraria y la escala de intervalo carece de punto absoluto, en la cual ninguna de las características que están siendo medidas se encuentra presentes.

Escala Tipo Likert

En las escalas tipo Likert, se pide al entrevistado que señale el grado de aceptación o rechazo hacia diversos enunciados relacionados con el objeto a investigar (Fisher de La Vega & Navarro Vega, 1996) . El escalamiento tipo Likert, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

Se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que elija uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna una puntuación y al final se obtiene la puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones.



La escala de Likert la describen algunos autores como un conjunto de elementos de actitudes consideradas como valor de actitud, las categorías deben ser las mismas para todos los ítems. (Escobedo, 2013)

Los datos se analizan y después de interpretar los resultados del análisis, los cuales se categorizan, ordenan, manipulan y resumen los datos de la investigación para contestar las preguntas planteadas en ella. Para esto se requieren medidas de frecuencias, y por esto son necesarias las reglas de categorización, las cuales son cinco:

1. Las categorías se establecen según el problema y el propósito de la investigación
2. Las categorías son exhaustivas
3. Las categorías son mutuamente excluyentes e independientes
4. Cada una de las categorías (variables) se derivan de un principio de clasificación.

5.3. Universo de Estudio

El universo de estudio es la totalidad de elementos o características que conforman el ámbito de un estudio o investigación. Para muchos investigadores el término universo y población son sinónimos. Para Sampieri (2006, pág. 357), el universo lo define como la “investigación cuantitativa debe delimitarse con precisión”.

Para nuestro caso de estudio el universo comprende los habitantes que viven en la ciudad de Morelia Michoacán, de acuerdo con estadísticas del INEGI del censo del 2010, en la ciudad de Morelia había un total de 597,511 habitantes. En un



artículo que fue publicado en el periódico el Cambio de Michoacán el 27 de Junio del 2013 donde señala el INEGI, que la clase media en el país representa el 39.2% de la población, y considera que los hogares de la clase media se caracterizan con lo siguiente: Está compuesto por cuatro integrantes, los hijos asisten a escuelas públicas, cuentan al menos con una computadora, gastan mínimamente cuatro mil 300 pesos trimestrales en alimentos y bebidas fuera de la casa, uno de sus integrantes tiene empleo formal, la “cabeza” del hogar tiene educación media superior, su estado civil es casado y accede a la propiedad de una casa fundamentalmente mediante crédito de interés social.

Considerando que las familias se constituyen por dos padres y dos hijos, que el 50% de la familia tiene la capacidad para contratar los servicios de banquetes como los que ofrece la empresa “La Avellana” Banquetes, y considerando los datos proporcionados por estudios del INEGI nuestra población de interés se reduce a 117,112 habitantes. De acuerdo con el sondeo que se realizó vía internet se encontró que el 90% de estos habitantes tiende a contratar este tipo de servicios y el 10% no contestaron o se mostraron indiferentes. En base a estos datos es que se determinó el número de encuestas a realizar.

Tamaño de la Muestra de Estudio

Para Malhotra la muestra es un “Subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio” (2008, pág.3356)

El tamaño de la muestra se realizó de manera matemática para obtener el número de elementos o cuestionarios necesarios para la realización del estudio de la mejora de la competitividad del negocio de Banquetes La Avellana ubicado en la ciudad de Morelia, Michoacán

La técnica de muestreo utilizado en el estudio es de tipo no probabilístico aleatorio simple, es decir la selección de los elementos de la muestra se determinó al



azar, los encuestados seleccionados fueron personas entre: 23 y 50 años, que se les consideró, como representativos de la población de interés, debido a que fueron los que podían evaluar la competitividad y en adición para hacer más completa nuestra investigación se hizo cuestionarios para los dueños de negocios del mismo giro comercial por su conocimiento y porque se les considera expertos en el negocio.

El contacto con los encuestados para recabar la información se realizó después de que se nos confirmara que han utilizado este tipo de servicios.

En cuanto a la aplicación de los cuestionarios a los dueños de los negocios de banquetes, se realizó en sus negocios.

Para el cálculo de la muestra de los encuestados se consideró lo siguiente, de acuerdo con Laura Fisher (1996) para poblaciones finitas (menos de 500 000 elementos) se utiliza la siguiente fórmula:

Fórmula aplicable:
$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

σ = nivel de confianza

N = universo o población

q = probabilidad en contra

p = probabilidad de éxitos

e = error máximo aceptable (precisión de los resultados)

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

Datos:

n = ?

$\sigma = 1.96$



p= 90%

q=10%

e= 5%

N=117,112

Sustitución:
$$n = \frac{1.96^2 \times 117112(0.90)(.10)}{0.05^2(117112)+3.84(.9)(.1)} = \frac{40,474}{293.11} = 138$$

5.4. Validez y Confiabilidad

De acuerdo a Malhotra (2008, pág. 287), “La relación entre confiabilidad y validez puede entenderse en términos del modelo de la clasificación verdadera. Si una medida es perfectamente válida, también es perfectamente confiable”.

Para Sampieri (2006, págs. 288-292) es muy difícil que una medición sea perfecta, se tiene un grado de error de medición, se busca que el error sea el mínimo por lo que se utilizan fórmulas para encontrar el coeficiente de confiabilidad, el cual puede oscilar entre cero y uno, mientras más se acerque al uno representará la mayor confiabilidad. Referente a la validez se requiere revisar cómo ha sido medida la variable por otros investigadores y elaborar un universo de ítems.

Toda medición debe cumplir con los requisitos de confiabilidad y validez de los datos recolectados para poder tener la certeza de que son datos reales, resultados de los cuales podemos confiar y en base a esto poder tomar decisiones. (Escobedo, 2013)

La validez la define Malhotra (2008, pág. 286), como “El grado en que las diferencias en las puntuaciones obtenidas en la escala reflejan diferencias verdaderas entre los objetos en las características medidas más que errores sistemáticos o aleatorios”



La confiabilidad se refiere al grado en que una escala produce resultados consistentes si se hacen mediciones repetidas. Es el grado en que la medición está libre de error aleatorio. “La confiabilidad se evalúa determinando la variación sistemática en la escala, mediante la asociación entre las puntuaciones obtenidas a partir de diferentes aplicaciones de la escala” (Malhotra, 2008, pág.284)

Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach, es un coeficiente desarrollado por J.L. Cronbach, el cual produce valores en un instrumento de medición de la confiabilidad”. (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2006)

Dentro de las medidas de consistencia interna, los cuales son coeficientes que estiman la confiabilidad se encuentra el alfa de Cronbach, cuanto más se aproxime a su valor máximo 1, mayor es la fiabilidad de la escala, se considera que valores del alfa superiores a 0.7 o 0.8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

En este caso de nuestra investigación que se les realizó a los clientes se obtuvo una confiabilidad del instrumento de medición de .977 con un total de 16 elementos.

Tabla 16 Estadísticos de
Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.977	.985	16

Elaboración Propia



En el caso de los cuestionarios que se les hicieron a los dueños o gerentes de los negocios de banquetes en la ciudad de Morelia se obtuvieron .965 con un total de 15 elementos.

Tabla 17 Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.965	.981	15

Fuente: Elaboración Propia

Correlación de Pearson

La Correlación de Pearson: Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables en un nivel de intervalos o de razón. (2006, pág. 376).

Dentro del procesamiento y la interpretación estadística de las variables, es conveniente conocer el cálculo del coeficiente de correlación.

El coeficiente de correlación de producto – momento de Pearson (r), se aplica a dos variables por lo menos, éste es un coeficiente de correlación paramétrico que indica con la mayor precisión cuando dos cosas están correlacionadas, es decir, hasta qué punto una variación en una corresponde con una variación con otra.

Los valores varían de +1.00 que quiere decir correlación positiva perfecta, a través del cero que significa independencia completa o ausencia de correlación, hasta el -1.00 que es una correlación perfecta negativa.

La tabla 18 indica los valores de la correlación de Pearson.



Tabla 18 Índice de Correlación de Pearson

Tabla índice de correlación de Pearson	
(-0.90) = Correlación negativa muy fuerte	(+0.10 a .20) = Correlación positiva débil.
(-0.75) = Correlación negativa considerable	(+.20 a .40)= baja correlación, definida, pero baja.
(-0.50) = Correlación negativa media.	(+.40a.70)= correlación moderada sustancial.
(-10) = Correlación negativa débil.	(+70 a 90)= correlación marcada, alta.
(0.00) = No existe correlación alguna entre las variables.	(+90 a 1.00)= correlación altísima, muy significativa.

El índice de correlación de Pearson obtenido en el trabajo de campo se ilustra en las tablas:

5.5. Recolección de Datos:

1. El instrumento elegido fueron cuestionarios ya que permitió examinar las variables que estamos investigando y las respuestas son más fáciles de catalogar y existe menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción entre el investigador y los sujetos y nos permite una mejor posibilidad de cuantificar las respuestas.
2. El instrumento se integró en 4 secciones que describen aspectos sobre cada una de las variables que se están investigando, utilizando la escala de Likert con el objeto de que el sujeto exprese su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala, a fin de obtener una puntuación respecto a su afirmación que esta corresponde a la realidad de su empresa en el caso de los cuestionarios que son para los expertos o dueños de empresas y para el caso de los clientes



obtener respuestas sobre las empresas que normalmente utilizan para sus eventos.

La escala Likert, presenta un numero de enunciados negativos y positivos acerca de un objetivo donde el número (5) Muy importante, (4) Importante, (3) Neutral (2) No es importante y (1) Ninguna Importancia

- La primera sección corresponde: a las primeras 4 preguntas del cuestionario, que se diseñó con la intención de recabar información acerca de la primera variable las Alianzas Estratégicas
- La segunda sección corresponde a las preguntas, de la 5 a la 11 en las que se evalúan la influencia de la variable de Marketing.
- La tercera sección son las preguntas 12 y 13 que evalúan la variable del Capital Humano
- La cuarta sección corresponde a las preguntas de la 14 a la 16 donde se analiza la variable de Infraestructura.

A continuación se muestra el cuestionario que se aplicó a las personas que utilizan el servicio de banquetes.

Y también el cuestionario que se aplicó a los administradores de las empresas Banqueteras que se encuentran en la ciudad de Morelia, cabe mencionar que los cuestionarios aunque analizan las mismas variables si tienen diferencias, que pueden observarse en las preguntas 14 y 15 que hablan sobre la infraestructura y la capacidad del mobiliario que consideran importante para dar un mejor servicio al cliente, lo cual es información que los que ofrecen el servicio si manejan y los clientes no conocen.

**ENCUESTA SOBRE EL USO DE SERVICIOS DE BANQUETES EN LA CIUDAD DE MORELIA**

Buenas Tardes mi nombre es Laura Carrillo López, soy estudiante de la Maestría en Administración de la UMSNH. Actualmente me encuentro realizando mi proyecto de Tesis el cual consiste en llevar a cabo un estudio dentro de la industria de Banquetes y le agradecería mucho su colaboración para contestar esta encuesta. Por favor califique los siguientes puntos marcando con una X: Considerando el número (5) Muy importante, (4) Importante, (3) Neutral (2) No es importante y (1) Ninguna Importancia

PREGUNTAS	5	4	3	2	1
PREGUNTAS PARA MEDIR LA VARIABLE DE ALIANZAS ESTRATEGICAS					
1.- ¿Qué tan importante es para usted que un Negocio de Banquetes tenga convenios con el Gobierno del Estado de Michoacán?					
2.- Que tenga convenios con el Ayuntamiento de Morelia					
3.- Que tengan convenios con salones de fiestas en la ciudad de Morelia					
4.- Qué tengan alianzas con agencias de viajes					
PREGUNTAS PARA MEDIR LA VARIABLE DE MARKETING					
5.- ¿Considera que el precio es un factor importante cuando elige entre varios negocios de banquetes?					
6.- El sabor de la comida es importante para usted cuando elige una empresa de este tipo					
7.- La presentación de la comida es importante para usted cuando elige una empresa de este tipo					
8.- La variedad de servicios para diferentes eventos (bautizos, XV años, primera comunión, Bodas, Coffee Break) y presupuestos					
9.-¿Considera que la ubicación de un negocio de banquetes es importante para usted?					
10.- La publicidad que le ofrecen los negocios de banquetes					
11.- El recibir constantemente publicidad de negocios de banquetes					
PREGUNTAS PARA MEDIR LA VARIABLE DE CAPITAL HUMANO					
12.-Que la empresa que contrate tenga personal calificado en sus eventos					
13.- Que tenga personal actualizado en las nuevas tendencias culinarias y de servicio					
PREGUNTAS PARA MEDIR LA VARIABLE DE INFRAESTRUCTURA					
14.- ¿Qué tan importante es para usted las instalaciones de una empresa que se dedica a la venta de banquetes sea moderno e higiénico?					
15.- ¿Considera importante que la empresa de banquetes que Usted contrate tenga servicio a domicilio?					
16.- ¿Considera importante que la empresa que usted contrate tenga Equipo limpio, eficiente y en buenas condiciones?					

**ENCUESTA APLICADA A ADMINISTRADOR DE EMPRESA DE NEGOCIO DE BANQUETES**

Buenas Tardes mi nombre es Laura Carrillo López, soy estudiante de la Maestría en Administración de la UMSNH. Actualmente me encuentro realizando mi proyecto de Tesis el cual consiste en llevar a cabo un estudio dentro de la industria de Banquetes. Dado que tendré acceso a información con carácter confidencial relacionada con su empresa, me obligo a utilizarla sólo para efectos de realizar mi proyecto y no la utilizaré para divulgarla a terceras personas en ningún tiempo o lugar y le agradecería mucho su colaboración para contestar esta encuesta. Por favor califique los siguientes puntos marcando con una X: Considerando el número (5) Muy importante, (4) Importante, (3) Neutral (2) No es importante y (1) Ninguna Importancia

PREGUNTAS	5	4	3	2	1
PREGUNTAS PARA MEDIR LA VARIABLE DE ALIANZAS ESTRATEGICAS					
1.- ¿Qué tan importante es para su Negocio tener convenios con el Gobierno del Estado de Michoacán?					
2.- Que tenga convenios con el Ayuntamiento de Morelia					
3.- Que tengan convenios con salones de fiestas en la ciudad de Morelia					
4.- Qué tengan alianzas con agencias de viajes					
PREGUNTAS PARA MEDIR LA VARIABLE DE MARKETING					
5.- ¿Considera que el precio es un factor importante de diferenciación de su empresa?					
6.- El sabor de la comida que ofrecen es importante en su negocio					
7.- La presentación de la comida que ofrecen es importante en su negocio					
8.- La diversidad de servicios para diferentes eventos (bautizos, XV años, primera comunión, Bodas, Coffee Break) y presupuestos					
9.-¿Considera que la ubicación de su negocio es importante para darse a conocer a sus clientes?					
10.- ¿Qué tan importante considera usted el uso de publicidad en su negocio?					
11.- El estar utilizando constantemente publicidad en su negocio (flyer,volantes, facebook etc)					
PREGUNTAS PARA MEDIR LA VARIABLE DE CAPITAL HUMANO					
12.- El estar evaluando constantemente el desempeño de sus trabajadores					
13.- Que tenga personal actualizado en las nuevas tendencias culinarias y de servicio					
PREGUNTAS PARA MEDIR LA VARIABLE DE INFRAESTRUCTURA					
14.- ¿Qué tan importante es para usted que las instalaciones de su empresa tengan capacidad de producción para más de 200 personas					
15.- ¿Considera importante que su empresa brinde el servicio a domicilio?					
16.-¿Considera importante que su empresa tenga refrigeradores, estufas, licuadoras y hornos de acero inoxidable?					



CAPITULO 6.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La información recopilada en los cuestionarios no puede ser manejada en su presentación original, por lo cual es necesario clasificar y organizar los datos.

El análisis de los datos significa categorizar, ordenar y manipular y resumir los datos de la investigación, con el propósito de interpretarlos y de esta manera ser evaluados y convertidos en información útil para poder ser utilizada como herramienta en la toma de decisiones. Los datos se separan en partes para conformar los estudios y de esta manera poder contestar las preguntas de investigación, la evaluación de las hipótesis y por ultimo las conclusiones y recomendaciones.

6.1. Interpretación de Resultados

RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la aplicación de 128 cuestionarios de los clientes encuestados manifestaron lo siguiente:

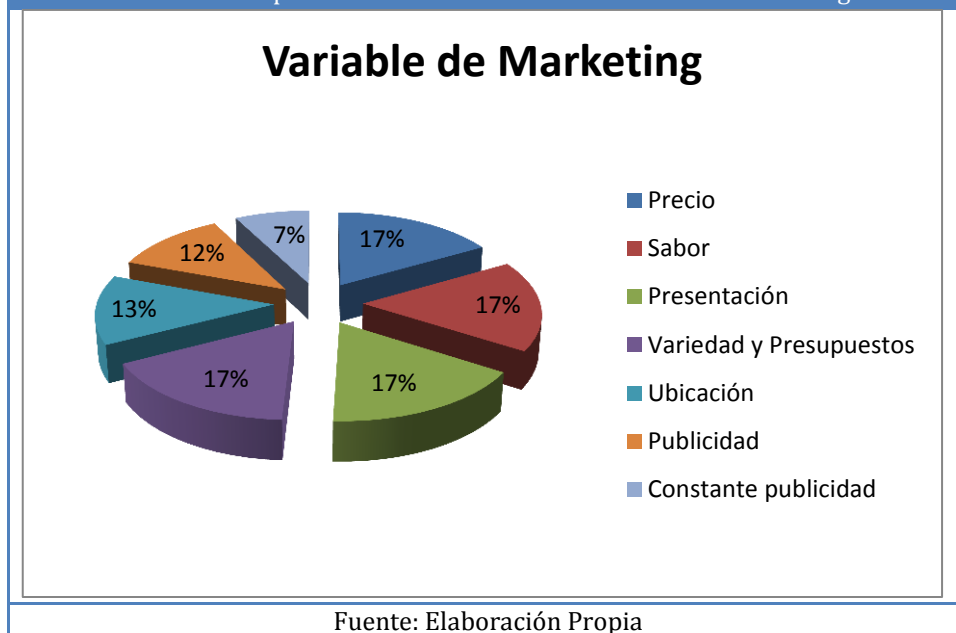
1. Que cuando han utilizado el servicio de Banquetes dentro de la ciudad de Morelia, consideran de poca importancia o neutrales que el negocio de Banquetes que ellos contraten, tengan convenios con el Ayuntamiento de Morelia o con el Gobierno del Estado de Michoacán, pero consideraron importante que el Negocio que se contrate tenga convenios con salones de fiestas y agencias de viajes obteniendo porcentajes entre 60% y 50% de Importancia.

Grafica 1 Respuesta de Clientes sobre Variable de Alianzas Estratégicas



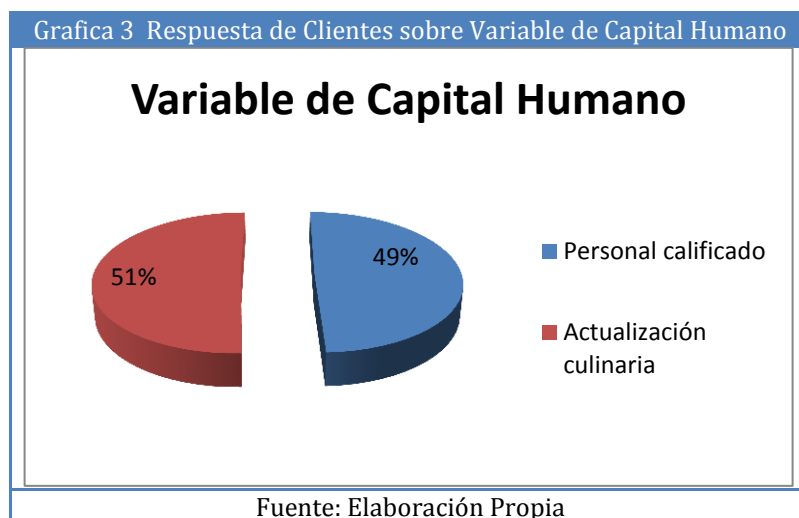
2. En cuanto a las variables, precio, sabor, presentación, variedad de servicios para diferentes eventos y cotizaciones, la ubicación de su proveedor de banquetes, así como la publicidad, la mayor parte de los encuestados les consideraron muy importante para tomar decisiones sobre qué negocio les conviene más, obteniendo porcentajes entre 60% y 80% de Importancia.

Grafica 2 Respuestas de Clientes sobre la Variable de Marketing

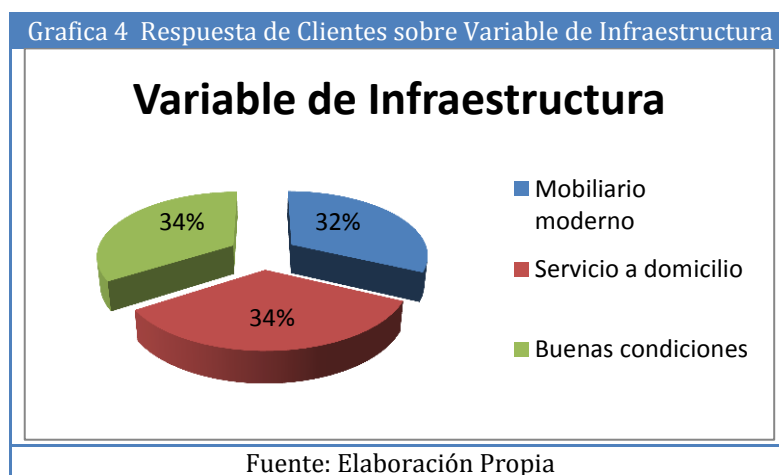




3. Consideraron muy importante que el personal estuviera calificado y actualizado en las nuevas tendencias culinarias y de servicio para contratar este tipo de servicio obteniendo un 80% de importancia.



4. Dentro de las variables referentes al mobiliario e instalaciones y servicio a domicilio es considerado muy importante para los clientes y se obtuvo un porcentaje de 66% y 87% de relevancia.



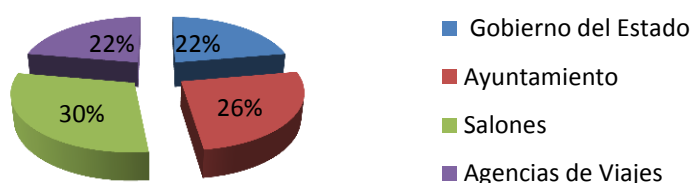


Los resultados obtenidos en la aplicación de 30 cuestionarios a los administradores de las empresas encuestadas manifestaron lo siguiente:

1. El 60% de los gerentes considera que tener convenios con el Gobierno del Estado de Michoacán es importante, el 69% que es importante tener convenios con el ayuntamiento de Morelia, el 80% considera importante tener convenios con los salones de fiestas de Morelia y 60% considera importante tener alianzas con las agencias de viajes.

Grafica 5 Respuesta de Administradores sobre Variable de Alianzas Estratégicas

Variable de Alianzas Estratégicas

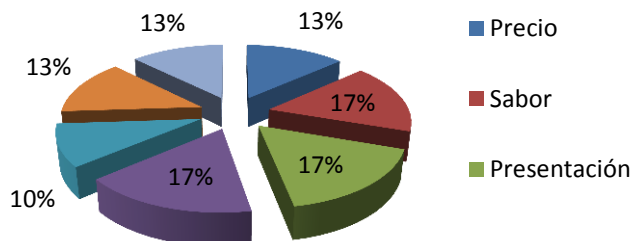


Fuente: Elaboración Propia

2. Sobre los temas del: precio, sabor, presentación, diversidad de servicios y presupuestos que ofrecen le consideraron con una importancia de un 80%. La ubicación del negocio le consideraron con un 60% y la publicidad le consideran con un 60% de relevancia.

Grafica 6 Respuesta de Administradores sobre Variable de Marketing

Variable de Marketing

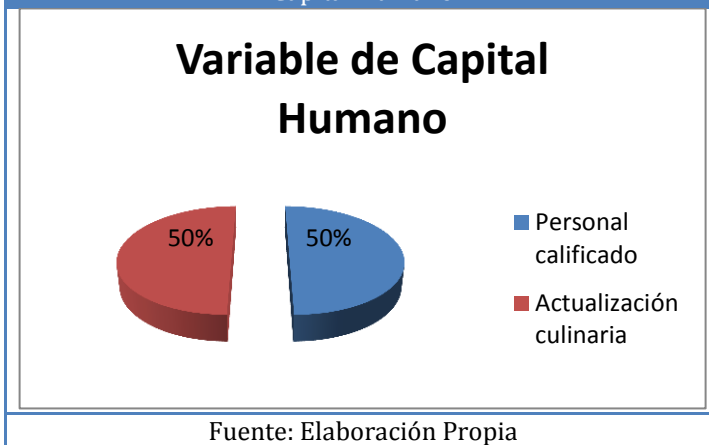


Fuente: Elaboración Propia



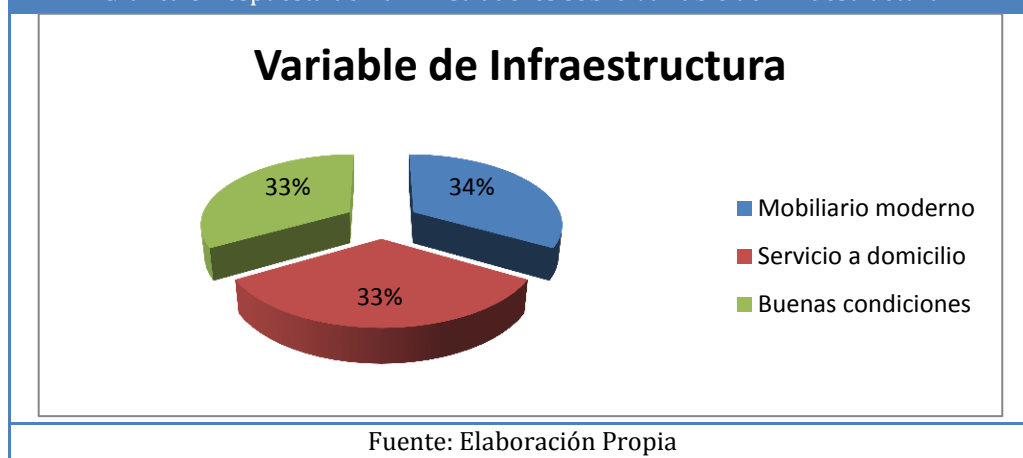
3. Los resultados de la encuesta referente a tener personal calificado y actualizado le consideran un 100% importante puesto que son parte de la imagen que los clientes tienen de ellos y necesario para poder llenar las expectativas de calidad en el servicio.

Grafica 7 Respuesta de Administradores sobre Variable de Capital Humano



4. El tener, mobiliario adecuado, la capacidad adecuada y transporte para dar servicio a domicilio fue considerado con un 100% de importancia para poder cubrir las necesidades de producción y hacer frente al mercado cambiante e incrementar la competitividad.

Grafica 8 Respuesta de Administradores sobre Variable de Infraestructura





Los resultados obtenidos en la aplicación de 128 cuestionarios de los clientes encuestados dieron como resultado la siguiente Correlación entre nuestra Variable Dependiente y las Variables Independientes que se muestra en la tabla 19. Para estos resultados se utilizó el programa de cómputo SPSS.

Tabla 19 Correlación de las Variables Dependiente y Variables Independientes

		Correlaciones				
		Competitividad	AlianzaEstrate	Marketing	CapitalHuma	Infraestructura
Competitividad	Correlación de Pearson	1	.981**	.985**	.951**	.935**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128
AlianzaEstrate	Correlación de Pearson	.981**	1	.940**	.923**	.892**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128
Marketing	Correlación de Pearson	.985**	.940**	1	.916**	.926**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000
	N	128	128	128	128	128
CapitalHuma	Correlación de Pearson	.951**	.923**	.916**	1	.859**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000
	N	128	128	128	128	128
Infraestructura	Correlación de Pearson	.935**	.892**	.926**	.859**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	
	N	128	128	128	128	128

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 19 se muestra que la Correlatividad entre la Variable Independiente Alianza Estratégica y la Variable Dependiente Competitividad es de 0.981 donde la Correlatividad entre las variables Marketing y Competitividad es de 0.985, la Correlatividad entre las variables Capital Humano y Competitividad es de 0.951 y la Correlatividad entre las variables Infraestructura y Competitividad es de 0.935.

Así mismo la Correlatividad entre las variables Alianzas Estratégicas con Marketing es de 0.940, la Correlatividad de Alianzas Estratégicas con Capital Humano es de 0.923, la Correlatividad entre Alianzas Estratégicas e Infraestructura es de 0.892 y la Correlatividad entre Marketing y Capital Humano es de 0.916, la Correlatividad entre Marketing e Infraestructura es de 0.926 y por último la Correlatividad entre Capital humano e Infraestructura es de 0.859.



Los resultados obtenidos en la aplicación de 30 cuestionarios a los administradores de las empresas encuestadas dieron como resultado la siguiente Correlación entre nuestra Variable Dependiente y las Variables Independientes que se muestra en la tabla 20. Para estos resultados se utilizó el programa de cómputo SPSS.

Tabla 20 Correlación de la Variable Dependiente con las Variables Independientes

		Correlaciones				
		Competitividad	AlianEstra	Marketing	CapitaHuma	Infraestruc
Competitividad	Correlación de Pearson	1	.982**	.994**	.956**	.956**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
AlianEstra	Correlación de Pearson	.982**	1	.962**	.921**	.921**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Marketing	Correlación de Pearson	.994**	.962**	1	.935**	.935**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
CapitaHuma	Correlación de Pearson	.956**	.921**	.935**	1	1.000**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
Infraestruc	Correlación de Pearson	.956**	.921**	.935**	1.000**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 20 se muestra que la Correlatividad entre la Variable Independiente Alianza Estratégica y la Variable Dependiente Competitividad es de 0.982 donde la Correlatividad entre las variables Marketing y Competitividad es de 0.994, la Correlatividad entre las variables Capital Humano y Competitividad es de 0.956 y la Correlatividad entre las variables Infraestructura y Competitividad es de 0.956.

Así mismo la Correlatividad entre las variables Alianzas Estratégicas con Marketing es de 0.962, la Correlatividad de Alianzas Estratégicas con Capital Humano es de 0.921, la Correlatividad entre Alianzas Estratégicas e Infraestructura es de 0.921 y la Correlatividad entre Marketing y Capital Humano es de 0.935, la Correlatividad entre Marketing e Infraestructura es de 0.935 y por último la Correlatividad entre Capital humano e Infraestructura es de 1.



6.2. Plan de Estrategias para mejorar el negocio “La Avellana Banquetes” ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán.

A partir de la información recopilada mediante las entrevistas con los empresarios de empresas similares, la aplicación de los cuestionarios, y las opiniones obtenidas de los clientes que utilizan este servicio. Se presenta la propuesta de plan estratégico,

El objetivo principal es ser una empresa competitiva en el mercado.

Las etapas del plan estratégico que seguiremos son las siguientes:

1. Diagnóstico de la situación
2. Declaración de los objetivos estratégicos
3. Estrategias corporativas
4. Planes de actuación

La implementación de la estrategia según Goodstein et al (1998, pág. 41), implica iniciar varios planes tácticos y operativos, donde se debe informar a los que se requiere informar y acordar los apoyos necesarios, se requiere de iniciar cambios necesarios para poder implementar el plan de estrategias

Diagnóstico de la situación

El diagnóstico de la situación permite conocer las condiciones actuales, tanto internas como externas de la empresa “La Avellana Banquetes”.

El objetivo básico de la planeación estratégica es la consecución de una ventaja competitiva que sea sostenible, es decir, se trata de alcanzar una diferencia positiva a partir del desarrollo de una estrategia valiosa que aporta valor al cliente, el contar con los recursos y capacidades necesarios para llevarla a cabo.



Antes de decidir sobre la estrategia es la indicada, primero debemos responder a la pregunta: ¿Dónde estamos? Así que se requiere utilizar el diagnostico FODA para obtener y procesar información relacionada al análisis del entorno, identificar las oportunidades y amenazas, el análisis interno identifica las fortalezas y debilidades de la organización.

Tabla 21 Análisis FODA de la Empresa “La Avellana Banquetes” ubicada en la Ciudad de Morelia.

ANALISIS FODA	
FORTALEZAS • Tiene platillos propios • El trabajo en equipo es una cualidad muy importante • Lealtad del personal • Calidad y precio • Productos de excelentes cualidades y características • Servicio personalizado	OPORTUNIDADES • Nichos de mercado no explorados • Búsqueda de clientes potenciales • Aprovechar a los nuevos egresados y contratarlos para cambiar la manera de operar y del servicio • Implementación de diferentes tipos de incentivos para el mejoramiento y estimulación de todos los colaboradores • Introducir nuevos productos • Alto número de posibles consumidores en un mercado en crecimiento • Preferencia de los consumidores por la comida sana • Tener alianzas con salones de eventos bien ubicados en los puntos con mayor afluencia de publico
DEBILIDADES • Tardanzas en atención en horarios pico • Producto totalmente innovador, que puede originar un lento crecimiento en las ventas hasta que se difunda sus beneficios y se posicione en el mercado • Los costos del producto son relativamente altos y que deben disminuirse al elevar la demanda y por lo tanto los niveles de productividad • campaña publicitaria débil • No existe una página web • Los consumidores poseen baja lealtad	AMENAZAS • Alto número de competidores e importantes con nombre posicionado en el mercado • Bajo costo en el servicio de la competencia • La situación económica se estanca y no hay la reactivación y por tanto los ingresos familiares disminuyen lo cual pueden afectar las ventas • Posible incremento de la competencia por parte de empresas dedicadas al mismo giro

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 22 Análisis FODA de la competencia de “La Avellana Banquetes”

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS • Originalidad en menús • Perfeccionismo, trabajo muy personalizado y alta calidad en los productos elaborados • Experiencia en el campo • Buen posicionamiento dentro del mercado • Capacidad de superar expectativas del cliente • Ventaja competitiva en el mercado • Alta rentabilidad por altos ingresos y bajos costos • Capacidad de crecimiento • Personal flotante	OPORTUNIDADES • Situado en un mercado económico tipo A Y B • Rápido crecimiento de la empresa dentro del mercado • Alta demanda • Publicidad de boca en boca • Poca competencia dentro de su segmento
DEBILIDADES • Exceso de trabajo	AMENAZAS • Bajos precios de la competencia • Nuevos competidores • Fuerte publicidad de los competidores • Cadenas hoteleras que ofrecen el mismo servicio • Nuevos Chefs en el mercado • Competidores con instalaciones más grandes. • Promociones de otras empresas • Proliferación de hoteles • Ingreso de empresas extranjeras con el debido know-how • Surgimiento de empresas nacionales con mayor ventaja competitiva • Mucho campo que abarcar.

Fuente: Elaboración Propia

Declaración de los objetivos estratégicos

Se declaran los objetivos, los cuales son útiles para establecer el curso a seguir, y sirven de guía para la formulación de las estrategias a plantear, de guía para la asignación de recursos, así como sirven de base para la realización de tareas o actividades.



El objetivo es un fin propuesto en un plazo determinado, normalmente a mediano y largo plazo.

1. Buscar las alianzas estratégicas para el apoyo de servicio y publicitario.
2. Incrementar paulatinamente el número de clientes de la empresa “La Avellana Banquetes”
3. Realizar visitas personalizadas en el segmento meta.
4. Actualizar la página electrónica de la empresa para atraer nuevos clientes y facilitar el acceso a la información por parte de los clientes
5. Capacitar al capital humano en cuanto a la información que se ofrece para dar un mejor servicio a los clientes.
6. Proporcionar un clima organizacional que facilite el desarrollo permanente de su capital humano.

Estrategias

Las estrategias corporativas responden a las necesidades internas y externas para realizar las actividades correctas en los tiempos y condiciones correctas.

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales, además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Son las que definen como utilizar mejor los recursos.

Las estrategias Funcionales propuestas para La Implementación de Estrategias para la Mejora de la Competitividad para la empresa de Banquetes “La Avellana”.

Las estrategias funcionales propuestas son:



- ∞ La generación de alianzas estratégicas
- ∞ La estrategia de marketing
- ∞ La estrategia de capacitación al capital humano
- ∞ La búsqueda de infraestructura atractiva para los clientes.

La planeación Táctica:

La planeación táctica involucra la subdivisión en campos de análisis siguientes:

- ∞ Alianzas Estratégicas
- ∞ Mercado
- ∞ Competencia
- ∞ Clientes
- ∞ Economía
- ∞ Capacitación al personal
- ∞ Tecnología

Factores de mercado

Sobre el análisis de mercado responde a tres preguntas donde las respuestas son hipotéticas:

1. ¿Quiénes deberían ser nuestro cliente?
2. ¿Quiénes son o podrían ser nuestros competidores?
3. ¿Qué fase del ciclo de vida está atravesando el producto o servicio y donde está marcando una pauta?

- ∞ **¿Quiénes deberían ser nuestro cliente?**



Nuestros clientes meta de La Avellana Banquetes son las mujeres, madres de familia que acuden a cotizar para eventos y reuniones sociales.

☞ ¿Quiénes son o podrían ser nuestros competidores?

Los principales competidores de la empresa de Banquetes son: Hoteles, Restaurantes, Cafeterías, Comedores y otras empresas de Banquetes.

☞ ¿Qué fase del ciclo de vida está atravesando el producto o servicio y donde está marcando una pauta?

La Avellana Banquetes” se ubica en la etapa de Introducción (ya que su apertura fué el 14 de febrero del 2010), y se observa un crecimiento en esa etapa pero aún no se puede considerar que ese crecimiento pertenezca a la etapa del ciclo de vida de la empresa

PLANES DE ACTUACIÓN

Estrategias para las Alianzas Estratégicas

- ☞ Tener alianzas con las escuelas de Gastronomía para tener personal capacitado e innovador.
- ☞ Tener alianzas con los Salones mejor ubicados y recomendados en la ciudad
- ☞ Tener alianzas con proveedores con niveles similares de calidad pero que ofrezcan mayor plazo de crédito y precios accesibles.



Estrategias para el Marketing.

- ❧ Apostar por los productos nacionales o regionales y comidas más sanas, esto haría que al ser productos regionales sean más baratos y se podría tener acceso a un mayor número de proveedores y crear empatía al promocionar platillos regionales.
- ❧ Buscar alianzas estratégicas para apoyos en publicidad para acomodar los platillos con base en su rentabilidad para lograr un efecto psicológico en el cliente que lo lleve a consumir lo que queremos promover tanto en nuestra lista de menús como en carteles y posters
- ❧ Buscar reubicar las instalaciones, debido a que se localiza en la zona histórica no se está permitido tener publicidad y poder tener mayor estacionamiento, de preferencia buscar que se encuentre en una esquina para tener visibilidad en dos calles y eso es traducido en más clientes.
- ❧ Entregar trípticos con eventos del día de eventos como son: día del padre, de la madre, 14 de febrero y también de los eventos sociales como son:
- ❧ Graduaciones, bodas, primeras comuniones, babyshower, despedidas, cumpleaños, congresos, reuniones y convenciones y lanzar una campaña de visita a las instalaciones
- ❧ Dejar publicidad impresa en lugares como agencias de viajes, salones y escuelas.
- ❧ En la publicidad incluir a las empresas públicas y privadas que integren la alianza conjunta de publicidad.
- ❧ Se podrían diseñar trípticos, posters, folletos, etc. para utilizarlos como publicidad y medios de difusión para llegar a los diferentes segmentos.
- ❧ Introducir nuevos productos, enfocados en la preferencia de los consumidores por comida sana.
- ❧ Búsqueda de nuevos nichos de mercado no explorados



Estrategias para el Capital Humano

- ❧ Diseñar y tener uniformes con el logo de la empresa que los identifique como personal autorizado para los eventos.
- ❧ Capacitar al personal en informática y redes sociales para dar seguimiento a solicitudes de los clientes a través del correo electrónico o facebook.
- ❧ Capacitar al personal para atender e informar a los clientes y todos puedan dar la misma información
- ❧ Otorgar reconocimientos escritos por las capacitaciones que reciban al personal.
- ❧ Informar al personal sobre el movimiento estadístico de las ventas para concientizarlo de la satisfacción del cliente
- ❧ Motivar al capital humano para cuidar a los clientes y reglas dentro del servicio y trato a los clientes para ir creando una cultura de protección de clientes.
- ❧ Concientizar al capital humano para salir en búsqueda de posibles clientes y comprometer a instituciones públicas y privadas de que estamos listos para cualquier tipo de evento.
- ❧ Estar en contacto con el capital humano para verificar y reanudar capacitación y experiencias que retroalimenten el trabajo en equipo y motivación, e informarles de cómo van las estadísticas de eventos.

Estrategias para la Infraestructura.

- ❧ Internet para mantener una conexión y por ende comunicación vía redes sociales y correo electrónico,
- ❧ Estar checando constantemente el correo electrónico de la empresa y actualizar la página de Facebook de la empresa.



CONCLUSIONES

Con relación a los resultados obtenidos de la presente investigación se concluye que:

Se cumplió el objetivo general dado que:

- a) Se analizó el impacto que tienen las variables: Alianzas Estratégicas, Marketing, el Capital Humano y la Infraestructura.
- b) Se confirmó que efectivamente tienen un impacto positivo estas variables en la Competitividad de la empresa.

Referente a los Objetivos Específicos y Preguntas de la Investigación se concluye que para “La Avellana Banquetes” ubicada en la Ciudad de Morelia, Michoacán, México:

- c) Sí influyen las Alianzas Estratégicas de comercialización para lograr la rentabilidad a corto y largo plazo, donde pesa más las relaciones que se tengan con salones de fiestas y agencias de viaje que con Gobierno del Estado o Ayuntamiento de Morelia.
- d) Los efectos que tiene el buen uso de Marketing en la competencia si afectan directamente a la empresa, pesando más: el precio, sabor, presentación, variedad y presupuesto sobre la ubicación y la publicidad que utilice el negocio.
- e) La influencia que tiene el Capital Humano en la competitividad es bastante positiva y es apreciado por el cliente.
- f) La incidencia que tiene la infraestructura en la competitiva de la empresa es interesante puesto que el servicio a domicilio así como tener maquinaria



moderna y en buenas condiciones es algo que buscan los que ocupan este tipo de servicio.

Respecto a la comprobación de la Hipótesis general se concluye que en “La empresa la Avellana Banquetes” ubicada en la Ciudad de Morelia, Michoacán, México.

- g) Se acepta que las variables Alianzas Estratégicas, el Marketing, el Capital Humano y la Infraestructura afectan positivamente la Competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia Michoacán.
- h) Referente a que las Alianzas Estratégicas es un factor facilitador para obtener mayor competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán, dada la evidencia muestral que se obtuvo se acepta , esta Hipótesis.
- i) En relación con la variable que el Marketing favorece la competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán, dada la evidencia muestral que se obtuvo esta hipótesis se acepta.
- j) Referente a que el Capital Humano fomenta la competitividad, se acepta dada la evidencia muestral obtenida en la investigación de campo.
- k) Al realizar el análisis referido a que la Infraestructura garantiza una mayor competitividad en el servicio al cliente en la empresa de Banquetes “La Avellana” ubicada en Morelia, Michoacán se aprueba dada la evidencia muestral.



RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS

Esta tesis puede estar considerada, como la primera etapa de un proyecto de largo alcance, que brinde a nuestros empresarios MiPyME y en especial a nuestra emprequesa de Banquetes “La Avellana” un camino a seguir, por lo cual sugiero a quien decida continuar este trabajo las siguientes tareas:

- Dar seguimiento a las encuestas contestadas.
- Es importante llevar las recomendaciones a la siguiente etapa, por lo que se sugiere aplicar los cuadernos de mejores prácticas que ya están dentro de la metodología de los planes de negocios.
- Incrementar el número de talleres para MiPyME y poner a disposición de mayor número de empresarios las guías de mejores prácticas a través de los talleres para que de esta manera se pueda contribuir no solo a su supervivencia sino al crecimiento, desarrollo e institucionalización.
- Considero que estas variables no solo son aplicables a las MiPyME Banqueteras también podrían ser aplicables a empresas Hoteleras y Restauranteras para posibles investigaciones futuras y los resultados podrían ayudar a incrementar la competitividad y rentabilidad de empresas dedicadas al servicio de Bebidas y Alimentos.
- Así mismo considero que estas son solo algunas variables que definen la competitividad e investigar más variables que podrían ayudar a incrementar la rentabilidad de las empresas y haber mayor generación de empleos.



GLOSARIO

- | |
|--|
| ☞ Alfa de Cronbach.- El alfa de Cronbach, es un coeficiente desarrollado por J.L. Cronbach, el cual produce valores en un instrumento de medición de la confiabilidad. (1972). |
| ☞ Alianzas estratégicas.- Acuerdos voluntarios entre firmas que involucran intercambiar, compartir o desarrollar en conjunto productos, tecnología o servicios. (Peng, 2010, pág. 189) |
| ☞ Competencia.- Rivalidad u oposición. Al existir diferentes mercados con artículos similares se presenta una competencia, derivada de que unos y otros tratan de ofrecer mejores productos a mejores precios. El consumidor se beneficia con una mejor calidad y precio. (Graue Ruseek, 2006, pág. 16). |
| ☞ Competitividad.- La capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010). |
| ☞ Confiabilidad.- Grado en que la escala produce resultados consistentes si se realizan mediciones repetidas de la característica. (Malhotra N. K., 2008, pág. 284) |
| ☞ Estrategia.- 1. Técnica de proyectar y dirigir operaciones militares. 2. Plan o técnica para dirigir un asunto o para conseguir un objetivo. ETIMOL. Del griego “estrategia” (generalato, aptitudes del general). (Secretaria de Educacion Publica SEP/SM Ediciones , S.A de C.V., 2002, pág. 51). |
| ☞ Estrategia competitiva.- Tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento. Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, |



cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (2009, pág. 51).

☞ **Global.-** Que se toma un conjunto, sin dividirlo en partes, Mundial o que se refiere a todo el planeta. (Secretaria de Educacion Publica SEP/SM Ediciones , S.A de C.V., 2002, pág. 581).

☞ **Globalización.-** Integración de una serie de datos o de hechos en un planteamiento global o general. (Secretaria de Educacion Publica SEP/SM Ediciones , S.A de C.V., 2002, pág. 581).

☞ **Herramientas.-** Objeto con el que se desempeña un oficio o con el que se realiza un trabajo manual o intelectual. (Secretaria de Educacion Publica SEP/SM Ediciones , S.A de C.V., 2002, pág. 611).

☞ **Indicador.-** “Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos, son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas. (Revista de Informacion y Anàlisis).

☞ **Infraestructura.-** Conjunto de estructuras de ingeniería e instalaciones, por lo general de larga vida útil, que constituyen la base sobre la cual se produce la prestación de servicios considerados necesarios para el desarrollo de fines productivos, políticos, sociales y personales. (Rozas & Sánchez, 2004, pág. 75).

☞ **Investigación Cualitativa.-** Metodología de investigación exploratoria sin estructura basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema. (Malhotra N. K., 2008, pág. 143).

☞ **Investigación cuantitativa.-** Metodología de la investigación que busca cuantificar lo datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. (Malhotra N. K., 2008, pág. 143).

☞ **Marketing.-** Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones solidos con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, pág. 5).



- ☞ **Metas.-** Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. (Gerencie.com).
- ☞ **Muestra.-** Subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio. (Malhotra N. K., 2008, pág. 335).
- ☞ **Satisfacción del cliente.-** Grado en el que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, pág. 14).
- ☞ **Servicio.-** Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo. (Kotler & Armstrong, 2001, pág. 6).
- ☞ **Valor agregado:** La competencia forzó a los productores a tratar de diferenciar su producto, a darle un algo extra que lo hiciera diferente y mejor que justifique cobrar un precio más alto por él. Este precio está determinado por la oferta y la demanda de bienes y servicios (COPLADEM-SECTUR, 2010)
- ☞ **Variables:** Es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Hernández Sampieri, 2006)
- ☞ **Variables dependientes:** Variables que miden el efecto de las variables independientes sobre las unidades de prueba. (Malhotra, 2008)
- ☞ **Variables independientes:** Variables que son manipuladas por el investigador y cuyos efectos se miden y se comparan. (Malhotra, 2008)
- ☞ **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)



ANEXOS



A continuación se mostrará parte del menú que se ofrece en la empresa:

Ilustración 15 Menú de “La Avellana Banquetes”

Para esa ocasión especial. Existe



En La Avellana te ofrecemos:

ENSALADAS:

❖ **ENSALDA VERDE:**

Lechuga, espinaca, manzana, nuez, queso y vinagreta de zarzamora

❖ **ENSALADA DULCE:**

Lechugas mixtas, manzana, durazno, uvas, nuez y vinagreta

❖ **ENSALADA FRESCA:**

Lechugas mixtas, zanahoria, apio, queso, fresa y vinagreta

❖ **ENSALADA CESAR:**

Lechuga, queso parmesano en láminas, aderezo cesar, crotones.

❖ **TORRE:**

De mango (de temporada) o de jitomate con espinaca y pechuga de pollo

- Vinagreta de nuez.



CREMAS Y SOPAS:

❖ CREMA DE PIMIENTO MORRON Y QUESO GOUDA.

❖ CREMA DE NUEZ DE MACADAMIA CON PLATANO MACHO ASADO.

❖ CREMA DE TRES QUESOS.

❖ CREMA DE CHAMPIÑONES.

❖ CREMA DE CILANTRO CON NUEZ Y PIMIENTO MORRON.

❖ SOPA DE ELOTE CON QUESO PHILADELPHIA.

❖ SOPA TARASCA.





PASTAS:

- ❖ FUSILLI A LA CARBONARA.
Pasta Fusilli, crema, jamón, tocino y especias.
- ❖ ESPAGUETTI A LA MARINERA.
Espaguetti, crema, jamón, jitomate, pimienta, queso amarillo.

PLATO FUERTE

POLLO:

- ❖ SUPREMA DE POLLO HAWAIIANA.
Con piña, jamón, salsa de jitomate c/naranja o salsa de mango.
- ❖ SUPREMA SICILIANA:
Con queso y chipotle bañada en salsa de tomate.
- ❖ SUPREMA DE POLLO CON SALSA DE NARANJA Y COGNAC.
- ❖ SUPREMA PIBIL.
En salsa pibil.
- ❖ SUPREMA CAMPESINA:
Rellena de espinacas, setas y tocino bañada en salsa
De 3 quesos.
- ❖ SUPREMA POBLANA:
Rellena de tocino, champiñón y rajas en salsa poblana
- ❖ PECHUGA PROVENSAL:
Rellena de espinacas, tocino, champiñones y bañada en salsa de
queso y vino.
- ❖ POLLO BRIE:
Relleno de queso y uvas, bañado en salsa de queso brie.
- ❖ CORDON BLUE:
Pechuga de pollo rellena de queso amarillo y jamón.



CERDO:

- ❖ LOMO A LA CIRUELA.
Con salsa oscura y ciruela pasa
- ❖ LOMO AL ROMERO:
Con salsa chipotle y vino tinto.
- ❖ LOMO A LA CAZUELA.
Papa cambray, aceitunas, morrón rojo y verde en salsa de
tomate.



RES:

- ❖ CUETE DE RES A LA BBQ
- ❖ ROLLO DE CARNE:
Con jamón, tocino, apio, zanahoria.



FILETE:

- ❖ FILETE EN SALSA DE TRES QUESOS.
- ❖ FILETE EN SALSA DE TAMARINDO.
- ❖ MEDALLONES AL VINO BLANCO Y TINTO.

SALMON:

- ❖ SALMON EN SALSA HOLANDESA.
- ❖ SALMON A LAS HIERBAS FINAS CON SALSA DE MANGO.



2 GUARNICIONES A ESCOGER:

- ❖ PURE DE PAPA NATURAL O CON UN TOQUE DE AJO.
- ❖ PAPA CON MANTEQUILLA Y PEREJIL.
- ❖ PAPA CAMBRAY CON HIERBAS FINAS.
- ❖ BROCHETA DE VERDURAS.
- ❖ VERDURAS AL VAPOR.
- ❖ CHAYOTE O CALABACITAS AL GRATIN.
- ❖ ENSALADA DE LECHUCHAS EN VINAGRETA DEL CHEF.
- ❖ PASTA: ESPAGUETTI, TALLARINES, FUSILI A LA CREMA.

POSTRES

- ❖ FLAN NAPOLITANO
- ❖ ARROZ CON LECHE
- ❖ STRUDEL DE MANZANA
- ❖ PASTEL DE TRES LECHE, CON CAFÉ O CAJETA
- ❖ PASTEL SELVA NEGRA
- ❖ PASTEL DE NARANJA CON MERMELADA DE ZARZAMORA
- ❖ PASTEL DE ZANAHORIA
- ❖ TIRAMISU: de chocolate con crema de queso, café y cocoa
- ❖ PASTEL DE ELOTE
- ❖ MOUSSE DE MANGO
- ❖ CREPAS CON QUESO CREMA Y ZARZAMORA O CAJETA
- ❖ BROWNIES CON NIEVE
- ❖ MINI TARTALETAS DE: MANZANA, FRESA O CHABACANO
- ❖ PAY DE QUESO CON FRESA
- ❖ PAY DE LIMON
- ❖ PASTEL DE CHOCOLATE
- ❖ GELATINA CON YOGURT Y FRUTAS
- ❖ COCTEL DE FRUTAS



Fuente: Elaboración Propia



BIBLIOGRAFÍA

1. A.Berumen, S. (2006). Una Aproximación a los Indicadores de la Competitividad Local y Factores de la Producción. *Cuadernos de Administración.*, 19(031), 145-146.
2. Albisu, L. M. (ENERO-JUNIO de 2011). Las Cadenas Agroalimentarias como elementos fundamentales para la Competitividad de los productos en los mercados. *Revista Mexicana de Agronegocios*, XV(28), 451-452.
3. Alemán V, M. (1983). *Quince Lecciones de Turismo*. México: Diana.
4. Alfaro Calderón, G. G., & Gonzalez Santoyo, F. (2011). *Gestión del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas*. Morelia.
5. Anzola, S. (1993). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mc Graw Hill.
6. Barney, J. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage.
7. CANIRAC. (13 de Octubre de 2010). *Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados*. Obtenido de <http://canirac.org.mx/la-industria/cifras-de-la-industria/640-cifras-de-la-industria.html>
8. CANIRAC. (13 de Junio de 2010). *Turismo Gastronómico*. Recuperado el 14 de Octubre de 2010, de <http://canirac.org.mx/gastroturismo/743-turismo-gastronomico.html>
9. Cárdenas T, F. (1983). *Comercialización del Turismo. Determinación y análisis de mercados*. México: Trillas.
10. Careaga Viliesid, J. (1980). *La investigación Tecnológica en el Desarrollo Industrial de México*. México, UNAM.
11. Cariola, O. H. (1999). *Política de Productos*. Buenos Aires, Argentina: Ugerman.
12. Carrasco, A., & Rubio, A. (Octubre- Diciembre de 2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. *Revista Empresa*(No. 22), 20-34.
13. Casanova, & García. (2000). *Fundamentos de gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Pirámide.
14. Cázares Hernández, L., Christen, M., Jaramillo Levi, E., Villaseñor Roca, L., & Zamudio Rodríguez, L. E. (Agosto 2004). *TECNICAS ACTUALES DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL*. Mexico: Editorial Trillas.
15. Chauca Malasquez, P. M., & Quintana León, M. B. (2009). *Micro Y Pequeña Empresa*. México.



16. Chávez Nieto, D. J. (2010). *Ventaja Competitiva Financiera de las Empresas Exportadoras Michoacanas de Fresa, hacia los Estados Unidos de América, a través de Instrumentos de Deuda Internacionales. Tesis de Licenciado en Contaduría*. Morelia, Michoacán, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
17. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: McGraw Hill.
18. Christensen, L. (2000). *Experimental Methodology* (8a ed.). Boston: Ally and Bacon.
19. COPLADEM-SECTUR. (2010). *Portal de los Municipios*. Recuperado el 28 de Mayo de 2012, de http://www.municipiosmich.gob.mx/main.jsp?id_supermodulos=1
20. Cuevas D, F. (2008). *Contabilidad y finanzas para no contadores*. México: Limusa.
21. De La Garza Carranza, M. T., & P. Egri, C. (ENERO-ABRIL de 2009). Análisis de la experiencia de Negocios de Pequeños Empresarios Canadienses con México. *Contaduría Y Administración*(227), 93-114.
22. De la Torre, F. (1989). *Introducción al Estudio del Turismo* . México: Continental.
23. Escobedo, M. A. (2013). *La implementación de estrategias para la mejora de la competitividad para la zona arqueológica de Tzintzuntzan Michoacán*. Morelia, Michoacán: UMNSH.
24. FAEDPYME. (2009). *Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME en Iberoamérica*.
25. Fea Guglielmetti, U. (1995). *Competitividad es Calidad Total* . Barcelona, España: ALFAOMEGA Grupo Editor, S.A. de C.V.
26. Fernández, A. (2006). *La Tradicional Cocina Mexicana y sus mejores recetas*. México: Panorama.
27. Fisher de La Vega, L., & Navarro Vega, A. (1996). *Introducción a la Investigación de Mercados*. México: Mc Graw Hill.
28. Flores Romero, B., & Gonzalez Santoyo, F. (2009). LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MORELIANAS. *Cuadernos del CIMBAGE*(11), 85-104.
29. Fridgen, J. D. (1990). *Dimensions of Tourism*. United States of America: Educational Institute.
30. García Saldaña, G. (1993). *Esquemas y modelos para la competitividad*. México: Castillo.
31. Gerencie.com. (s.f.). Recuperado el 19 de octubre de 2012, de <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>
32. Gonzalez Santoyo, F., & Flores Romero, M. B. (2012). *Teoría de la calidad y la Competitividad Empresarial*. Morelia Michoacán.: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.



33. Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada* (Primera ed.). (M. Bernal Osorio, Trad.) Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
34. Graue Ruseek, A. L. (2006). *Microeconomía Enfoque de Negocios* (Primera ed.). México: Pearson Prentice Hall.
35. Gutierrez Peón, R. (2000). "Materia de la clase Sistemas de Información para la Estrategia de Competitividad". *Universidad Virtual, MATI*.
36. Harrison, B. (1997). *"La empresa que viene: la evolución del poder empresarial en la era de la flexibilidad"*. Barcelona: Paidós.
37. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2002). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. México, D.F.: Mc Graw Hill
38. Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
39. Industrial, S. d. (2000). *Guías Empresariales*. México: Talleres de Artes Gráficas del SECOFI.
40. Jackson, H., & Frigon, N. (1998). *Logrando la ventaja competitiva*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
41. Kash, R. (2003). La Nueva Ley de la Demanda y la Oferta: "Una revolucionaria estrategia que redefine la Ley de la Oferta y la Demanda para un crecimiento más rápido y unos beneficios mayores". *Empresa Activa*.
42. Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing* (Octava ed.). México: Prentice Hall.
43. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
44. Kotler, P., & Armstrong, G. (s.f.). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). (R. Escalona García, Trad.) México: Pearson Educación.
45. Lamb, H. M. (2011). *Marketing*. México: Learning.
46. Lamb, Jr, C., Hair, Jr, J. F., & Mc Daniel, C. (2006). *Fundamentos de Marketing*. México: Thomson.
47. Lara Flores, E., & Lara Ramírez, L. (2009). *Primer Curso de Contabilidad*. México: Trillas.
48. Lawrence, A. (2005). *La distribución comercial*. Barcelona, España: Deusto.
49. Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). (M. E. Ortiz Salinas, Trad.) México: Pearson educación.
50. Mercado H., S. (2001). *¿Cómo hacer una tesis?* México D.F.: Limusa.



51. Meyer, A. d., & Wittenberg-Cox. (1994). *"Nuevo enfoque de la función de producción calidad y flexibilidad"*. Barcelona.
52. Münch, L., & Ángeles, E. (2005). *Métodos y Técnicas de Investigación*. . México: Trillas.
53. Ochoa, M. A. (27 de Junio de 2013). *Cambio de Michoacán*. Obtenido de <http://www.cambiodemichoacan.com.mx/editorial.php?id=8307>
54. Olvera Villegas, P. G. (2011). *Análisis de los factores de competitividad y sustentabilidad en el sector restaurantero en el centro del país*. Monterrey, NL: Tecnológico de Monterrey .
55. Peng, M. W. (2010). *Estrategia Global* (Segunda ed.). (A. M. Collado Alcérreca, Trad.) México, Querétaro, Querétaro: CENGAGE Learning.
56. Porter, M. E. (2003). *Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: CECSA.
57. Porter, M. E. (2007). *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Patria.
58. Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (Trigesima novena reimpresion ed.). (M. E. Rosas Sánchez, Trad.) México: Grupo Editorial Patria.
59. Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
60. Revista de Información y Análisis. (s.f.). Recuperado el 19 de octubre de 2012, de <http://www.dgdi-conamed.salud.gob.mx/contenido/indicadores/indicadores.pdf>
61. Reyes De La Cruz, I. (Diciembre de 2005). Metodología para aumentar la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas a través de los Principios de Manufactura Esbelta. *Tesis*. Monterrey, N.L., México: Tec de Monterrey .
62. Robinson, M., & Hall, C. (1978). *Organización y Administración de Negocios*. Mc Graw Hill.
63. Rodríguez Valencia. (1999). *Como administrar Pequeñas y Medianas empresas*. México: ECAFSA.
64. Rojas Soriano, R. (2001). *Guía para realizar investigaciones sociales* (26 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
65. Romero, L. E. (MAYO-AGOSTO de 2006). Competitividad Y Productividad en Empresas Familiares PyMES. *Escuela de Administración de Negocios* , 131-141.
66. Rozas, P., & Sánchez, R. (2004). *Desarrollo de Infraestructuras Crecimiento Económico: Revisión Conceptual*. Chile: Publicaciones de las Naciones Unidas Cefal.
67. Ruseek, G. (2006).



68. Saldaña, A., Toledo, J., & Gutiérrez, R. (2009). Top 23 Los Mejores Restaurantes de México. *Travel Leisure*, 70-79.
69. SECOFI. (2000). *Guías Empresariales*. México: SECOFI.
70. Secretaria de Educacion Publica SEP/SM Ediciones , S.A de C.V. (2002). *Diccionario Didactico de Español Avanzado Para la Secundaria y Preparatoria*. Mexico, D.F.: Libros del Rincon.
71. Silva Grajales, L. (2002). "*Metodología para la mejora de la Flexibilidad en líneas de Manufactura, aplicando la técnica SMED*". Monterrey.
72. Solleiro, J. L., & Valle, M. C. (2003). *Estrategias Competitivas de la Industria Alimentaria*. México: Plaza y Valdés.
73. Torres, F. G. (2003). *La organización productiva de la industria alimentaria en México* (Vol. 47). México: Plaza y Valdés.
74. Vargas, L. (1997). Un banquete de la cocina mexicana. . *En E. Florescano, Patrimonio Nacional de México ,II*, 266-288.
75. Veciana. (2003).
76. Velasco González, E. (2000). "*El precio: variable estratégica de marketing*". Madrid: McGraw-Hill.
77. W. Lamb, Jr, C., F. Hair, Jr, J., & Mc. Daniel, C. (2006). *Marketing*. México: CENGAGE Learning.
78. Walker, J. (2008). *The Restaurant from concept to operation* (Quinta ed. ed.). New Jersey: Wiley.