



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

TEMA DE TESIS:

**“ANÁLISIS DE LA RELACIÓN QUE TIENE LA
MERCADOTECNIA Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA
RELACIÓN CON EL CLIENTE CON LA COMPETITIVIDAD
DE LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR
MANUFACTURERO DE MORELIA, MICHOACÁN”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO EN
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
MARCO ANTONIO CORRAL CALDERÓN**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. EVARISTO GALEANA FIGUEROA**

Morelia, Michoacán; junio de 2016



DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mi amada esposa y amiga Vanessa por creer en mi capacidad y por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo, por ser parte importante en el logro de mis metas profesionales. Gracias por haber sido mi fuente de inspiración en mi deseo de proseguir estudios graduados.

Gracias por todo tu apoyo y ayuda.



AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a la Universidad Michoacana de San Nicholas de Hidalgo, por haberme permitido ser parte de ella y abierto las puertas para poder estudiar esta maestría, así como también a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y apoyo para seguir adelante en el día a día.

Debo agradecer de manera especial y sincera al Doctor Evaristo Galeana Figueroa por aceptarme para realizar esta tesis de maestría bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas han sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como profesionista.

Agradezco a mis padres Alfonso y Juanita ya que sin su formación y educación no habría podido desarrollarme plenamente, a mis hermanos Javier, Yoly y Rubén, a mi suegra Rosa María, al Maestro Raimundo Sánchez, así como a mis amigos Carolina, Drey, Paty, Liz, Lesly, Miguel, Manuel, Marcelino, David y demás compañeros que hicieron que mis estudios fueran más fáciles y armónicos



ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	VI
I. Índice de Tablas	VI
II. Índice de Figuras.....	XIV
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT	XVI
1. INTRODUCCIÓN	- 1 -
2. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 5 -
2.1 Planteamiento del problema	- 5 -
2.2 Preguntas de investigación	- 5 -
2.3 Objetivo	- 6 -
2.4 Hipótesis de Investigación.....	- 6 -
2.4.1 Variables de la investigación	- 6 -
2.5 Justificación	- 7 -
2.6 Metodología	- 8 -
2.7 Horizonte temporal y Espacial	- 8 -
3. LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	- 9 -
3.1 Definición de Empresa	- 10 -
3.2 Clasificación de las Empresas.....	- 11 -
3.3 Definición de las MIPYMES	- 12 -
3.4 Desarrollo de las MIPYMES.....	- 12 -
3.4.1 Principales aspectos internos que afectan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas	- 13 -
3.5 Entorno de las MIPYMES en México.....	- 14 -
3.5.1 Aspectos Generales.....	- 14 -
3.5.2 Problemática de las MIPYMES en México	- 17 -
3.5.3 Situación de las Pymes en Michoacán	- 18 -
3.6 Industria Manufacturera	- 18 -
3.6.1 Conceptualización	- 19 -
3.6.2 Importancia de la Manufactura	- 20 -
3.6.3 Actividades de la Industria Manufacturera	- 21 -



3.6.4 La industria manufacturera en México	- 23 -
4. MARKETING	- 24 -
4.1 Concepto de Marketing o Mercadotecnia	- 24 -
4.2 Evolución de la Mercadotecnia.....	- 26 -
4.3 Misión y Objetivos de la Mercadotecnia.....	- 28 -
4.3.1 Misión	- 28 -
4.3.2 Objetivos	- 29 -
4.4 Importancia de la Mercadotecnia	- 29 -
4.5 Mezcla de mercadotecnia.....	- 31 -
4.6 Administración de la Mercadotecnia.....	- 31 -
4.6.1 Fases de la Administración de la Mercadotecnia.....	- 32 -
4.6.1.1 Fase de Planeación	- 32 -
4.6.1.2 Fase de Organización	- 33 -
4.6.1.3 Fase de Dirección	- 33 -
4.6.1.4 Fase de Ejecución.....	- 33 -
4.6.1.5 Fase de Control	- 34 -
4.7 Mezcla de las 4P´s	- 34 -
4.8 Mezcla de las 4P Extendida.....	- 37 -
4.9 La mezcla de las 4 C´s.....	- 38 -
4.10 Principios y recomendaciones sobre las actuales prácticas mercadológicas.....	- 39 -
4.11 Tendencias de la Mercadotecnia	- 41 -
4.12 Administración de la relación con el cliente (Marketing Interno o relacional).-	- 42 -
4.12.1 Características básicas	- 44 -
4.12.2 Dimensiones del Marketing	- 44 -
4.12.3 Orientación a un mercado.....	- 45 -
4.12.4 Dimensión Estratégica.....	- 45 -
5. COMPETITIVIDAD	- 46 -
5.1 Conceptualización de Competitividad	- 46 -
5.2 Modelos para medir la competitividad	- 47 -
5.2.1 Factores macroeconómicos.....	- 48 -
5.2.2 Factores sectoriales	- 50 -



5.2.3 Factores empresariales	- 51 -
5.3 Factores determinantes de la Competitividad	- 61 -
5.4 Globalización y competitividad de las empresas	- 63 -
5.5 Competitividad en las Medianas Empresas	- 66 -
5.6 Determinantes de la Competitividad en México.....	- 67 -
6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	- 70 -
6.1 Dimensiones de las variables	- 70 -
6.2 Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	- 75 -
6.3 Resultados de la correlación de variables	- 75 -
6.3.1 Marketing y Competitividad.....	- 76 -
6.3.1.1 Dimensión Marketing-Producto.....	- 76 -
6.3.1.2 Dimensión Marketing-Precio	- 82 -
6.3.1.3 Dimensión Marketing-Plaza.....	- 85 -
6.3.1.3 Dimensión Marketing-Promoción.....	- 88 -
6.3.2 Administración de la Relación con el Cliente (Marketing Interno) y Competitividad	- 91 -
6.3.2.1 Dimensión Marketing Interno – Relación con el cliente	- 91 -
6.3.2.2 Dimensión Marketing Interno (ARC) – Innovación.....	- 94 -
6.4 Correlaciones más significativas	- 96 -
6.5 Análisis de datos generales y escala de Likert por ítem	- 104 -
6.5.1 Datos generales de la muestra.....	- 104 -
6.5.2 Distribución de frecuencia por ítem	- 108 -
6.5.2.1 Ítems de la variable Marketing	- 109 -
6.5.2.2 Ítems de la variable Administración De La Relación Con El Cliente (Marketing Interno)	- 135 -
6.5.2.3 Ítems de la variable Competitividad	- 141 -
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 153 -
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	- 156 -



ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

I. Índice de Tablas

Tabla 2.1 Definición de las variables Independientes y la Variable Dependiente	6
Tabla 3.1 Clasificación de las MIPYMES en México	15
Tabla 4.1 Principios para la nueva mercadotecnia	40
Tabla 5.1 Modelos de medición de la competitividad por país	49
Tabla 5.2 Comparativo de modelos de competitividad en el nivel sector	51
Tabla 5.3 Factores empresariales determinantes de la competitividad según diversos autores	53
Tabla 6.1 Dimensiones de las Variables de la Investigación	71
Tabla 6.2 Estadísticos de fiabilidad	75
Tabla 6.3 Resumen del procesamiento de los casos	76
Tabla 6.4 Rangos para interpretación del análisis de correlación	76
Tabla 6.5 Correlaciones de Pearson significativas de la dimensión del Marketing Producto y las dimensiones de competitividad	77
Tabla 6.6 Correlaciones de Pearson significativas de la dimensión del Marketing Precio y las dimensiones de competitividad	83
Tabla 6.7 Correlaciones de Pearson significativas de la dimensión del Marketing Plaza y las dimensiones de competitividad	85
Tabla 6.8 Correlaciones de Pearson significativas de la dimensión del Marketing Promoción y las dimensiones de competitividad	88
Tabla 6.9 Correlaciones de Pearson significativas de la dimensión del Marketing Interno Relación con el cliente y las dimensiones de competitividad	92



Tabla 6.10 Correlaciones de Pearson significativas de la dimensión del Marketing Interno Innovación y las dimensiones de competitividad	95
Tabla 6.11 Correlaciones más significativas entre Marketing- Producto y Competitividad	96
Tabla 6.12 Correlaciones más significativas entre Marketing- Precio y Competitividad	98
Tabla 6.13 Correlaciones más significativas entre Marketing- Plaza y Competitividad	99
Tabla 6.14 Correlaciones más significativas entre Marketing- Promoción y Competitividad	100
Tabla 6.15 Correlaciones más significativas entre Marketing Interno y Competitividad	101
Tabla 6.16 Unidades económicas manufactureras de Morelia, Michoacán	104
Tabla 6.17 Distribución de la muestra en cuanto a la dirección de las empresas por género	105
Tabla 6.18 Número de directores por rango de edad	106
Tabla 6.19 Grado académico de los directivos	107
Tabla 6.20 Tiempo de funcionamiento de la empresa.	108
Tabla 6.21 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.1: Tiene una identidad o marca de su producto	109
Tabla 6.22 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.2: Desarrolla constantemente nuevos productos	110
Tabla 6.23 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.3: Desarrolla nuevas líneas de productos y servicios	111



Tabla 6.24 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.4: Ha modificado líneas de productos o servicios por emergencia	111
Tabla 6.25 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.5: En comparación con la competencia, mi empresa es a menudo la primera en introducir nuevos productos o servicios	112
Tabla 6.26 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.6: Se distingue por la calidad de sus productos	113
Tabla 6.27 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.7: Se distingue por la especialización de sus productos	113
Tabla 6.28 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.8: Toma en cuenta las necesidades de los nichos de mercado para producir sus productos	114
Tabla 6.29 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.9: Se centra en la maximización de las necesidades de sus clientes en cuanto a los requerimientos de sus productos o servicios	115
Tabla 6.30 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.10: Invierte recursos necesarios en el desarrollo de nuevos productos o servicios	116
Tabla 6.31 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.11: Realiza estudios de mercado para el desarrollo de nuevos productos o servicios	116
Tabla 6.32 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.12: Es muy sensible a cómo evalúa el cliente sus productos y servicios, por lo que si se requiere una modificación se realiza inmediatamente	117
Tabla 6.33 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.13: Tiene un diseño de la marca, logotipo, símbolo, lema, etc. de sus productos y servicios para maximizar su imagen y comercialización	118



Tabla 6.34 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.14: Optimiza el precio, el costo y la calidad del producto / servicio que ofrecen para satisfacer o exceder las expectativas del cliente	119
Tabla 6.35 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.15: Los precios de nuestros productos son inferiores a los de la competencia	119
Tabla 6.36 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.16: Los precios de nuestros productos son los adecuados en relación a los costos que tenemos	120
Tabla 6.37 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.17: Los precios de nuestros productos varían en función de la cantidad de productos que nos compren	121
Tabla 6.38 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.18: Aplicamos una política de descuento por pronto pago	121
Tabla 6.39 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.19: Aplicamos una estrategia de precios	122
Tabla 6.40 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.20: Comúnmente negociamos el precio de nuestros productos con nuestros clientes	123
Tabla 6.41 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.21: Influye o controla los canales de distribución de sus productos	124
Tabla 6.42 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.22: Desarrolla o implementa técnicas innovadoras de distribución	124
Tabla 6.43 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.23 Utiliza agentes de ventas altamente calificados y eficientes	125



Tabla 6.44 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.24: Cuenta con productos que son muy aceptados por los intermediarios del canal de distribución	126
Tabla 6.45 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.25: Resuelve eficientemente sus problemas de logística	126
Tabla 6.46 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.26: Tiene flexibilidad en sus procesos de logística	127
Tabla 6.47 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.27: Gestiona adecuadamente la cadena de insumos	127
Tabla 6.48 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.28: Permanentemente se mantiene en contacto con sus distribuidores	128
Tabla 6.49 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.29: Utiliza un software para controlar los pedidos y las entregas	129
Tabla 6.50 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.30: Cuenta con un sistema para controlar la percepción de valor de su marca por parte de los intermediarios y distribuidores	129
Tabla 6.51 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.31: Subcontrata frecuentemente las actividades de distribución y logística	130
Tabla 6.52 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.32: Aprovecha cada herramienta de comunicación para promocionar sus productos o servicios	131
Tabla 6.53 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.33: Tiene una persona responsable capaz de monitorear la promoción de sus productos o servicios	131



Tabla 6.54 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.34: La publicidad que realizamos es mejor que la de la competencia	132
Tabla 6.55 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.35: Los medios de comunicación que utilizamos son los adecuados	133
Tabla 6.56 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.36: La inversión que realizamos en publicidad es la adecuada	133
Tabla 6.57 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.37: La publicidad que realizamos está dirigida a nuestro mercado meta	134
Tabla 6.58 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.38: Las ventas de la empresa se han incrementado gracias a la publicidad que realizamos	134
Tabla 6.59 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.39: Realizamos constantemente campañas promocionales de nuestros productos	135
Tabla 6.60 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.1: Están conscientes de los factores que intervienen en la administración de la relación con el cliente	136
Tabla 6.61 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.2: Controlan algunos factores en la administración de la relación con el cliente	136
Tabla 6.62 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.3: Precisan el control de los factores de la administración de la relación con el cliente	137
Tabla 6.63 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.4: Hacen cambios en la administración de la relación con el cliente y logran los resultados esperados	137
Tabla 6.64 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.5: Usan la administración de la relación con el cliente en nuevos mercados	138



Tabla 6.65 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.6: La empresa ha mejorado radicalmente los productos/servicios tomando en cuenta las preferencias, necesidades y recomendaciones de los clientes	138
Tabla 6.66 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.7: La empresa ha lanzado al mercado productos con un alto valor al cliente	139
Tabla 6.67 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.8: La empresa piensa cada vez más en términos de recuperar totalmente la relación con el cliente perdido	140
Tabla 6.68 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.9: Las capacidades de la empresa han sido construidas considerando las capacidades de los empleados	140
Tabla 6.69 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.1: Nuestro retorno de la inversión ha sido muy bueno en los últimos tres años	141
Tabla 6.70 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.2: Nuestras ventas han sido muy buenas en los últimos tres años	142
Tabla 6.71 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.3: Nuestros resultados financieros han sido muy buenos en los últimos tres años	142
Tabla 6.72 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.4: Nuestras utilidades han sido muy buenas en los últimos tres años	143
Tabla 6.73 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.5: Nuestras deudas han disminuido significativamente en los últimos tres años	143
Tabla 6.74 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.6: Los créditos contratados en los últimos tres años han sido a tasas preferenciales	144
Tabla 6.75 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.7: Los costos de nuestros productos afectan nuestra competitividad	145



Tabla 6.76 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.8: Los costos de los pedidos a nuestros proveedores son bajos	145
Tabla 6.77 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.9: Los costos de transporte con nuestros proveedores son bajos	146
Tabla 6.78 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.10: Los costos de las entregas de los productos con nuestros proveedores son bajos	147
Tabla 6.79 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.11: Los costos de materias primas e insumos con nuestros proveedores son bajos	147
Tabla 6.80 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.12: Los costos de producción en nuestra empresa son bajos	148
Tabla 6.81 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.13: Desarrollo de tecnología	149
Tabla 6.82 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.14: Desarrollo de productos/servicios	149
Tabla 6.83 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.15: Desarrollo de procesos de producción y /o servicios	150
Tabla 6.84 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.16: Planificación de proyectos	150
Tabla 6.85 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.17: Mejoramiento de la maquinaria y equipo	151
Tabla 6.86 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.18: Desarrollo de la tecnología de la información	152



II. Índice de Figuras

Figura 3.1 Actividades que conforman la Industria manufacturera	20
Figura 3.2 Proceso en la Industria manufacturero	21
Figura 3.3. Aportación al PIB de las Industrias manufactureras por actividad	23
Figura 5.1 Diagrama ex ante	54
Figura 5.2 Factores determinantes de la competitividad sistémica	55
Figura 5.3 Valor de las exportaciones mexicanas	68
Figura 5.4 Evolución del PIB	68
Figura 5.5 Nivel de instrucción del personal ocupado en las PYMES	69
Figura 6.1 Correlaciones más significativas entre Marketing- Producto y Competitividad	97
Figura 6.2 Correlaciones más significativas entre Marketing- Precio y Competitividad	98
Figura 6.3 Correlaciones más significativas entre Marketing- Plaza y Competitividad	99
Figura 6.4 Correlaciones más significativas entre Marketing- Promoción y Competitividad	101
Figura 6.5 Correlaciones más significativas entre Marketing Interno-Relación con el cliente y Competitividad	103
Figura 6.6 Correlaciones más significativas entre Marketing Interno-Innovación y Competitividad	103
Figura 6.7 Gráfica del grado académico de los directivos	107



RESUMEN

En la presente investigación se abordan temas sobre los efectos que tienen la mercadotecnia y la administración de la relación con el cliente (marketing relacional), sobre la competitividad del sector manufacturero de las medianas empresas de Morelia Michoacán.

El problema principal que se presenta para las pequeñas y medianas empresas son los diferentes acontecimientos económicos y sociales que rodean a las mismas por lo que son obligadas a elevar su competitividad en un mundo cada día más cambiante y globalizado.

Este hecho ha dado como resultado que dichas empresas han tenido que transformar sus estructuras, sistemas y prácticas gerenciales en general, considerando el marketing para moldearse a los retos que se presentan en el día a día.

En este trabajo de investigación señalamos las características de las medianas empresas en México, y en particular en la ciudad de Morelia, Michoacán, analizando los mecanismos de eficiencia para lograr un mejor posicionamiento en el mercado. La conformación de las Medianas Empresas debe ser por etapas, cada etapa es una forma de hacer negocios, el contacto con los clientes cautivos y potenciales, así como la búsqueda de nuevos mercados, considerando el marketing relacional. Hoy, más que nunca, todas las pequeñas y medianas empresas, cualquiera que sea su tamaño y sector de actividad, deben competir en un entorno difícil y complicado, por lo que deben de disponer necesariamente de la tecnología de la información más moderna y saber aplicarla si se quiere tener una relación más eficaz y rentable.

Palabras Clave: Mercadotecnia, administración de la relación con el cliente
(Marketing relacional) y competitividad.



ABSTRACT

In the current investigation issues such as the effects on marketing and management of client relationship (relational marketing) were addressed, as well as the manufacturing sector's competitiveness of the medium-sized enterprises in Morelia, Michoacán.

The main problem for small and medium-sized enterprises are the different economic and social events surrounding the same, therefore, they are obliged to increase their competitiveness in an everyday changing and globalized world.

The result of this fact has made the enterprises transformed their structures, systems and managerial practices, considering the marketing adopted to face challenges every day.

In this investigation work we have pointed out the characteristics of medium-sized enterprises in Mexico, particularly in Morelia, Michoacán, by analyzing the efficiency mechanisms in order to achieve a better market position.

The configuration of medium-sized enterprises must be in stages; every stage is a way of doing business, contact with cautious and potential clients, as well as searching new markets, always bearing relational marketing.

Now more than ever, all small and medium-sized enterprises, regardless of their activity, must compete in a severe and complicated environment, so they must necessarily have the latest IT and know how to apply know if you want to have a more efficiently and profitably relationship.

Key words: Marketing, management of client relationship (relational marketing) and competitiveness.



1.INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas han tenido un destacado papel en la industrialización de la mayoría de los países, independientemente del desarrollo de sus economías, ya que fueron la base para arranque de dicho proceso. Es claro que las medianas empresas que quieren mejorar su posición competitiva frente a la competencia deben adquirir o desarrollar nuevos activos tecnológicos, así como prestar más atención a la relación que tiene con los clientes, sin dejar por un lado las mejoras en sus procesos, así como en sus productos. Las pequeñas y medianas empresas deben prestar atención a las prácticas que favorezcan el desarrollo del capital humano y que permitan gestionar correctamente el conocimiento organizativo.

La competitividad en nuestros días es el principal factor que nos pueda presentar una ventaja significativa, teniendo un mercado que presenta un exceso de ofertantes y bajo flujo de demandantes, por lo tanto, en cualquier empresa que pretenda crecer o simplemente mantenerse en el mercado, necesita buscar estrategias que le permitan ser diferentes, o intentar posicionarse en otros mercados fuera del estado, o porque no buscar un comercio internacional.

Como lo establecen Pérez y Pérez (2008), la conceptualización de competitividad ha sufrido modificaciones tanto en su definición como en su contenido, de acuerdo con los cambios experimentados en el panorama económico mundial. Actualmente, este término está centrado en los ámbitos nacional, sectorial y empresarial. La visión evolucionista señala como factor clave de la competitividad al factor tecnológico.

La competitividad es la capacidad que tiene una organización pública o privada de mantener ventajas que le permitan alcanzar y mejorar la posición socioeconómica ante otras empresas.

Por otra parte, para Cruz, A. (2012), menciona que para poder mantenerse en el gusto de los consumidores las empresas dedicadas a la producción de algún bien



deben buscar la innovación para ser competitivas, sin embargo, muchas ven entorpecida esta labor por procesos de negocio y sistemas informáticos inadecuados, que generan fallas de comunicación, errores laborales, retrasos y mayores costos.

La competitividad e innovación del sector manufacturero, es fundamental para la prosperidad y crecimiento económico. Hoy en día, la globalización y los cambios producidos en la dinámica empresarial, han propiciado el desarrollo de nuevos sistemas contables, financieros, de control interno, de producción, de manejo del personal, mercadológicos y administrativos, que permitan responder exitosamente a las exigencias del entorno. Las empresas manufactureras deben buscar el camino de la innovación y ser competitivas.

Dichas empresas tienen 2 opciones o innovan o mueren, en nuestra actualidad esta podría ser la frase en el mundo de los negocios.

Por lo tanto, toda empresa independientemente de su actividad, lleva adherido un proceso de servicio, del cual dependerá el valor agregado que perciba el consumidor. Esta concepción del servicio ha generado un nuevo enfoque en marketing, el cual propone que para poder permanecer en una posición privilegiada en el mercado el diseño de las estrategias de marketing se debe considerar partiendo de afuera hacia adentro, es decir, reconocer y atender las necesidades del cliente externo (administración de la relación con el cliente), significa buscar nuevas formas de procurar valor para el consumidor, implica mejorar los aspectos cualitativos del producto tangible e intangible. El esfuerzo promueve un cambio de cultura basada en la calidad, desde la filosofía de la organización, procesos de la cadena de valor, personal, hasta proveedores de servicios.

La importancia de la mercadotecnia, el diseño, el servicio y las relaciones con clientes y proveedores se convertirán, y en algunos casos ya se han convertido, en piedras angulares que se deben tomar en cuenta cuando se habla de competitividad. Se necesita conocer una necesidad y diseñar un producto que cubra dicha necesidad, considerando que las necesidades de los clientes cada vez son



más específicas. Una vez que se tiene el producto se requiere promocionarlo y venderlo. El servicio al cliente y el mantenimiento de dicho producto aumentan el valor del mismo y representan argumentos importantes al momento de la decisión de compra del cliente.

El contacto constante con los clientes y el pedir opiniones, además de dar seguimiento a las ventas, proporciona a la empresa información extremadamente útil para el futuro en el diseño y las tendencias del uso de sus productos, y de esta manera apuntalar sus productos y procesos hacia la obtención de mejores resultados basándose en la información obtenida.

Actualmente en Michoacán presenta una contracción económica y social por lo que las empresas se topan con condiciones sumamente adversas ya que no solo se deben de preocupar por satisfacer de la mejor forma las necesidades de los consumidores, sino que también deben de estar al tanto de los cambios que se presentan cada día y considerar los avances e innovaciones que pueda presentar la competencia.

Es por ello que también el marketing interno es una estrategia viable y sencilla ya que para su implementación solo se debe prestar mayor atención al trato que se le presta al cliente, así como, dar un seguimiento para poder evaluar la satisfacción del comprador otorgada por nuestro producto.

Es así que el estudio de la competitividad es de suma importancia para realizar mejoras en el campo empresarial, logrando determinar qué factores son importantes para lograr dicho propósito. A partir de esta postura se llevó a cabo el presente estudio, el cual se presenta de la siguiente manera.

En el primer capítulo se explican los fundamentos en los cuales se basa la presente investigación; dentro del segundo apartado se definen lo que son las pequeñas y medianas empresas, explicando las diferentes clasificaciones de éstas, su importancia e impacto económico.



Como parte del tercer capítulo se muestran las principales posturas teóricas sobre las variables Marketing y la Administración de la relación con el cliente (Marketing Interno), sus principales elementos, características e implicaciones. En el cuarto capítulo se aborda el tema de competitividad, citando a los teóricos más significativos que han estudiado e investigado sobre esta variable, su importancia, repercusión e impacto en las organizaciones. En el último apartado se mostrarán los resultados, conclusiones y recomendaciones que surgen de la presente investigación.



2. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

En la actualidad el país se encuentra en una grave situación económica, la cual se ve reflejada directamente en las empresas mexicanas existentes, ya que con el ingreso de empresas extranjeras, las empresas nacionales se ven en desventaja por la capacidad tecnológica y económica de estas.

En el país existen 4,135 medianas empresas de manufactura, en Michoacán existen 236 lo cual representa el 5.70% de la medida Nacional y para la Ciudad de Morelia solo 33 empresas, lo que significa solo el .79% del total nacional y el 13.98% dentro del Estado (INEGI 2016).

Esto se debe a la situación actual por el que atraviesa el Estado y en particular la Ciudad de Morelia, sintomáticamente propiciado por la inseguridad que se presenta en el ámbito Político y Social, considerando el descontento de los empresarios locales por lo que buscan el desarrollo en otros Estados en los que pueden desarrollar de mejor manera sus actividades.

Como ya sabemos las medianas empresas representan solo el 1% del total de MIPYMES de Morelia, hay que considerar que es un sector muy sensible a los cambios ya que en su mayoría desaparecen en menos de 5 años.

Hay que considerar que por la amplia oferta de productos y de empresas que están dentro de dicho sector vuelve más complicada la subsistencia de las diferentes empresas, ya que no cuentan con manuales adecuados para su funcionamiento, teniendo una falta de conocimientos administrativos y tecnológicos

2.2 Preguntas de investigación

¿Qué impacto tiene la mercadotecnia y la administración de la relación con el cliente (marketing relacional) en las Medianas Empresas del sector manufacturero de la Ciudad de Morelia Michoacán en su competitividad?



2.3 Objetivo

Determinar el impacto que tiene la mercadotecnia y la administración de la relación con el cliente (marketing relacional) en la competitividad de las medianas empresas del sector manufacturero de la Ciudad de Morelia Michoacán.

2.4 Hipótesis de Investigación

La mercadotecnia y la administración de la relación con el cliente (marketing relacional) inciden de manera positiva en la competitividad de las medianas empresas del sector manufacturero de Morelia Michoacán.

2.4.1 Variables de la investigación

En cuanto a las variables de la presente investigación estas se presentan a continuación. En la tabla 2.1 se define cada una de éstas.

Variables independientes:

- Mercadotecnia
- Administración de la relación con el cliente (Marketing relacional)

Variable Dependiente:

- Competitividad

Tabla 2.1 Definición de las variables Independientes y la Variable Dependiente

Variables Independientes	
Mercadotecnia	Proceso social y administrativo a partir del cual las personas obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos.
Administración de la relación con el cliente	Toda actividad de marketing dirigida a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos, teniendo como característica básica la dirección de acciones a partir de las necesidades y circunstancias de cada cliente.



Variable Dependiente	
Competitividad	Factor que influye directamente en el éxito o fracaso de toda empresa, ya que determina el grado de actividad desarrollado dentro de la organización contribuyendo al desempeño, calidad, innovación, productividad, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (1985), McKenna (1994) y Porter (1999).

2.5 Justificación

El presente estudio apoyara a la implementación de un sistema adecuado de competencia para las medianas empresas en el sector manufacturero, considerando su tamaño y participación, para así poder posicionarlo en un mejor lugar a nivel Nacional, así como buscar su permanencia en el mercado tomando en cuenta el marketing interno, buscando lograr un mayor grado de satisfacción con el cliente.

Hay que considerar la implementación de manuales adecuados y funcionales para cada empresa, contar con los conocimientos administrativos y tecnológicos necesarios para convertirse en una empresa competitiva y permanecer por más tiempo en el mercado, también determinar el grado en que afecta el marketing así como la administración de la relación con el cliente en las medianas empresas, detectando el grado en que afecta directa o indirectamente a la competitividad de las empresas.

En la actualidad hay que aprovechar la facilidad que se tiene a los medios tecnológicos de comunicación existentes para darse a conocer, otro factor a considerar son las diversas clasificaciones de las empresas ya que de ello dependerá a lo que se pueda tener acceso de los diferentes planes de financiamiento otorgados por los gobiernos Federales o Estatales.



2.6 Metodología

En cuanto a la metodología del presente estudio, se utilizó el enfoque cuantitativo ya que se evaluó la hipótesis de investigación a partir de la medición de las variables independientes y dependientes, realizando un análisis numérico y estadístico para dicha evaluación.

La investigación tiene un alcance correlacional explicativo ya que se busca explicar la relación entre variables y determinar el grado de asociación que existe entre éstas. Para lograr dicho propósito se medirá cada una de las variables, se cuantificará y analizará la vinculación, para así poder aceptar o rechazar la hipótesis de investigación.

El universo está conformado por 33 empresas registradas en el INEGI 2016 utilizando la siguiente formula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

$$n = \frac{33 \cdot 1.66^2 \cdot 0.50 \cdot (1 - 0.50)}{(33 - 1) \cdot 0.10^2 + 1.66^2 \cdot 0.50 \cdot (1 - 0.50)}$$

$$n = 22$$

la cual nos arroja un resultado de 22 empresas del sector manufacturero de la ciudad de Morelia, Michoacán, México.

Para poder probar la hipótesis de investigación se llevó a cabo el análisis de los resultados haciendo uso del programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 17.0 y Microsoft Excel 2010.

2.7 Horizonte temporal y Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en la Ciudad de Morelia, Michoacán, México, en el periodo de junio-diciembre del 2015.



3. LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) tienen una relevancia socioeconómica muy importante, en la mayoría de los países del mundo. Ya sea por su capacidad de generar empleos o por su participación en el crecimiento económico, este estrato de empresas se ha ganado un espacio en el debate internacional y en la captación de recursos y apoyos gubernamentales para su fomento (Góngora, 2013).

Para Álvarez & Durán (2009), en Latinoamérica, las MIPYMES juegan un papel fundamental en la sociedad, ya que favorece significativamente a la generación de empleo, de ingresos y moviliza la actividad productiva de las economías locales. Por lo anterior las PYMES constituyen un factor determinante en el desarrollo para las economías latinoamericanas, por lo que el desarrollo de políticas, programas, instrumentos y herramientas innovadoras para su promoción son de vital importancia para mejorar la competitividad de las mismas.

México cuenta con 5 millones 144 mil 56 empresas, de las cuales el 95.2 por ciento son microempresas, el 4.3 por ciento (221 mil 194) son pequeñas empresas, el 0.3 por ciento (15 mil 432) medianas y el 0.2 por ciento (10 mil 288) grandes compañías, (INEGI, 2011).

Como menciona, González (2011), México es un país de MIPYMES, con la problemática que eso significa. Una economía de escasa especialización y poca innovación en esta área empresarial. Para mejorar esto se debe canalizar más recursos tanto económicos, intelectuales y sociales para apoyarlas, transformarlas y hacerlas crecer.

La creación y desarrollo de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, es de suma importancia en cualquier economía ya que sus aportaciones llegan a convertirse en un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y social de una región, aportando consigo una mejor distribución de sus recursos y riqueza; además, son las generadoras de empleos más grande (por encima de las grandes corporaciones) contribuyendo cierta estabilidad al mercado laboral (Gómez, 2007).



La importancia de crear y desarrollar Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) es de tomarse en consideración dentro de cualquier economía, ya que sus aportaciones llegan a convertirse en un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y social de una región aportando consigo una mejor distribución de sus recursos y riqueza; además, son las generadoras de empleos más grande (por encima de las grandes corporaciones) contribuyendo cierta estabilidad al mercado laboral (Gómez, 2007).

Cabello, Conde y Reyes (2007) plantean que de cada 100 MIPYMES que surgen el 90 no sobreviven a los dos años después de haber empezado operaciones, esto ocasionado por diversos factores, tanto internos como externos. Se considera que los factores externos son incontrolables; por lo tanto, los que se originan dentro de ellas se convierten en la clave para identificar aquellos aspectos que no dejan crecer a las empresas y empezar a trabajar en ellos (Zahra, Neubaum, y Lucia, 2007).

Acerca de esta problemática y su solución, Valera (2011) menciona que la incubación de empresas se ha convertido en un proceso de apoyo que mejora el desarrollo adecuado de empresas nacientes y de reciente creación, otorgando a los emprendedores una capacitación para la óptima gestión a través de un conjunto preciso de recursos y servicios.

3.1 Definición de Empresa

La palabra empresa proviene del latín “emprenderé” que significa iniciar alguna actividad.

Por lo que una empresa es un organismo social donde a través de la coordinación de recursos se llega a la producción de un bien o servicio (Münch, 2010).

Por tanto, una empresa es una unidad económica social en la cual a través de diferentes factores como lo son, el capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios que buscan la satisfacción de las diferentes necesidades de la sociedad.



Las empresas en México han sufrido diferentes cambios a través de los años, si recordamos a principios del siglo XX la mayoría de las organizaciones se dedicaba a la agricultura y muy pocas a la manufactura de los diferentes elementos de producción. Para la segunda mitad del siglo la industrialización adquirió mayor fuerza a nivel industrial con una mayor participación en la aparición de las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que las grandes empresas eran de capital extranjero.

Inicialmente se promovió la inversión nacional a través del proteccionismo Nacional, a partir de la década de 1980 se inicia una apertura económica hacia el extranjero y apoyado con el Tratado de Libre Comercio ya que se expandieron los mercados dando lugar a procesos de diversificación en todos los sectores empresariales.

3.2 Clasificación de las Empresas

Para Münch (2010), los grandes avances en el área científica, tecnológica y económica han propiciado el surgimiento de una gran diversidad de empresas.

Por lo que una de varias clasificaciones es el considerar como es la siguiente:

- Tamaño, tomando en cuenta el número de empleados.
- Finalidad, considerando en este rubro si es privada o pública.
- Actividad Económica, incluyendo si esta es industrial, comercial o de servicio.
- Tecnología, grado tecnológico con el que cuenta.
- Régimen Jurídico, considerando sociedad, asociaciones, patronato o fundaciones.



3.3 Definición de las MIPYMES

Las MIPYMES, por sus siglas hacen referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas, son organizaciones dedicadas a las actividades industriales y de servicios que combina capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y en un mercado de consumidores. Por su estructura las MIPYMES tienen algunas ventajas entre las que se destacan: la gran capacidad para aprovechar los recursos humanos; la posibilidad de concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda; la facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado; las contribuciones para una mejor distribución de ingreso a favor de los segmentos bajos de la población; la agilidad para satisfacer demandas de consumo, incluso el intermedio de las grandes y medianas empresas, y requerimientos del sector público sobre todo en el marco de la descentralización y la flexibilidad en el manejo de costos frente a las escalas de producción.

Las definiciones de MIPYMES que son empleadas en los diferentes países consideran tres dimensiones: el personal empleado, los activos de la firma y las ventas brutas anuales. Exigiéndose que la empresa postulante a la categoría cuente con una cantidad de empleados comprendida entre dos limitantes, –límite inferior y superior-, y lo mismo para el caso de sus activos y ventas brutas.

3.4 Desarrollo de las MIPYMES

En los últimos años, el estudio de las micro, pequeñas y medianas empresas ha ocasionado grandes debates e intereses políticos, aunque si bien la preocupación por la PYMES no ha estado presente de manera predominante en las diversas teorías económicas, pero desde la década de los 1980 comienzan a tener un mayor predominio en el imaginario colectivo. Hoy en día estas empresas son indiscutiblemente consideradas un componente central de la economía de los países.



Las empresas ingresan al mundo como firmas pequeñas, y a través del aprendizaje van creciendo y evolucionando en el ciclo de vida, con lo que logran mayor estabilidad, lo que les permite invertir más en investigación y desarrollo, produciendo una constante innovación (Álvarez y Duran, 2009).

3.4.1 Principales aspectos internos que afectan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas

Dentro de la literatura del entorno de las empresas a nivel general y en México, coinciden en que uno de los factores que más influye en su ciclo de vida es la competitividad, esta es afectada principalmente por aspectos internos de las empresas.

Como alcanzar y sostener la ventaja competitiva es crucial para la supervivencia de las empresas. Son muchas y muy diversas las propuestas que se pueden encontrar en la literatura sobre el concepto del éxito competitivo o competitividad empresarial. La mayor parte de las definiciones coinciden definir la competitividad como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles para producir bienes y servicios creando valor o actuando para combatir la realidad suscitada al relacionarse con otra empresa (Aragón y Rubio, 2005).

La Secretaria de Gobernación (2009), a través de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, menciona la definición de la competitividad de las MIPYMES como la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen.

Según Porter (1998) las características estructurales de las empresas no son estables y su comportamiento influye de manera decisiva en el éxito de estas; es decir, la competitividad está determinada por los factores internos de las empresas. Esto se debe a que en estos factores existe un control sobre los mismos y se puede



trabajar en ellos para mejorar, en cambio, los factores externos son incontrolables y solo queda adaptarse.

Para soportar la idea de Porter, la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas de Barney (1991) sostiene que el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que esta posee lo que origina una diferenciación ante sus competidores.

Con respecto a la importancia de identificar los factores que determinan la competitividad, Estrada, García y Sánchez (2007) mencionan que la aportación que las micro, pequeñas y medianas empresas hacen de la generación de empleos, la obtención de ingresos y a la generación de riqueza de un país es reconocida en todo el mundo. Sin embargo, este tipo de empresas se enfrentan a la dificultad de sobrevivir y desarrollarse en un mercado altamente competitivo y sumándole que sus características estructurales las hace más vulnerables tanto en recursos como en capacidades en comparación con las grandes empresas, se encuentran en una situación más crítica. Es así que se pone de manifiesto la importancia del estudio de los factores que determinan la competitividad de este tipo de empresas.

3.5 Entorno de las MIPYMES en México

A continuación, se presentan algunas características de estas empresas en México, resaltando su importancia para la economía y el desarrollo empresarial, resaltando algunas situaciones y problemáticas importante que surgen alrededor de este tipo de organizaciones.

3.5.1 Aspectos Generales

Como ya se mencionó anteriormente la mayor parte de las empresas en México son de este tipo, es así que un gran número de estudios han expuesto el papel tan importante de las MIPYMES en el desarrollo de los países. Los analistas económicos remarcan la importancia de las MIPYMES en la economía, ya que se consideran básicas para el mantenimiento de un mercado competitivo. La globalización y el cambio tecnológico ofrecen oportunidades de crecimiento y



reducción de costos a las MIPYMES, aunque también generan nuevos costos de transacción, retos y riesgo (Amorós, Planellas y Batista-Foguet, 2006).

En la actualidad, estos estudios ponen en manifiesto la importancia de las MIPYMES dentro de las economías de los países, sobre todo de América Latina y el Caribe, esto a pesar de que no es posible determinar su importancia en una exacta magnitud por lo complicado de su entorno. Las MIPYMES tienen una importante contribución al crecimiento económico, la competitividad, la innovación y la creación de empleo de los países de la región (Guaipatín, 2003).

En México, la clasificación de la Secretaría de Gobernación (2009) publicada en el Diario Oficial de la Federación establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90% (Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Clasificación de las MIPYMES en México

Tamaño	Sector	Número de Trabajadores	Ventas Anuales (mdp)	Máximo Combinado
Micro	Todos	1 – 10	\$4	4.6
	Comercio	11 – 30	\$4.01 - \$100	93
Pequeña	Servicios e Industrial	11 – 50	\$4.01 - \$100	95
	Comercio	31 – 100	\$100.01 - \$250	235
Mediana	Servicios	51 – 250	\$100.01 - \$250	235
	Industrial	51 – 250	\$100.01 - \$250	250

Fuente: Secretaría de Gobernación (2009)

Las MIPYMES mexicanas representan el 99.8% de unidades económicas o empresas en la economía del país, contribuyendo con una aportación del 71% de los empleos del país (Salgado y Pérez, 2010).

A pesar de que las MIPYMES poseen una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno y emprender proyectos innovadores, la mayoría de las MIPYMES que se aventuran y ocupan un lugar en el mercado llegan a desaparecer



sin dejar rastro de su existencia (Escalera, 2007). Reforzando este punto García y Cristóbal (2007) plantean que una mala dirección empresarial hace que solamente el 35% de estas empresas sobrevivan después de dos años. Esta ineludible estadística, refleja, la situación de inestabilidad y oportunidad en la cual se encuentran cimentadas dichas empresas y la gran importancia que tiene para ellas, entre otras cosas, contar con directivos capaces de entender el complejo funcionamiento de la empresa y del entorno.

Lo anterior cobra aún más relevancia, si se considera que, según datos de la Secretaría de Economía, en México se tiene un total de 4, 015,000 entidades empresariales, de las cuales el 4.2% son MIPYMES que aportan el 31.5% del empleo y el 37% al PIB nacional (García y Cristóbal, 2007).

Quienes crean MIPYMES lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia. Le experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos se deben a una falta de experiencia y formación en la dirección de empresas sin importar el giro que se trate (Pulido, 2010).

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB), integrado de la siguiente manera: Microempresas 18.1%, Pequeñas empresas 12.5% y Medianas 21.4%. Los empleos en México, son en mayor número generados por las micro, pequeñas y medianas empresas pues constituyen aproximadamente el 80% del total.

Asimismo, las cifras indican que, en promedio, el 50% de estas empresas quiebran en el primer año de actividades, el 80% fracasa antes de los 5 años, y el 90% de ellas no llega a los diez años, esto de acuerdo a datos obtenidas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en el censo 2009”.

Otros de los datos que resalta Sosa (2011) son los estados con mayor participación de micro, pequeñas y medianas empresas donde se encuentran las siguientes:



Estado de México (12.1%), Distrito Federal (11.4%), Veracruz de Ignacio de la Llave (6.1%), Puebla (5.5%), Guanajuato (5%), Michoacán de Ocampo (4.7%).

Aunque la creación de estas, se ha incrementado significativamente, sus tasas de fracaso han sido históricamente altas, ya que desafortunadamente muchos empresarios carecen de las habilidades de negocio requeridas para llevar a una nueva empresa al éxito. Así mismo, se ha argumentado que las nuevas empresas, suelen fracasar debido a la falta de habilidades relacionadas con la adecuada gestión y/o por el difícil acceso al capital de riesgo (Zapata, 2011).

Sin embargo, Guaipatín (2003) recalca, paradójicamente, pese a la gran importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas para las economías de la región, es poco lo que se conoce en detalle sobre ellas. Con definiciones que varían entre países e incluso entre sectores económicos, es difícil monitorear el desarrollo de estos grupos de empresas al interior de cada país, y peor aún realizar análisis comparativos de corte transversal.

3.5.2 Problemática de las MIPYMES en México

El problema de las PYMES en México, es el que se empieza a desarrollar un entorno global más competitivo. Los empresarios mexicanos se han percatado que tienen que dejar de lado las antiguas formas de organización empresarial para adoptar nuevas estrategias que les permitan enfrentar con éxito los nuevos retos, poder realizar cambios, ser flexibles y reinventarse más rápido que un corporativo grande.

Navas (2006) comenta que el nuevo papel de las medianas y pequeñas empresas es fundamental en el mundo globalizado concordando con el Banco Interamericano de Desarrollo en el 2002, el cual afirma que la importancia económica, sumada a la potencial flexibilidad y capacidad innovadora de las PYMES, hacen que estos agentes económicos sean un instrumento privilegiado para mejorar la competitividad de las economías de la región latinoamericana.



Para Robinson y Stern, (2000), es necesario recurrir a la creatividad corporativa donde una compañía es creativa cuando sus empleados hacen algo nuevo y potencialmente útil sin que se les haya mostrado o enseñado directamente

Las PYMES han empezado a considerar a la innovación como una serie de pasos hacia donde se desea llegar. Sin embargo, es prácticamente imposible innovar sin aceptar un elemento de riesgo. Pero en el universo de las PYMES se tiene el fuerte paradigma de que la producción debe estar orientada a la elaboración de un solo bien como el calzado, muebles, vestido, abarcando todos los segmentos del proceso productivo para lograr el artículo terminado. Por ello, las pequeñas y medianas empresas han tratado de abarcar todo el proceso productivo del bien que manufacturan siendo muy difícil su subsistencia ante la competencia internacional, lo que ha propiciado que se presente una elevada tasa de deserción empresarial en este segmento industrial. Si se analiza la problemática de estas empresas, se aprecia que cada vez más encuentran obstáculos en el acceso a mercados de capital por carecer de un desarrollo constante y sostenible.

3.5.3 Situación de las Pymes en Michoacán

Entre 1980 y 1993, se ha casi triplicado el número de establecimientos manufactureros en el Estado de Michoacán; mientras que en el empleo generado por los mismos se ha elevado en menor proporción, lo que deriva en que el promedio de personal ocupado por establecimiento haya descendido, reflejando con esto que el tamaño empresarial se ha reducido, lo que indicaría que en la entidad tienden a predominar los establecimientos pequeños y más aún los micros, en forma más acentuada que lo registrado a nivel nacional (Mercado y Palmerín, 1996).

3.6 Industria Manufacturera

A lo largo del tiempo el hombre ha buscado la manera más eficiente y eficaz de realizar sus tareas y cubrir sus necesidades. Para esto ha desarrollado a través del tiempo mejoras en sus procesos y actividades. Es así que en el siguiente apartado se revisaran aspectos importantes sobre la Manufactura.



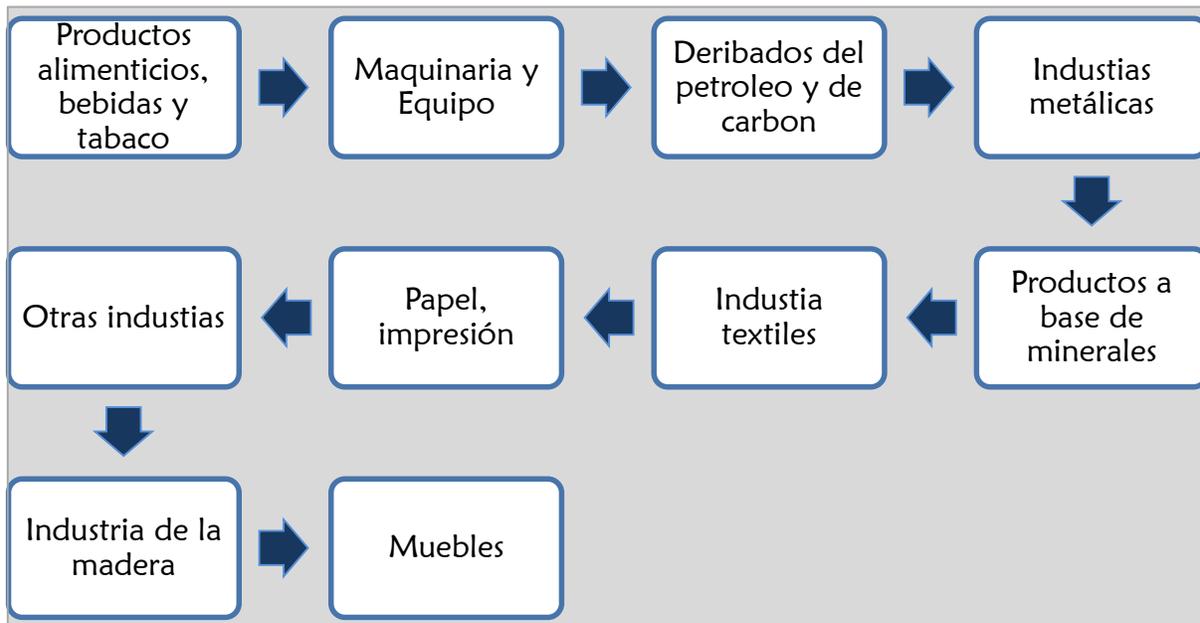
3.6.1 Conceptualización

La palabra manufactura se deriva de las palabras latinas *manus* y *factus* que se refieren a manos y hacer. El término es bastante antiguo y describe el método manual que se utilizaba cuando se acuñó la palabra. Actualmente la manufactura moderna se realiza con maquinaria computarizada y automatizada que se supervisa manualmente (Groover, 1997).

De esta manera la industria manufacturera es la actividad económica que transforma una gran variedad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Se encuentra conformada por empresas desde pequeñas como tornillerías, panaderías, molinos, etc.; hasta grandes conglomerados como armadoras de automóviles, embotelladoras, empacadoras, laboratorios, etc. A partir de los productos que se elaboran en ellas, la industria manufacturera se clasifica en 10 tipos de actividades las cuales se muestran en la figura 3.1 (INEGI, 2011).



Figura 3.1 Actividades que conforman la Industria manufacturera



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2011).

3.6.2 Importancia de la Manufactura

Sin duda alguna la manufactura es una actividad importante desde el punto de vista tecnológico, económico e histórico. En cuanto a la tecnología la manufactura permite la aplicación de la ciencia, permitiendo la creación de productos necesarios y deseados por la sociedad. Económicamente es un instrumento importante que permite a una nación crear riqueza material. Ejemplo de esto son las industrias manufactureras en Estados Unidos que representan cerca del 20% del producto nacional bruto de ese país. Históricamente se ha subestimado la importancia de la manufactura en el desarrollo de las civilizaciones, sin embargo, las culturas humanas que han sabido hacer mejor las cosas a lo largo de la historia, han sido las más exitosas. Creando mejores herramientas y utensilios de trabajo, se perfeccionaron las artesanías y armas (Groover, 1997).

Kalpakjian y Schmid (2002) mencionan que la manufactura es la columna vertebral de cualquier nación industrializada. Su importancia queda resaltada por el hecho de que es una actividad económica que aporta aproximadamente de 20 a 30 por ciento del valor de todos los bienes y servicios producidos. El nivel de la actividad



manufacturera de un país, está directamente relacionado con una economía exitosa, de esta manera mientras más elevado es el nivel de la actividad manufacturera de un país, más alto es el nivel de vida de la población.

3.6.3 Actividades de la Industria Manufacturera

Las empresas que entran dentro de la industria manufacturera tienen como actividad principal realizar procesos que les ayuden a convertir la materia prima en productos. Este proceso se define en la figura 3.2.

Figura 3.2 Proceso en la Industria manufacturera



Fuente: Elaboración propia a partir de Kalpakjian y Schmid (2002).

La manufactura también involucre actividades en que el producto manufacturado mismo se utiliza para fabricar otro producto. Un aspecto igualmente importante de las actividades de manufactura es el servicio y el mantenimiento de la maquinaria utilizada para realizar las tareas, esto durante su vida útil. De esta manera la manufactura es una actividad compleja, que involucra una amplia variedad de recursos y actividades, tales como:

- Diseño de producto
- Maquinaria y herramienta



- Planeación de procesos
- Materiales
- Compras
- Control de producción
- Servicios de apoyo
- Marketing
- Ventas
- Embarques
- Servicio al cliente

Estas actividades manufactureras deben responder a varias exigencias y tendencias que se presentan a continuación:

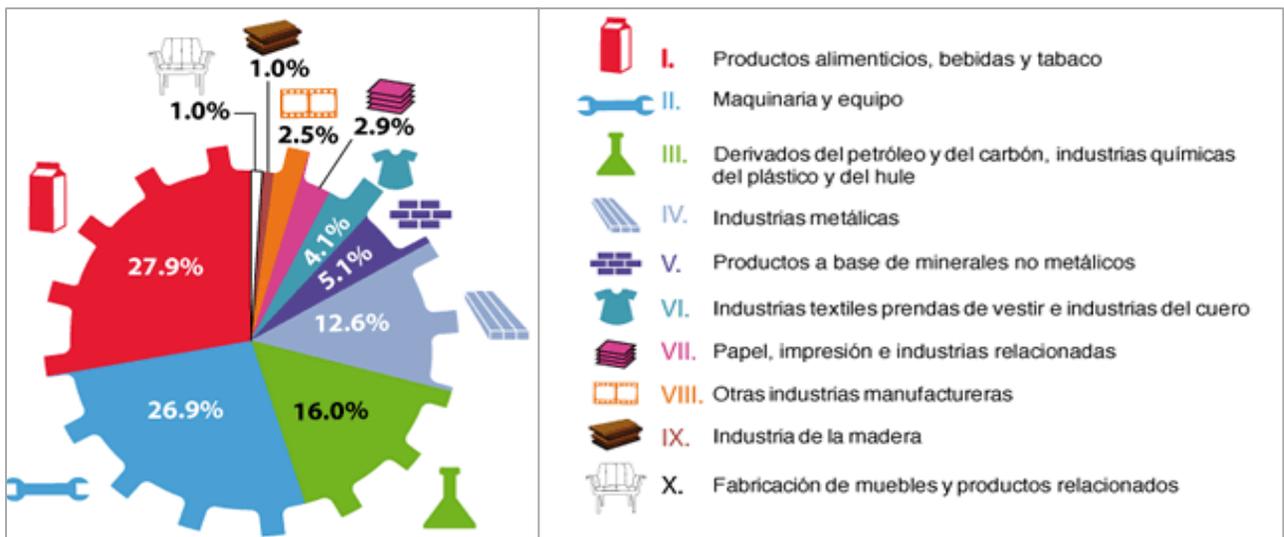
1. Un producto debe cumplir con los requerimientos del diseño, las especificaciones y estándares del producto.
2. Un producto debe ser manufacturado utilizando ambiental y económicamente los métodos más amigables.
3. La calidad debe ser incorporada en el producto en cada etapa, es decir desde que éste se diseña hasta que se fabrica y queda listo.
4. Debido a que existe un ambiente altamente competitivo los métodos de producción deben ser flexibles para responder a los cambios en la demanda que ocurra en el mercado.
5. Debe existir una evaluación constante sobre el desarrollo de nuevos materiales, métodos de producción e integración computadora, esto tanto en las actividades tecnológicas como en las administrativas.
6. Las actividades de manufactura deben ser vistas como un gran sistema, que se encuentran interrelacionadas con cada una de sus partes.
7. Una organización manufacturera debe alcanzar constantemente los mapas altos niveles de calidad y productividad, es decir, realizar una utilización óptima de sus recursos tanto materiales, maquinas, capital, mano de obra y tecnología (Kalpakjian y Schmid, 2002).



3.6.4 La industria manufacturera en México

México cuenta con 436 851 unidades económicas dedicadas a las manufacturas y 4, 661,062 personas que laboran en este sector. Al 2011, la industria alimentaria, de las bebidas y del tabaco, así como la industria productora de maquinaria y equipo aportaron el mayor porcentaje al PIB manufacturero con 27.9 % y 26.9% respectivamente (Ver figura 3.3).

Figura 3.3. Aportación al PIB de las Industrias manufactureras por actividad



Fuente: INEGI (2011).



4. MARKETING

En el presente capítulo se mostrará una revisión teórica sobre los aspectos principales sobre Marketing o Mercadotecnia resaltando su importancia en el mundo de los negocios, sus características y ventajas para las organizaciones.

4.1 Concepto de Marketing o Mercadotecnia

La mercadotecnia o marketing está presente en casi todos los aspectos de la vida diaria. En todo momento somos consumidores o proveedores de productos. Un gran porcentaje de nuestro tiempo está orientado en nuestro esfuerzo por vender algo o por los esfuerzos de mercadotecnia de otros dirigidos hacia nosotros; además es innegable la función trascendental que desempeña la mercadotecnia en el crecimiento y el desarrollo económico de cualquier país; así mismo, estimula la investigación, lo cual da por resultado nuevos bienes y servicios; proporciona a los clientes la oportunidad de elegir entre diversidad de productos, satisfaciendo los requerimientos más específicos de los consumidores, esto a su vez contribuye a la generación de más empleos, alza en los ingresos y por ende a un mejor nivel de vida (McCarthy y Perreault, 2001).

El concepto de mercadotecnia tiene un trasfondo filosófico que conduce a las empresas u organizaciones que la practican hacia la identificación y satisfacción de las necesidades o deseos de sus mercados meta a cambio de la obtención de una determinada utilidad o beneficio.

Por ello, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, y empresarios conozcan en qué consiste el concepto de mercadotecnia y el cómo aplicarlo.

Existen diferentes definiciones o conceptos de mercadotecnia y será difícil unificar criterios en la actualidad, ya que esta se encuentra en constante evolución y va cambiando conforme a los gustos y necesidades que se generan en los consumidores.

El concepto de mercadotecnia difiere claramente del de ventas y en lo esencial sostiene que la empresa existe en el ámbito económico y social para satisfacer las



necesidades y deseos del cliente a largo plazo con el propósito de lograr una utilidad.

Con base en lo anterior, diversos autores proporcionan distintas definiciones de mercadotecnia, las cuales se mencionan a continuación.

Kotler (1985) plantea que la mercadotecnia es un proceso social y administrativo a partir del cual las personas obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos de valor con otros.

En cambio, Shoell y Guiltinan (1991) señalan que la mercadotecnia involucra tanto a individuos como organizaciones que realizan funciones encaminadas a satisfacer deseos humanos al facilitar las relaciones de intercambio.

Por otro lado, Buzzell (1978: 16) sostiene que “La mercadotecnia implica aquellas actividades de negocios relacionadas con: 1) Identificar y estimular la demanda de los bienes y servicios de una compañía, 2) Cumplir con la demanda haciendo disponibles los bienes y servicios en la forma más efectiva, 3) Alcanzar utilidades y otros objetivos relacionados con la identificación, estímulo y satisfacción de la demanda”.

Fisher y Espejo (2004:10) consideran que “La mercadotecnia es la actividad humana que está relacionada con los mercados, significa trabajar con ellos para actualizar los mercados potenciales con el objeto de satisfacer necesidades y deseos humanos”.

Aunque estas definiciones pueden ser aceptadas tanto por los teóricos como los expertos, todas resultan limitadas por uno o varios aspectos ya que la mayor parte de las definiciones señalan que la mercadotecnia representa operaciones mercantiles, sin embargo, puede realizarse en organizaciones no lucrativas y así también, la mercadotecnia no solo se refiere a productos o servicios, sino también a ideas, hechos conceptos, y aun a la propia gente.

El punto de partida de la disciplina de la mercadotecnia es determinar las necesidades y deseos humanos, de allí partirá para las actividades futuras.



La mercadotecnia es la encargada de ofrecer productos y servicios que satisfagan todas aquellas necesidades, si nos ponemos a analizar cada producto o servicio que existe en el mercado vemos que para algunas personas cubren una serie de necesidades, tanto primarias como secundarias y que para otros grupos cubren diferentes necesidades.

En este sentido el objeto de la mercadotecnia, es buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores, mediante un grupo de actividades coordinadas que al mismo tiempo permita a los empresarios alcanzar sus metas. La satisfacción de los clientes es lo más importante de la mercadotecnia y para lograrlo el empresario debe investigar cuales son las necesidades del cliente para poder crear productos realmente satisfactorios. Pero no solo debe hacer llegar estos productos, sino adaptar y modificar los productos con el fin de mantenerlos actualizados, de acuerdo con los cambios en los deseos y preferencias del consumidor.

4.2 Evolución de la Mercadotecnia

La mercadotecnia ha evolucionado en forma muy importante durante las últimas seis décadas al cambiar su enfoque de venta masiva de productos a desarrollo de relaciones con los clientes.

Vivimos en un mundo cambiante donde la mayoría de los seres humanos nos desenvolvemos, tenemos diferentes gustos y deseos diferentes, es por esto que la mercadotecnia tuvo la necesidad de desarrollar actividades y estrategias donde pudiesen ganar mayor mercado para que sus productos o servicios lleguen finalmente hasta nosotros.

A continuación, se describen cada una de las etapas de la mercadotecnia:

1.- Mercadotecnia Masiva

Es propia de las décadas de 1940 y 1950. Se le llama masiva porque en esos años los esfuerzos comerciales iban dirigidos a toda la población sin distinción alguna, pues los empresarios solo deseaban incrementar los niveles de producción y, esto les hacía suponer que el individuo iba a comprar cada uno de los productos



producidos. No se preocupaban por lo que realmente necesitaba y deseaba la persona, simplemente actuaban como maquinas que elaboraban un determinado producto sin tener por lo menos un plan de producción o una investigación de mercado que les diera a conocer que producto está requiriendo el consumidor o que les marcara la pauta de la cantidad que se debía manufacturar.

2.- Mercadotecnia de Segmentos

Las empresas siguieron mejorando con estrategias de mercadotecnia más avanzada durante la década de los 90s, mediante la segmentación de los clientes para identificar a los segmentos de alto valor, la diferenciación de la oferta de productos, servicios y de la comunicación con clientes y prospectos por segmento.

En este momento surge la creación de las bases de datos, aunque estas no eran actualizadas regularmente, el análisis de sistemas y la adopción de programas de lealtad de clientes, la mercadotecnia tuvo que dar un giro para poner en práctica actividades específicamente diseñadas para los segmentos de mercado elegidos.

3.- Mercadotecnia de Nichos

Un nicho es un mercado más pequeño que cierto mercado dado. Esta mercadotecnia es propia de la década de 1980. Surge el concepto de nichos de mercado, clientes dispuestos a vincularse con sus organizaciones o proveedores, siempre y cuando estos estén dispuestos a llenar sus expectativas cada vez más específicas.

4.- Mercadotecnia Personalizada

En esta etapa que se da en la década de 1990, las empresas siguen mejorando sus estrategias mediante la administración en relación con sus clientes, que permite enfocarse en los patrones de comportamiento individual de cada cliente, la diferenciación de la oferta de productos y servicios por cliente y la comunicación personalizada. Aquí, las empresas cuentan con las más modernas y avanzadas capacidades de inteligencia, como la integración de toda la información en una base de datos de clientes, la comunicación con sus clientes a través de todos los canales



de contacto, acceso en tiempo real a la información para tomar decisiones basadas en los clientes, además de contar con la Inteligencia de negocios permite planear y administrar campañas.

El desarrollo de las tecnologías de la información ha sido un factor fundamental para soportar la evolución de las estrategias de mercadotecnia, ya que han permitido desarrollar las capacidades de inteligencia de las empresas, con características distintivas en cada una de las etapas de evolución de la estrategia de mercadotecnia.

Con la evolución de la mercadotecnia podemos observar que en la actualidad no se trata sólo de lograr una venta, pues si buscamos un mayor beneficio, el empresario debe lograr una buena relación y lealtad con los clientes. Hoy en día se requiere de una minuciosa obtención de datos que el mismo cliente proporciona y de este modo, la empresa conoce qué quiere y necesita, así como su estilo de vida.

4.3 Misión y Objetivos de la Mercadotecnia

La mercadotecnia como toda disciplina tiene una misión, objetivos, metas y ética que guie a los empresarios en sus acciones en relación con la mercadotecnia dentro de la empresa.

4.3.1 Misión

La misión de la mercadotecnia consiste en buscar la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores que se obtendrán mediante un grupo de actividades que permitan a la organización alcanzar sus metas. La satisfacción de los clientes es lo más importante.

Las organizaciones deben definir con claridad, además de las necesidades y deseos entorno al producto que comercializan, las expectativas que generan a través de los esfuerzos de mercadotecnia; dichas expectativas deben cubrirse plenamente para que la mercadotecnia cumpla con su objetivo principal.



4.3.2 Objetivos

La mercadotecnia generara mercado por medio de la satisfacción de los clientes, para lograrlo, la empresa debe investigar cuáles son las necesidades de su cliente para poder crear productos realmente satisfactorios. Pero no solamente debe hacer llegar estos productos a los consumidores, sino que además debe continuar adaptando y modificando los productos con el fin de mantenerlos actualizados, de acuerdo con los cambios en los deseos y preferencias del consumidor.

Según Fischer y Espejo (2004) mencionan que el segundo objetivo es generar riqueza, pues no olvidemos que la empresa existe para obtener una utilidad o beneficio, y estar conscientes que el objetivo anterior debe estar condicionado al hecho de conseguir utilidades para la empresa, caso contrario no habría un éxito real, sino un fracaso.

Sin embargo, para los autores, el segundo objetivo es generar riqueza, pero esto no lo podemos aplicar en una empresa no lucrativa; debemos tomar en cuenta que dentro de una empresa que su fin no es el lucro el generar riqueza no puede ser uno de sus objetivos; por ejemplo, en la mercadotecnia electoral su objetivo principal es atraer un mayor número de seguidores o votantes, en este caso no podemos hablar de utilidades.

Entonces la visión también dependerá del tipo de empresa y los objetivos que esta busque. Se puede decir que el principal objetivo de la mercadotecnia es el buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que al mismo tiempo permitirá a la organización alcanzar sus metas.

4.4 Importancia de la Mercadotecnia

Hoy en día, la mayoría de los países sin importar su etapa de desarrollo económico o sus ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia.

Las actividades desarrolladas por la mercadotecnia contribuyen en forma directa o indirecta a la venta de los productos de una empresa, creando oportunidades para



realizar innovaciones en ellos. Esto permite satisfacer en forma más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y a la vez, proporciona mayores utilidades a la empresa.

En épocas de crisis, la gerencia de mercadotecnia tiene que preocuparse de cómo comercializar la producción ya que la industria se enfrenta a una situación de escasez y no encontrara fácil esta tarea. Las empresas enfrentan desafíos sustanciales en la mercadotecnia pues la competencia en las organizaciones es todavía intensa en la mayoría de los casos y estas deben estar alertas para adaptar sus programas mercadológicos a los cambios que se están dando. En este contexto, las empresas mexicanas al presentar una problemática caracterizada por:

- Los altos costos que hacen más difícil la implementación de programas de mercadotecnia.
- La falta de recursos para el desarrollo de nuevos productos.
- La disminución del poder adquisitivo que da como resultado una baja en las ventas reales y en las utilidades de la empresa.
- La situación económica en general.

Se hace necesario que los empresarios pongan mayor atención a la mercadotecnia y que las personas encargadas de llevarla a cabo, sean profesionales creativos y no solo consideren las necesidades de la empresa, sino también las que el mercado requiere. En si la crisis económica de México de 1994 ayudo a crear una mercadotecnia propia adaptada a las necesidades de cada empresa, donde la mayoría de las empresas que la utilizan han contribuido a que esta se haya vuelto más compleja.

La mercadotecnia está en plena evolución, es una corriente que ha ayudado a las empresas a sobrevivir en el mercado, pero no solo se utiliza con fines comerciales también tiene aplicación en el plano social como lo demuestra el hecho de que el gobierno utilice cada vez más la mercadotecnia para difundir los programas de desarrollo social. Podemos notar que diariamente estamos en contacto con algún aspecto de la mercadotecnia: publicidad, ventas, promoción, distribución, etcétera.



Pero ninguna de estas actividades es por sí sola la mercadotecnia, ya que esta consiste en la interrelación de todas.

En la actualidad, la mercadotecnia tiene una importancia vital en la economía de empresas, organizaciones y naciones; en el mejoramiento de calidad de vida en las personas y en la generación de empresas más competitivas y capaces de satisfacer las necesidades y deseos de la sociedad. Por todo ello, ninguna nación, empresa, organización o persona puede pasar por alto la importancia que tiene la mercadotecnia en el desarrollo de la sociedad o grupo humano y en la economía.

4.5 Mezcla de mercadotecnia

El conjunto de variables que atiende la mercadotecnia para lograr los objetivos de la empresa y desarrollar estrategias de marketing se conocen como Marketing Mix o Mezcla de Mercadotecnia. Estas variables se visualizan a través de las estrategias de mercadotecnia, que permiten alcanzar las metas y objetivos que pretende la empresa.

En la actualidad, las empresas u organizaciones modernas necesitan más que antes de la mercadotecnia para lograr objetivos muy importantes, como: lograr un determinado nivel de satisfacción en sus clientes, una participación en el mercado, un determinado crecimiento, un retorno sobre la inversión, entre otros.

Sin embargo, la implementación de las diferentes actividades de la mercadotecnia y el uso de sus diferentes recursos necesita de una adecuada administración, por lo que es fundamental que todo mercadólogo conozca en qué consiste la administración de la mercadotecnia y cuáles son las diferentes fases que la componen, con la finalidad de que esté mejor capacitado para planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que desarrolle y los recursos que se utilicen para el logro de los objetivos establecidos, de manera eficiente y eficaz.

4.6 Administración de la Mercadotecnia

En la actualidad algunos autores han implementado una corriente administrativa llamada: Administración de la Mercadotecnia. Fischer y Espejo (2004), definen la



administración de la mercadotecnia como el proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos enfocados a lograr los intercambios deseados con los mercados que se tienen como objetivos por parte de la organización.

Kotler (1985) brinda la siguiente definición de la administración en mercadotecnia, aprobada en 1985 por la American Marketing Association: "La administración de la mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales". Complementando ésta definición, Kotler afirma que "a la administración de la mercadotecnia le corresponde la función de influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda, de tal forma que contribuya a que la organización logre sus objetivos".

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones se puede considerar que la administración de la mercadotecnia es el proceso de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los recursos y las actividades de mercadotecnia con la finalidad de dar lugar a intercambios que satisfagan las necesidades o deseos existentes en el mercado meta y permitan el logro de los objetivos de la empresa u organización de manera eficiente y eficaz.

4.6.1 Fases de la Administración de la Mercadotecnia

Como se mencionó anteriormente, la administración de la mercadotecnia es un proceso que incluye un conjunto de fases sucesivas, las cuales, se detallan a continuación.

4.6.1.1 Fase de Planeación

Según Kotler y Keller (2006), el proceso de planeación de marketing consiste en identificar y analizar oportunidades de negocio, seleccionar los mercados meta, elaborar estrategias, definir programas y administrar el esfuerzo de marketing. En términos más específicos, es la fase en la que se establecen los objetivos que se perseguirán (en función a las oportunidades de mercadotecnia que se identificaron



y analizaron previamente) y se determina qué actividades se van realizar en el futuro para lograr esos objetivos, cuándo se las van a realizar, cómo se las van a implementar, dónde se las van a hacer, quiénes las llevarán a cabo, qué recursos demandarán y cuánto va a costar. En otras palabras, ésta es la fase en la que se elabora un Plan de Mercadotecnia, el cual, según la American Marketing Association (A.M.A.) es un documento que está compuesto por:

1. Un análisis de la situación de mercadotecnia actual.
2. El análisis de las oportunidades y amenazas.
3. Los objetivos de mercadotecnia.
4. La estrategia de mercadotecnia.
5. Los programas de acción.
6. Los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades).

4.6.1.2 Fase de Organización

Es el proceso de delimitar responsabilidades y asignar autoridad a aquellas personas que pondrán en práctica el Plan de Mercadotecnia. Además, en ésta fase se definen y diferencian las diferentes tareas y se busca a la gente apropiada para cada una de ellas. Dicho en otras palabras, se determina qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

4.6.1.3 Fase de Dirección

Según Fischer y Espejo, en esta fase los encargados se dedican a coordinar las actividades para alcanzar los objetivos, tomar decisiones y resolver problemas mediante las fases de planeación, ejecución y control de su trabajo.

4.6.1.4 Fase de Ejecución

En ésta cuarta fase de la administración de la mercadotecnia, se realiza o lleva a la práctica todo lo planeado. Es el momento en el que se implementa el Plan de Mercadotecnia; por tanto, es la fase en la que la planeación, organización y dirección se someten a la prueba ácida del mercado.



4.6.1.5 Fase de Control

En ésta quinta fase, se busca establecer la posición actual con relación al destino que se ha determinado en la fase de planeación. Según Fischer y Espejo, en ésta fase se establecen normas de operación, se evalúan los resultados actuales contra los estándares ya establecidos y se disminuyen las diferencias entre el funcionamiento deseado y lo real.

4.7 Mezcla de las 4P's

Esta mezcla de mercadotecnia es la más común y antigua y se conforma de 4 variables: Producto o servicio, Distribución o plaza, Promoción o comunicación y Precio.

a. Producto

Mezcla de productos: es la lista completa de todos los productos que una empresa ofrece al consumidor. La estructura de la mezcla tiene dos dimensiones: de amplitud y profundidad.

La amplitud se mide por el número de líneas de productos que ofrece la empresa en una línea. A esto se le conoce también como variedad.

La profundidad es el surtido de tamaños, colores, modelos, precios y calidad que ofrece una línea.

Las estrategias de producto son utilizadas tanto por fabricantes como por intermediarios y entre ellas están:

- **Expansión de la mezcla de productos:** una empresa puede aumentar su actual mezcla de productos al incrementar el número de líneas y/o profundidad de algunas de ellas; las nuevas líneas pueden tener o no relación con las existentes.
- **Contracción de la mezcla de productos:** un fabricante intermediario puede contraer su mezcla de productos eliminando líneas o reduciendo el surtido de estas.



- **Alteración de los productos existentes:** con frecuencia puede ser más ventajoso mejorar y revitalizar un producto establecido que desarrollar e introducir otro porque en el primer caso hay menos riesgo.

La estrategia de producto es una de las más importantes dentro de la mezcla de mercadotecnia, ya que estos productos fracasarán sino satisfacen los deseos y necesidades de los consumidores.

Producto: Se puede considerar un producto como el conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado.

Un producto es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades (Stanton, 2007).

b. Precio

Las estrategias de precio son las políticas de fijación de precios, éstas deben dar origen a precios establecidos en forma consciente, de tal manera que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa.

- Política de precios por área geográfica
- Política de un solo precio
- Política de precios variables
- Política de sobrevaloración del precio
- Política de penetración
- Política de precios de línea
- Política de fijación de precios por prestigio
- Política de liderazgo en el precio
- Política de fijación de precios por costumbre
- Política de precios de supervivencia
- Precios relacionados con la demanda



c. Promoción

Los elementos más importantes que se incluyen en la estrategia promocional dentro de una organización comercial, industrial o de servicios son:

- Publicidad
- Venta personal
- Envase y empaque
- Promoción de ventas

La promoción de ventas es dar a conocer los productos de forma directa y personal, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores; este esfuerzo de ventas no es constante como en el caso de la publicidad.

También se emplea con el objeto de lograr aumentos inmediatos de ventas. Cuando la empresa usa la publicidad o la venta personal, normalmente lo hace de forma continua o cíclica; pero el empleo de los sistemas de promoción de ventas por parte del responsable de mercadotecnia suele ser de índole irregular y su resultado es inmediato.

Diferencia entre promoción y publicidad

La promoción de ventas frente a la publicidad es menos enajenante y lo que ofrece tiende a satisfacer las necesidades de los clientes. Mediante la promoción de ventas se informa sobre el uso o nuevos usos del producto, se recuerda periódicamente la existencia de éste y, lo más importante, se persuade de las capacidades del producto para satisfacer las necesidades del consumidor.

La publicidad sin el apoyo de la promoción de ventas no tendría los mismos resultados, pues todo el esfuerzo que se hiciera en la publicidad se desperdiciaría si no se lograra un contacto más directo y cercano tanto con el distribuidor como con el consumidor.



d. Plaza

Estrategias de distribución. El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

- ***Funciones de los canales de distribución:***

Beneficio del lugar: se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad.

- ***Diseño de los canales de distribución***

Los diferentes tipos de canales de distribución corresponden a las condiciones de cada empresa, sin que constituyan un canal a la medida de la empresa que empieza a operar. Por esta razón el diseño del canal es un problema periódico para las empresas establecidas y una gran dificultad para los nuevos productores para el diseño eficaz de los canales.

4.8 Mezcla de las 4P Extendida

El objetivo de la mezcla de marketing nació principalmente enfocado al desarrollo y la venta de productos, sin embargo, los cambios de los últimos años y el auge de la oferta de servicios ha reclamado incluir otros aspectos a la mezcla de marketing de las cuatro P, por lo que se han adicionado 3 variables extras:

1. ***Personal:*** las personas que directa o indirectamente participan en el desarrollo y proceso del producto; y las características profesionales que se requieren para ofrecerlo.
2. ***Physical Evidence*** (evidencia física): es la evidencia de elementos relacionados con el producto o servicio (etiquetas, folletos, obsequios) que aportan cierto carácter visible y material para palpar su existencia y neutralizar su intangibilidad, principalmente relacionada con los servicios.



3. **Procesos:** corresponde al estudio y control de los procesos que se requieren para concretar el servicio o producto.

4.9 La mezcla de las 4 C's

Actualmente, el cliente es el factor principal en torno al cual se desarrollan las estrategias y una nueva mezcla de marketing, estableciendo las cuatro C, donde se reemplaza el producto por el consumidor, precio por costo, plaza por conveniencia y la promoción por la comunicación.

Cada una de estas se definen a continuación:

- **Consumidor:** se busca analizar las necesidades del cliente y en base a ello diseñar y producir el producto o servicio a ofrecer, así como las acciones de marketing para la presentación del producto.
- **Costo:** Es la relación entre el costo-beneficio, analizado desde el punto de vista del consumidor, el costo del producto es solo un aspecto del precio, lo que este factor involucra es considerar el beneficio que obtiene el consumidor más allá de cubrirle una necesidad, así como el costo en que incurre para poder acceder al producto y la conveniencia de la transacción, no modifica el costo real del producto o servicio, pero si influye en el costo final.
- **Conveniencia:** Se refiere principalmente las diferentes formas de comercialización, tales como las ventas por internet y por catálogo, ofertas de grandes centros comerciales, la concentración de productos, el uso de tarjetas de crédito y los hábitos de compra, lo cual se presenta como un factor alternativo a la plaza y a los canales tradicionales de distribución.; permitiendo un mejor acceso del consumidor al producto.
- **Comunicación:** Se centra principalmente en establecer una comunicación de doble vía entre la empresa y el consumidor, al cual se considera como una persona con necesidades y deseos y no un simple cliente, esto permite establecer un vínculo de comunicación con el cliente más provechoso y la



obtención de mucho más información sobre las personas, sus expectativas y necesidades y las motivaciones que influyen en su decisión de compra; lo que permite detectar nuevas necesidades y orientar la actividad empresarial con los productos que el mercado quiere. Aun así, la promoción y publicidad siguen usándose, pero la comunicación entre los dos entes toma nueva importancia.

4.10 Principios y recomendaciones sobre las actuales prácticas mercadológicas

Los expertos en Mercadotecnia, han definido algunos principios o recomendaciones para aplicar la mercadotecnia en las organizaciones, con la finalidad de adaptar las prácticas mercadológicas a los nuevos tiempos.

Kotler (2004), considerado uno de los mayores estudiosos de la mercadotecnia, durante una conferencia realizada en el Forum Mundial de Marketing y Ventas, en Barcelona en octubre 2004, enunció 10 principios para la nueva mercadotecnia, estos se muestran en la Tabla 4.1.



Tabla 4.1 Principios para la nueva mercadotecnia

1. Reconocer que el poder ahora lo tiene el consumidor.
2. Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio
3. Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
4. Focalizarse en cómo se distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí.
5. Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.
6. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.
7. Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión).
8. Desarrollar marketing de alta tecnología
9. Focalizarse en crear activos a largo plazo
10. Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (2004).

Por su parte, Antonio Domingo, Director General de Fénix Media, escribe para Microsoft las 7 estrategias triunfadoras en el marketing del siglo XXI, basándose de igual forma en lo expuesto por Philip Kotler, las cuales son las siguientes:

1. Estrategia de bajo costos, que consiste en reducir los costos en las áreas de la empresa sin deteriorar la expectativa que el propio cliente tiene ni en la esencia del negocio, a través de la creatividad y aplicar totalmente el modelo de negocios establecido.



2. Crear una experiencia única para el consumidor, centrándose en conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única, diferente y esto hará que esté dispuesto a incluso pagar más dinero por un producto o servicio.
3. Reinventar el modelo de negocio, plantear un verdadero modelo de negocio y reinventarse a sí mismos, no solo es hacerlo mejor, sino en hacerlo diferente.
4. Ofrecer calidad máxima en el producto, que el consumidor asocie el producto a una imagen de calidad, de tal forma que al pensarla no necesite más información al respecto.
5. Centrarse en nichos de mercado, no tratar de vender a todo el mundo, consiguiendo solo no venderle a nadie.
6. Ser innovador, el cliente debe percibir que la marca esta un paso adelante que la competencia, por el continuo lanzamiento de productos.
7. Ser el mejor en diseño, los productos y servicios que se ofrecen deben estar bien diseñados ya que a los clientes les gustan más y los prefieren

4.11 Tendencias de la Mercadotecnia

Las tendencias de la mercadotecnia para el siglo XXI se orientan al abandono del pensamiento de masas a favor de una participación individualizada con los clientes, en la cual se les trate de una forma personal, reconociendo sus intereses y necesidades y creándose un vínculo permanente, que no solo promueva las ventas presentes, sino que garantice las ventas futuras de la compañía.

El reto más importante que tienen que afrontar actualmente las organizaciones esta la globalización, la economía mundial cambiante, el rápido auge de la tecnología de la información y la exigencia de una mayor responsabilidad ética y social; lo que implica que el producto o servicio tenga un valor agregado para que siga siendo atractiva al mercado.



Las prácticas mercadológicas de las décadas pasadas van desapareciendo a causa de lo siguiente:

Rapps y Collins (1991) destacan cuatro causas principales:

- Los cambios demográficos, en los valores y en los estilos de vida.
- El debilitamiento de la magia de la publicidad
- El debilitamiento del poder de la lealtad a la marca
- La migración del valor

Mientras que Kotler y Armstrong (2001)

- Crecimiento de la mercadotecnia sin fin de lucro
- El auge de la tecnología de la información
- Demanda de acciones más responsables socialmente.

En este siglo la mercadotecnia marca una fuerte tendencia hacia la individualización, que va de una mercadotecnia de masas, a una de segmentación, de ahí a la de nichos, hasta llegar a la mercadotecnia individualizada que reconoce, admite, aprecia y sirve los intereses y necesidades de grupos selectos de consumidores cuyas identidades y perfiles individuales son conocidos. Debido a esto las empresas establecen un contacto directo con su consumidor, con la intención de ganarse su lealtad y aumentar la participación en el mercado. Se pasa de un marketing de transacciones a un marketing de relación donde se hace énfasis en mantener relaciones duraderas y fructíferas con los clientes.

4.12 Administración de la relación con el cliente (Marketing Interno o relacional).

Para los consultores de la empresa Improven, en Valencia, España, recomiendan replantear los conceptos que tradicionalmente se han tenido en la mercadotecnia por los del marketing de relaciones, y proponen lo siguiente:



1. **En primer lugar, tener un enfoque al cliente**, que es en sí el concepto que se podría considerar como el centro del MR, es decir, pasar de una economía centrada en el producto a una economía centrada en el cliente.
2. **Que se tenga un sistema de inteligencia de clientes**, que esté basado en la base de datos de los clientes y que sea útil para convertir datos en conocimientos relacionados con el desarrollo de productos y servicios enfocados a las expectativas del cliente. Una base de datos que se mantenga actualizada en base a la comunicación constante con los clientes.
3. **Comunicación bilateral entre el cliente y la empresa**, es decir, que se dé una interacción entre las dos partes y que el cliente sea quien dirija y decida cuándo empezar y cuándo terminar. Lo anterior se puede llevar a cabo manteniendo la comunicación a través de Internet.
4. **Lograr fidelizar a los clientes**, para lograrlo, es de mucha utilidad contar con las herramientas de MR. Actualmente se ha experimentado que es mejor fidelizar los clientes con los que se cuenta que adquirir nuevos clientes.
5. **Los medios de comunicación son dirigidos a clientes individuales**, para lograrlo, no es suficiente con la comunicación a través de los medios masivos, como tradicionalmente se había hecho.
6. **Personalización en los mensajes, comunicaciones, ofertas, etc.**; para lograrlo, se requiere tener una eficiente inteligencia y segmentación de clientes.
7. **Los clientes son un activo** de la empresa que su rentabilidad se obtiene en el mediano y largo plazo.



De acuerdo con Reinares (2002) la teorización del marketing relacional tiene antecedentes confusos, debido a la focalización de instrumentos concretos más que en los propios conceptos genéricos o bien estratégicos. En este sentido se pueden encontrar desde los conceptos básicos hasta los análisis más completos en donde se mencionan las actividades del mismo, definiciones que describen las dimensiones del marketing relacional y su orientación al mercado.

4.12.1 Características básicas

McKenna (1994) considera que el marketing relacional es toda aquella actividad de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos. A partir de esta definición se puede determinar que dentro de las características básicas del marketing relacional se encuentra la *dirección de acciones* a partir de las necesidades y circunstancias de cada cliente, surgiendo de esta manera la siguiente característica fundamental que es la *orientación al cliente* ya que se parte de que el consumidor es el que brinda el valor al producto o servicio.

Gummesson (2001) dice que el marketing relacional es simplemente marketing aplicado a relaciones, canales e interacciones, por lo cual adquiere la característica de *interactividad*.

4.12.2 Dimensiones del Marketing

Gronroos (2007) considera que el marketing relacional o administración de la relación con el cliente, es un enfoque en el consumidor a largo plazo; hacer y mantener promesas a los consumidores; involucrar al conjunto de la organización en su sentido más amplio en actividades de marketing; implementar interactividad en los procesos de marketing; desarrollar una cultura de servicios a los consumidores; conseguir y usar información de los consumidores.

(Alfaro, 2004) argumenta que el marketing relacional se define como la gestión estratégica de gestiones de colaboración con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa.



4.12.3 Orientación a un mercado

Zeithaml (2002) lo considera como una forma de orientar a toda la empresa hacia el mercado buscando un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los clientes, para lo cual se analiza y anticipa la evolución del mercado; desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar el posicionamiento deseado a largo plazo; negociar con la dirección y demás áreas, con el fin de desarrollar estrategias y cultura de marketing en todos los elementos de la empresa; fomentar un marketing relacional, integrando al cliente en el diseño, fabricación y venta de productos.

Kasper (2006) considera al marketing relacional como la administración del cliente; a través de medir sus necesidades, temores, gustos, comportamiento dentro de su entorno o medio ambiente (social, cultural, político) teniendo en cuenta que estas características varían rápidamente lo que significa que las empresas deben estar en disposición y a la expectativa de dichas variaciones, con el fin de mantener la satisfacción de sus clientes y la consecución de otros.

4.12.4 Dimensión Estratégica

Kotler y Keller (2006) dicen que el marketing relacional tiene por objeto establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo con los principales actores, con la finalidad de conservar e incrementar la participación de la empresa en el mercado. Sáinz, (2001), argumenta que el marketing relacional, es la herramienta que nos ofrece el sustento para lograr conseguir la confianza del cliente, y por consecuencia su recomendación a otros compradores; esto contribuye como una estrategia de relación con nuestra clientela, creando lazos estables que satisfagan y logren un beneficio en común.



5. COMPETITIVIDAD

En la actualidad, la necesidad de competir se ve reflejada en un ambiente lleno de amenazas que rodean a las decisiones en todo momento, así como las estrategias y los planes con los que se cuenta. En el siguiente apartado se analizará el término Competitividad, brindando un panorama teórico que permita comprender mejor todos aquellos aspectos importantes sobre ella.

5.1 Conceptualización de Competitividad

El Diccionario de la Lengua Española define “Competitividad” como la capacidad de competir. En un contexto de competencia global, se puede definir como la capacidad que tienen las empresas para competir en los diferentes mercados.

Según Porter (1999) la competencia es el factor que influye directamente en el éxito o fracaso de toda empresa, ya que determina el grado de actividad desarrollado dentro de la organización contribuyendo al desempeño, calidad, innovación, productividad, etc.

Para Münch (2010) la competitividad es la capacidad de una organización para generar productos con valor agregado tomando en cuenta diferentes factores como lo son: el costo, beneficio, características y calidad, con respecto a empresas de similares características.

En la obra de Shell (2000) hace mención de un factor importante dentro de la competitividad, que es la hiper-competitividad, que resulta del alto grado de dinamismo presente dentro de las organizaciones, manifestado en las estrategias y tácticas que se ven afectadas por los diferentes factores externos. Por lo que la frecuencia, agresividad, temeridad y dinámica de movimiento, influye al desequilibrio e inestabilidad.

Hernández (2000) menciona que la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Como disciplina de estudio, es un concepto



desarrollado recientemente, aunque su aplicación práctica es antigua y universal. Existen diversos enfoques de análisis (sistémico, basados en el mercado, basados en la tecnología y basados en la innovación, entre otros) y diversos marcos de aplicación (nacional, sectorial y empresarial).

En términos generales la competitividad se define como el intento de ser mejor que los competidores (Porter, 1991), gracias a la puesta en juego de la productividad y la ventaja estratégica que ofrecen la consecución de eficiencia y eficacia (Bernal, 2007); en ese sentido, desde la perspectiva empresarial, se logra la competitividad estratégica cuando se formulan estrategias que crean valor, difíciles o costosas de copiar por parte de los competidores (Hitt, Duane y Hoskisson, 2008).

La competitividad suele asociarse con productividad, sin embargo, es necesario enfatizar que una empresa puede ser productiva y no ser competitiva, aunque para que una empresa sea competitiva sí debe ser productiva. Esto implica que la competitividad es un concepto más complejo y para fines prácticos cabría afirmar que la productividad es uno de sus componentes.

5.2 Modelos para medir la competitividad

Para aclarar un poco el complejo bosque semántico de la competitividad es necesario iniciar señalando que existen tres tipos de modelos para medir la competitividad:

- Los que miden la competitividad en el nivel país.
- Los que miden la competitividad de sectores industriales
- Los que miden la competitividad en empresas (Rivas, 2010).

Por su parte, (Cuervo, 1993), (Fernández, 1997) y (Salas, 1993) coinciden en afirmar que el conjunto de factores explicativos de la competitividad de las empresas se puede estructurar en estas tres categorías:

1) Factores macroeconómicos, relacionados con el marco económico general.



2) Factores sectoriales, que pueden afectar a las empresas en función de la diferente naturaleza de su actividad económica.

3) Factores empresariales, que tienen que ver con las características intrínsecas de las propias empresas.

5.2.1 Factores macroeconómicos

Desde esta perspectiva, el funcionamiento empresarial está condicionado por el entorno económico general en el que participa la empresa, el cual es común para cualquier otra unidad empresarial de su misma realidad económica y social, independientemente de su cometido productivo concreto, y que queda asociado al ámbito económico de cada país. De este modo, la competitividad se entiende como un problema de relación comparativa entre las empresas de los diferentes países y, desde el punto de vista del modelo neoclásico del comercio internacional, puede valorarse a partir del grado de participación de un país en la oferta mundial de bienes y servicios, así como de su precio relativo (Martin, 1993).

Como indica Salas (1993), desde este punto de vista, la discrecionalidad de las empresas es muy reducida al verse obligadas, para garantizar su supervivencia, a actuar siempre al límite de sus posibilidades de acuerdo con lo exigido por una situación de competencia en el sector y no únicamente de las condiciones que establezcan las variables macroeconómicas.

Desde este marco económico general, existen cinco tipos de políticas macroeconómicas que pueden ejercer una notable influencia sobre el comportamiento de la competitividad en las empresas (Segura, 1992):

- La política cambiaria que fija la paridad de la moneda.
- La política de rentas en la que se fijan los niveles salariales.
- La política monetaria.
- La política presupuestal.
- La política fiscal.



La configuración del gasto público es decisiva en la generación de un entorno favorable para la mejora de la competitividad a través de la realización de inversiones en infraestructura, transporte, comunicaciones, y también por medio de actividades conducentes a la creación de activos intangibles tales como la formación y capacitación de personal a través de la política educativa o el desarrollo tecnológico. En la tabla 5.1 se puede revisar, de una manera rápida, un pequeño resumen de los modelos de factores macroeconómicos más representativos que inciden en la competitividad.

Tabla 5.1 Modelos de medición de la competitividad por país.

Modelo diamante de Porter	Modelo world ecoeconóm. foram	Modelo IMD	Modelo heritage foundation	Modelo banco mundial
Estrategia , estructura y rivalidad	Instituciones	Actuación económica (economía doméstica, comercio internacional, inversión internacional, empleo y precios)	Índice de libertad económica	Número de trámites necesarios
Comportamiento de la demanda	Infraestructura	Eficiencia del gobierno (finanzas públicas, política fiscal, estructura institucional, legislación empresarial), estructura social	Política comercial Carga fiscal	Tiempo dedicado a cada trámite
Servicios conexos y de apoyo	Macroeconomía	Eficiencia empresarial (productividad, mercado laboral, finanzas, prácticas de gestión y actitudes y valores)	Política monetaria	Costo oficial de cada trámite
Factores condicionantes	Salud y educación básica	Infraestructura (infraestructura básica, infraestructura tecnológica, infraestructura científica, salud y medio ambiente, educación)	Flujos de capital e inversión extranjera	Capital mínimo necesario
Gobierno	Educación superior y capacitación		Salarios y precios	
	Eficiencia del mercado		Derechos de propiedad	
	Tecnología		Marco regulatorio	
	Estrategia y operaciones de la empresa		Actividad del mercado informal	

Fuente: (Segura, 1992)



5.2.2 Factores sectoriales

Desde la perspectiva donde los factores que pueden definir la rentabilidad y competitividad en las empresas son los sectores industriales, y no las naciones, existen diferentes autores y modelos que a través de los últimos veinte años han venido hacer aportaciones en este sentido. En este enfoque, (Jaquemin, 1982), por ejemplo, ha propuesto explicaciones a la competitividad de las empresas que se derivan de las características de los mercados en los que éstas operan. En este sentido, el modelo de viene a considerar a la industria como una unidad homogénea, donde las empresas que la constituyen son semejantes en aquellas variables económicas importantes, excepto en todo caso en su tamaño, lo cual permite la aparición de un cierto poder de mercado (Cabral, 1997).

Por otro lado, existen diferentes corrientes teóricas que han afirmado al respecto que la estructura y configuración organizativa de un sector termina por ejercer una fuerte influencia sobre la competitividad de las empresas, ya que dicha estructura determina las reglas del juego competitivo y, por ende, las posibilidades estratégicas de las empresas (Porter, 1991). Para (Bueno y Morcillo 1994), en este mismo sentido, agrega en su modelo de competitividad denominado "Modelo de las diez fuerzas" que además del poder explicativo de la estructura del sector también existen diferentes elementos que explican la competitividad de aquellas empresas que justamente pertenecen a ese mismo sector; él las denomina como poderes de negociación de clientes, proveedores, público, propietarios y del tipo social. En el Tabla 5.2 se puede observar un comparativo de modelos en el nivel de sector industrial.



Tabla 5.2 Comparativo de modelos de competitividad en el nivel sector

Jacquesmin (1982)	Porter (1982 y 1987)	Bueno (1991)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferenciación de productos. 2. Barreras de entrada. 3. Grado de concentración. 4. Naturaleza de la demanda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores actuales en el sector industrial. 2. Competidores potenciales 3. Productos sustitutivos 4. Poder de negociación de los clientes 5. Poder negociador de los proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos competidores. Nuevas empresas. Competencia internacional. Competencia de otros sectores. 2. Nuevos productos. Productos sustitutivos. 3. Poder negociador de los clientes. 4. Poder de negociación de los proveedores. 5. Poder de negociación de la Administración Pública (poder público). 6. Poder de negociación de los propietarios (poder económico). 7. Poder de negociación de los sindicatos, organizaciones políticas, asociaciones de consumidores (poder social).

Fuente: Bueno (1994).

5.2.3 Factores empresariales

Actualmente, se viene manifestando una progresiva toma de conciencia a favor de la consideración de los factores más propios de la empresa como las variables claves de su competitividad, en palabras de (Fernández, 1997).

La competitividad de una empresa no está determinada de forma inequívoca por las características del territorio en que actúe o de los sectores a los que formalmente pertenezca. La capacidad de una empresa para tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos depende, sobre todo, de ella misma.

La competitividad de las empresas, entonces, debe tener un componente que se fundamenta en los conocimientos y habilidades que domina la organización, entre los que se incluye su sistema de gestión. Para (Cuervo, 1993), el análisis sectorial



es relevante en algunos casos, pero no determina el margen de beneficios de las empresas, debiéndose entender la competitividad misma de la empresa a partir de sus propios recursos y habilidades más que en las características estructurales de los sectores.

Además, hay que entender que las empresas no son agentes homogéneos que practican un mismo tipo de comportamiento, sino que son organizaciones con estructuras internas complejas que definen una diferente personalidad y que actúan en situaciones de incertidumbre con una limitada capacidad de racionalidad en el intento de conseguir los distintos objetivos que se han establecido como respuesta al conflicto de intereses de sus individuos participantes (Huerta, 1993).

En la tabla 5.3 se describen los factores empresariales que, según diversos autores, son los más comúnmente señalados como determinantes de la competitividad empresarial.



Tabla 5.3 Factores empresariales determinantes de la competitividad según diversos autores

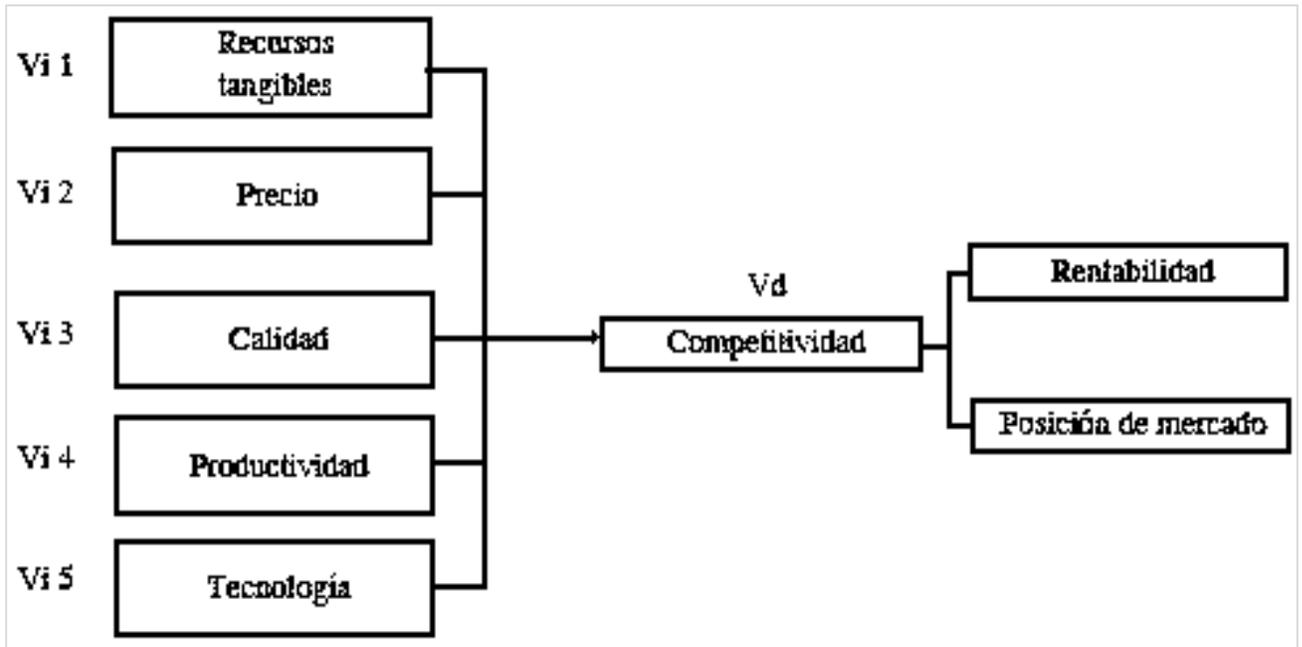
Autor	Factores determinantes
Maidique y Patch (1978)	Las estrategias de mercado, la preferencia de consumidores y la especialización del producto.
Serralde (1997)	La participación relativa en el mercado, la calidad de los productos y servicios, la rentabilidad, la cobertura de los canales de distribución, la reputación de los productos, la fuerza de la investigación y desarrollo, las relaciones con el gobierno.
Wilensky (1996)	El precio, el producto, la promoción, la plaza y la posventa.
Gutiérrez (1999)	Calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos y servicios.
Álvarez (1999)	Ventas, utilidad y participación de mercado.
García (1999)	Calidad, calidad del servicio, relaciones públicas.
Hernández y Rodríguez (2000)	Satisfacción del cliente, calidad del producto, utilidades (ingresos).
Bonales (2001)	Calidad, precio, tecnología, capacitación y los canales de distribución.

Fuente: Huerta (1993).

En la figura 5.1 se aprecia el diagrama ex ante, en el cual se describen las cinco variables independientes y la única dependiente en la investigación; a su vez, también se muestran las dos dimensiones de la variable dependiente: rentabilidad y posición de mercado.



Figura 5.1 Diagrama ex ante



Fuente: Huerta (1993).

Esser, et al. (1996) señalan que la competitividad tiene un carácter sistémico, definiendo a la competitividad industrial como el producto de una interacción que es compleja y dinámica, entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional (Figura 5.2). Dichos niveles son:

1) Nivel Meta: Nivel que se estructura con patrones sólidos respecto de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica.

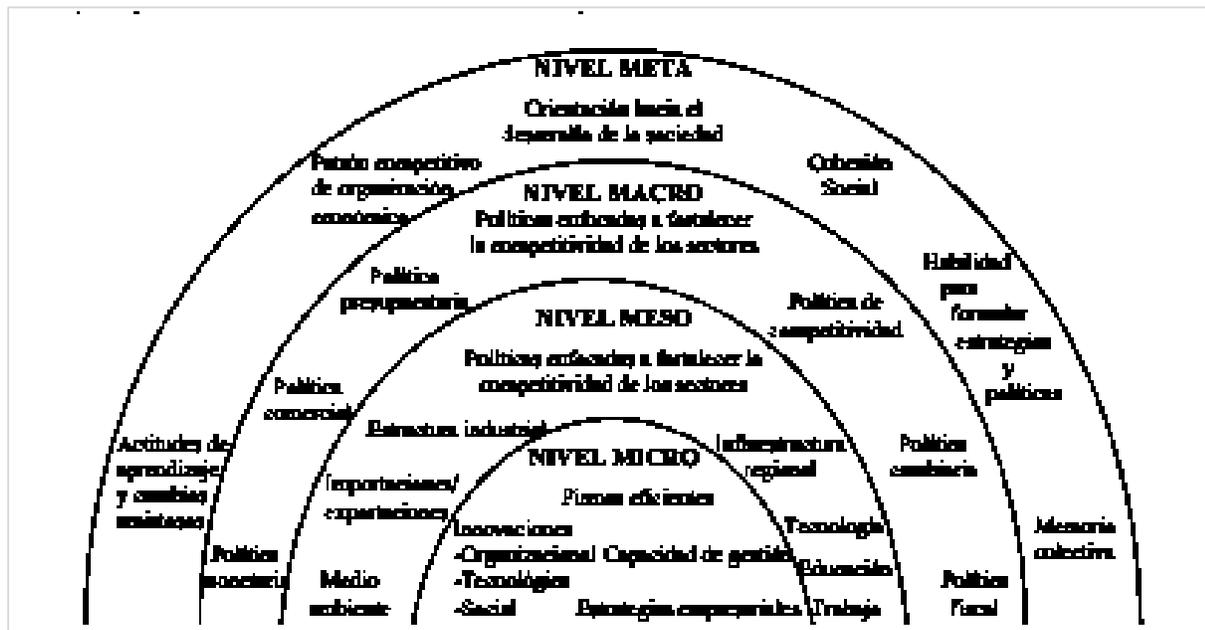
2) Nivel Macro: Es aquél que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias relacionadas con su desempeño, es el nivel de la implementación de políticas de desarrollo, a nivel internacional, nacional, regional y local.



3) Nivel Meso: Es el nivel que corresponde al Estado y actores sociales, los cuales desarrollan las políticas de apoyo específico, fomentan y articulan estructuras y procesos de aprendizaje a los niveles que la sociedad requiere.

4) Nivel Micro. - Es el nivel de las empresas, en el que se pretende alcanzar de manera simultánea eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, buscando que muchas de ellas se encuentren articuladas en redes.

Figura 5.2 Factores determinantes de la competitividad sistémica



Fuente Esser, et al. (1996).

La perspectiva de la competitividad sistémica implica que el proceso de ésta no sea únicamente responsabilidad del empresario, sino que es indispensable que exista un ambiente favorable en cada uno de los niveles (Ruiz, 2004), siendo la cultura organizacional un aspecto fundamental. La competitividad no surge espontáneamente si se modifica el contexto macro o si simplemente se recurre al espíritu de la empresa a nivel micro (Esser et al, 1996), sin embargo, debemos reconocer la importancia que tiene la empresa en el desarrollo de estrategias y creación de competencias nucleares que la hacen ser más competitiva, permitiéndole el acceso a una variedad amplia de mercados, un aumento significativo del valor del producto para el usuario final y la armonización única de



tecnologías y habilidades de producción (Prahalad y Hamel, 1990), además de desplegar una importante acumulación de conocimientos (Know How), rutinas y procedimientos operativos, los cuales constituyen las habilidades que hacen distintas a las empresas y que son difíciles de imitar por sus competidores, aunado del capital humano específico que desarrolla e implementa las diversas estrategias que la llevan a tener ventajas competitivas (Salas, 1993).

Los conceptos de competitividad empresarial y éxito competitivo, como lo señala (Camisón, 1997), pueden ser equivalentes, ya que la competitividad de una empresa puede considerarse como una medida del éxito de la empresa, por lo tanto, el éxito competitivo es aquél que es manifestado por la capacidad de una empresa a través de una gestión eficiente de la combinación de recursos internos y externos disponibles a la organización, mediante el desarrollo de estrategias que le permitan competir en el mercado y rivalizar en mercados abiertos, al desarrollar ventajas competitivas sostenibles. La competitividad empresarial o éxito competitivo de una empresa, es la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir posiciones competitivas favorables, que permita obtener, respecto a sus competidores, desempeños superiores (Aragón y Rubio, 2005). La competitividad de una empresa es un fenómeno no fácil de explicar y entender, en la que factores o variables de distinta naturaleza intervienen para su consecución.

Diversos autores relacionan a la competitividad de las empresas con factores macroeconómicos y microeconómicos o ambos, por lo tanto, la competitividad se ve influenciada por dos tipos de factores: externos e internos. Los primeros, tienen que ver con el país o el sector económico al que pertenece la empresa, como el comportamiento de los costos en el sector (Porter, 1990), precios (Cuervo, 1993), economías de escala (Salas, 1993) márgenes de beneficios, tipos de cambio (Porter, 1990), cuotas de mercado y exportación (Fernández et al 1997), entre otros; y los segundos, con la actuación de la empresa, siendo algunos de ellos los que analizamos en esta investigación. Las características de las PYMES, como la flexibilidad de su aparato productivo, la difusión geográfica, la fabricación sobre pedido y el servicio más personalizado al cliente, permiten que puedan competir y



tener ventajas en diferenciación ante las demás empresas, ya que adaptan de una mejor manera sus productos o servicios a las necesidades de los clientes, obteniendo así algunas cuotas de mercado que no son atendidos por las grandes empresas.

Las empresas, no sólo competirán al minimizar sus costos y en la diferenciación, sino que deberán de competir al desarrollar sus recursos y capacidades que las lleven a generar activos intangibles difíciles. En la Teoría de la Competitividad de la PYME, es importante determinar cuáles son sus ventajas competitivas basadas en sus propias características, para sobrevivir y obtener éxito ante la gran empresa, es decir, qué capacidad posee para dotarse de recursos y capacidades y obtener nuevas ventajas competitivas, que le permitan su permanencia, crecimiento, desarrollo y diversificación (Fernández, 1995).

Las diferencias en la obtención de beneficios por parte de la empresa se derivan en la creación de activos intangibles, como recursos, habilidades de los miembros de la empresa, rutinas organizativas, capacidades de los directivos, los niveles de formación e integración del personal y la creación de una cultura organizacional al interior de la empresa (Cuervo, 1993), los cuales se encuentran fundamentados en la información que poseen los diferentes agentes que tienen que ver con la empresa.

El que la empresa sea capaz de integrar un conjunto único de recursos y capacidades que reúnan ciertas características originales (Salas, 1993) que otras empresas no posean, hará que la empresa tenga éxito competitivo. Por su parte, (Camisón, 2001), destaca que los recursos estratégicos de una empresa deben de tener las características de heterogeneidad, valiosos, escasos, durables, difíciles de imitar, insustituibles, transparencia, transferibilidad y replicabilidad imperfecta, con las cuales, las empresas pueden lograr ventajas competitivas que puedan ser sostenidas en el tiempo. El considerar a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, implica que la empresa deberá tener la habilidad para obtener la cooperación y compromiso del personal mediante la socialización y motivación del mismo (Cross, Borgatti y Parker, 2002), para ello, deberá contar con ciertos



elementos, que hagan a la empresa difícil de imitar, como el diseño organizativo, las comunicaciones, la cultura organizacional, los valores compartidos, el liderazgo, las capacidades directivas, los incentivos y la creación de rutinas organizativas.

El éxito competitivo de las PYMES se ha podido analizar, a partir de diferentes factores como el desarrollo de políticas y procesos de dirección de recursos humanos (Aragón y Sánchez, 2003), el desarrollo de recursos tecnológicos, destacando que el potencial de la PYME se encuentra ubicado fundamentalmente en el proceso y no en la innovación del producto.

La calidad es otro factor de competitividad (Luk, 1996), donde el control de ésta, debe contemplarse en todos los procesos y diseño de la organización, ya que es parte fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que las fuerzas institucionales de la globalización han obligado a las PYMES a modificar las estructuras y prácticas de negocios mediante el “aseguramiento de la calidad”; la ubicación de la empresa y el acceso a inputs, invariablemente es otro factor que las empresas deben de explotar, ya que les permitirá contar con un sistema integral de redes de clientes y proveedores, donde se trabaje en armonía, que los llevará a ser empresas competitivas (Cuervo, 1993).

El éxito empresarial basado en los activos intangibles como la reputación de los productos y de la misma empresa, las habilidades de los empleados y la cultura organizacional son variables que determinan la competitividad de las empresas, e influirán de manera importante en la obtención de mejores resultados (Prahalad y Hamel, 1990). La cultura organizacional es un recurso que generalmente explica lo que otros recursos no pueden explicar sobre la situación de la empresa, se le considera como un recurso poco palpable, que puede llevar a la empresa a su desaparición o continuidad (Fernández, 1995), la cultura organizacional es una parte fundamental en el desarrollo de rutinas organizativas.

El comportamiento de las PYMES, se comprende por medio de la cultura organizacional, la cual se presenta como una de las formas más efectivas, ya que nos permite conocer cuáles son los valores y las reglas tácitas en las empresas que



permiten a sus miembros actuar en una forma determinada. Tal como refieren Prahalad y Hamel (1990) la cultura organizacional es el mejor “lubricante” existente, que permite a las PYMES funcionar suave y efectivamente.

Los activos intangibles influyen de manera importante en la obtención de mejores resultados en las organizaciones y el éxito empresarial siendo la cultura organizacional una variable que determina la competitividad de las empresas (Hall, 1992). Se ha planteado que la historia de las empresas, enriquecida a través de los años fortalece la cultura de las organizaciones, por lo que la antigüedad de la empresa es un factor que influye en la percepción que tienen los empleados sobre la cultura existente en las mismas. A partir de ello, queremos comprobar si las empresas con mayor antigüedad desarrollan una mejor cultura organizacional, debido a que las nuevas no cuentan con los recursos y capacidades que las más antiguas poseen. Investigaciones previas han demostrado la importancia de la antigüedad de las PYMES como factor determinante para el éxito competitivo de las organizaciones.

Martínez, et al., (2008), expusieron, a partir de clasificar a las empresas en empresas jóvenes (aquellas con una antigüedad de 10 o menos años funcionando) y empresas maduras (aquellas con más de 10 años funcionando), que el éxito competitivo de las empresas de acuerdo con sus años de permanencia en el mercado, está determinado por diversos factores internos de la empresa como, el acceso a nuevos mercados , el servicio al cliente y las habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia así como la reputación y el posicionamiento de la imagen de la empresa, (Martínez et al, 2008).

El grado de importancia del entorno competitivo para el desarrollo de las PYMES, de acuerdo a su antigüedad, es valorado de manera diferente por las organizaciones, destacando factores como, la cualificación de los recursos humanos, los elevados costos salariales, la turbulencia de la actividad empresarial y los problemas técnicos y de ubicación (García, 2004).



Recursos humanos

Los recursos humanos juegan una función estratégica vital en la competitividad de las empresas. En las medianas y pequeñas empresas, sobre todo en las primeras etapas de desarrollo, el director, gerente o dueño tienen una amplia participación tanto en la administración como en las operaciones de la empresa, por lo que su formación y experiencia, así como de su equipo administrativo, influyen de manera determinante en la supervivencia, crecimiento y desempeño de este tipo de empresas (Estrada, García, y Sánchez, 2007).

El adaptar y estructurar una metodología de gestión integral de los recursos humanos que va focalizada en las actividades aporte valor a la organización y, por supuesto, integra sus objetivos con los administradores de la organización. Esto contribuye al control del rendimiento operativo, a la supervivencia de la organización y potencializa la adhesión e integración del personal (Redondo y del Olmo, 1998).

En un estudio realizado por Colombo y Grilli (2005) se encontró evidencia que confirma que existe una relación positiva entre los recursos humanos y la competitividad. En este estudio se utilizó como ítems que afectan a los recursos humanos las características esenciales del administrador; por ejemplo, formación profesional, toma de decisiones, liderazgo y experiencia. Una de sus observaciones señala que la formación profesional del administrador permite operar de manera eficiente organizaciones complejas y en situaciones de adversidad que aquellos que carecen de estas habilidades. Por lo tanto, no es de sorprender, que, a pesar del dominio logrado en la ciencia y tecnología, para implementar cualquier tipo de procedimiento, por muy simple que sea, se requiere de la intervención del administrador, por ende, lo convierte un factor clave en cualquier ámbito. La falta de un administrador debidamente capacitado, lo convierte en un recurso escaso.

Sin embargo, parece ser que no se da a notar la relevancia que en verdad representan, ya que las medianas y pequeñas empresas constituyen un campo de investigación desconocido en la administración, en particular la temática del



liderazgo, ya que los estudios suelen orientarse a grandes empresas (Robles, de la Gaeza y Medina, 2008).

5.3 Factores determinantes de la Competitividad

Pese al elevado número de trabajos existentes sobre la competitividad de las empresas, procedentes de diferentes campos del conocimiento, el concepto es difícil de definir, dado el amplio número de factores que pueden intervenir en su determinación.

La competitividad es una noción que surge en el ámbito de la microeconomía y que, posteriormente, ha sido trasladada a ámbitos más agregados, como el sector o el país.

Desde el punto de vista microeconómico, la competitividad designa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios destinados a los distintos mercados donde compite, aumentando o incrementando su cuota de participación relativa en ellos y obteniendo una renta con la que se retribuye a los propietarios de todos los recursos implicados. En definitiva, es una forma de expresar la posición relativa de la empresa en los mercados interior y exterior en relación con los competidores.

Desde una perspectiva macroeconómica nos encontramos ante una noción más difusa que podría definirse como la capacidad de un país para, en condiciones de mercado abierto, producir bienes y servicios competitivos en los mercados internacionales, al tiempo que se mantiene o aumenta la renta nacional.

También se podría aplicar el concepto no a la economía en su conjunto, sino a una de sus industrias o sectores. Desde este punto de vista, se define la competitividad como la capacidad de un sector para aumentar, en condiciones de libre competencia, su participación en los mercados interior y exterior, a la vez que mantiene un crecimiento satisfactorio de las rentas reales generadas por su actividad.

Cada uno de estos niveles de competitividad ha sido objeto de estudio de diferentes campos del conocimiento. Así la teoría del comercio internacional, que intenta



explicar los orígenes y la justificación del comercio entre países, se centra fundamentalmente en la competitividad macroeconómica, la Economía Industrial se ocupa del análisis de las características estructurales de un sector, es decir de la competitividad sectorial y por último, la teoría de la dirección, que considera las influencias sobre la competitividad de la gestión empresarial.

Para los estudiosos de la Economía de la Empresa lo fundamental es el estudio de la competitividad empresarial desde una perspectiva integradora que englobe los diferentes niveles o dimensiones de la competitividad.

Podemos por tanto diferenciar tres niveles de análisis en el estudio de la competitividad de la empresa:

- Competitividad Nacional.
- Competitividad Sectorial.
- Competitividad Empresarial.

La competitividad nacional, donde englobaríamos los factores de carácter macroeconómico, trata de explicar por qué una empresa es competitiva acudiendo a las ventajas comparativas que un país posee en relación a los otros, como costes salariales, precios, tipos de cambio, dotaciones de infraestructuras, etc.

Esta medición tradicional de la competitividad se asocia por tanto a la teoría de la ventaja comparativa, que establece que los costes y precios relativos son los principales factores determinantes de la capacidad de competir. Encuadramos aquí las teorías del comercio internacional, desarrolladas en un marco de competencia perfecta, en el que la conducta de la empresa es pasiva en tanto en cuanto no tiene capacidad para influir sobre su entorno.

Los autores de estas teorías clásicas se referían a la competencia entre países sin entrar en la de las empresas. Pese a esto, sus trabajos han sido considerados como punto de partida para otros más recientes en los que se considera que las empresas pueden obtener ventajas competitivas por el mero hecho de realizar sus operaciones



en un determinado país al poder aprovechar las ventajas comparativas del mismo. En este sentido, durante bastante tiempo esta idea se centró en la posibilidad de tener un acceso más favorable en términos de coste a los recursos productivos (mano de obra, tierra, capital.). Sin embargo, las últimas investigaciones apuntan hacia un papel más complejo del país en el éxito de las empresas, una de las más completas es la propuesta por Porter (1991) y que él mismo denomina la estructura del diamante.

El carácter agregado de este análisis macroeconómico, impide la consideración de factores de ámbito sectorial, que también afectan a la competitividad empresarial. Existen estudios realizados en el ámbito de la Economía Industrial que señalan que los beneficios medios de las empresas de diferentes sectores difieren entre sí, lo que significa que las oportunidades de éxito o fracaso de las empresas están condicionadas por el sector o industria a la que pertenecen. Los trabajos realizados en el campo de la Economía Industrial vinculan el éxito empresarial con las características de la industria en la que se integra la empresa.

Este aspecto de la competitividad queda recogido en el esquema elaborado por Porter (1980) de las cinco fuerzas competitivas, que actúan en los sectores industriales y que determinan la rentabilidad que pueden obtener las empresas.

La conjunción de las variables macroeconómicas con los aspectos asociados a la estructura de los sectores no nos ofrece una visión completa del fenómeno de la competitividad, puesto que no analizan a fondo el papel de la empresa en la competitividad. De ahí que sea necesario considerar un tercer nivel de análisis, el empresarial, que considera que dentro de cada sector las empresas, a través de capacidades de gestión y organización interna, determinan su propia competitividad. Las empresas ya no son unidades cerradas una especie de "caja negra" que postula la teoría tradicional del comercio internacional- sino organizaciones con distintos grados de eficiencia y competitividad. Por lo tanto, la empresa también es una generadora importante de ventajas.

5.4 Globalización y competitividad de las empresas

La información y el conocimiento son hoy en día el corazón de la nueva economía, caracterizada por la globalización y el uso de las nuevas tecnologías. Esto es así



desde el momento en que la economía encuentra en el talento su piedra básica de sustento de la competitividad. Un talento contenido en un nuevo trabajador auto-programable, flexible, técnicamente equipado y bien formado para adaptarse a diferentes tareas, contextos y necesidades (Castells, 2000). Por tanto, no es el conocimiento en sí mismo, sino el conocimiento provisto (nuevas tecnologías), integrado y formado en una organización el que se convierte en ventaja competitiva.

Sin embargo, mientras el conocimiento objetivo es importante, su fuente que es la capacidad creativa del hombre, lo es todavía más. Esto nos conduce hacia aspectos consustanciales al ser humano que parecían olvidados y caducos: la ética y los valores morales. Problemas como la igualdad de oportunidades para el desarrollo o la justicia y equidad en el trato, además de la fidelidad, están presentes, hoy en día en el seno de las organizaciones.

Bajo estas premisas, Argandoña (2002) se plantea qué es una compañía. Tradicionalmente, el concepto se basó en la propiedad del capital físico, ya que este factor fue indispensable para utilizar los otros factores de producción. Incluso cuando la clave para la rentabilidad de una compañía era su capital humano, éste no podía ser utilizado separadamente de la máquina. En la actualidad, hay muchas actividades donde esto no es cierto, tanto en la nueva economía como fuera de ella.

Esto cambia las relaciones de poder al interior de las compañías: los accionistas, propietarios de la empresa o simples inversores en busca de beneficios rápidos, no son capaces de mantener durante mucho tiempo el pleno control sobre los recursos humanos, que son móviles y no dependen del capital físico. Esto, unido a la nueva concepción de empresa, saca a la luz los temas de justicia, lealtad y confianza anteriormente aludidos.

Para ver en qué medida la justicia, lealtad y confianza se encuentran establecidas hoy en día en el mundo empresarial, basta con analizar los cambios ocurridos en las relaciones laborales tradicionales en este nuevo entorno (Argandoña, 2002):



- a) El trabajo debe ser flexible para que exista buena disposición a los cambios. Pero éstos pueden significar también la búsqueda de un mejor postor, es decir, el oportunismo por ambas partes.
- b) Debe hablarse de formación durante toda la vida laboral y profesional del individuo. Sin embargo, esto conlleva un costo monetario para la organización y psicosocial para el individuo el cual puede sentirse oprimido por la necesidad de no quedarse obsoleto.
- c) La carrera profesional se ve como un proyecto del individuo que se vislumbra para toda la vida en una unidad espacio y tiempo de individuo y empresa. Sin embargo, la realidad es que el trabajo es inestable y el compromiso del trabajador con la empresa y de ésta con el primero suele ser muy bajo o por motivos poco deseables. De esta doble realidad depende la viabilidad de tal proyecto. d) El empleado se siente más poderoso pues es dueño del elemento clave de la competitividad de la organización: el conocimiento. Esto provoca una posición más fuerte para negociar su relación laboral y la necesidad de retribuir esa propiedad mediante políticas retributivas como las operaciones de acciones.
- d) La importancia de la movilidad geográfica es similar a la importancia de la deslocalización geográfica de las empresas. Sin embargo, esta movilidad es costosa.
- e) La proliferación de las figuras del trabajador en red y a tiempo parcial están cuestionando la lealtad de los empleados hacia la empresa.
- f) Las nuevas tecnologías se han considerado como la panacea del ser humano para dejar de trabajar. Sin embargo, la evidencia señala un incremento en el número de horas trabajadas, en detrimento del tiempo empleado con la familia, en descansar, en actividades de tiempo libre o cultural.
- g) El sentido de pertenencia a la organización, de ser parte de una organización es, en estas circunstancias, bastante difícil.



Toda esta nueva problemática motiva a reconsiderar el modelo tradicional de gestión, de manera que se proporcione importancia a la ética a través del desarrollo de determinados valores en el seno de las organizaciones y a la reputación corporativa. Pensamos que la reputación corporativa ayuda a atraer el talento a través de la comunicación de los valores de la organización y, por otro lado, la ética, vía el fomento y creación de verdaderos valores, a retenerlo. Sin esta ética y valores morales, se corre el riesgo de desarrollar un tipo de directivo que, mientras está atento a las oportunidades que la nueva economía puede ofrecerle a él y a su compañía en el corto plazo, deja de estar involucrado en la creación de las condiciones de trabajo y las relaciones con los interesados, los cuales hacen a la compañía más humana, cultiva el desarrollo personal y, a largo plazo, preserva la unidad de la organización: en resumen, existe el riesgo de tener compañías más viciosas y deshumanizadas en lugar de más éticas y humanas; precisamente ahora, que las personas se muestran como el eje principal de creación y vertebración del valor en las organizaciones. En este nuevo entorno, caracterizado por la globalización y el uso de las nuevas tecnologías, no es posible afirmar que éstas sean la panacea para las relaciones industriales y laborales. Y esto es comprensible porque la tecnología no puede resolver problemas humanos. La globalización requiere de la ética en las organizaciones. Estos no son problemas nuevos, pero ahora los desafíos están emergiendo con mayor fuerza.

5.5 Competitividad en las Medianas Empresas

La contribución de las medianas empresas en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza es reconocida en todo el mundo. No obstante, estas empresas tienen serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado competitivo. Adicionalmente, por sus características estructurales, suelen encontrarse en desventaja tanto en recursos como en capacidades en comparación con las grandes empresas. Por ello es importante estudiar los factores que determinan su competitividad”.

Ahora bien, la mejor manera de medir la competitividad, desde una perspectiva interna, es a través de indicadores de tipo cualitativo en vez de cuantitativos, ya que



los primeros reflejan los aspectos relevantes de la empresa de una manera objetiva (Zahra, Neubaum y Lucia, 2007).

Para Estrada, García y Sánchez (2007) separan los factores internos cualitativos que afectan la competitividad de las MIPYMES en cinco grandes grupos que son: recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificado de calidad. Para comprobar, justificar y confiar en estas agrupaciones, se sustenta la relación de cada una con la competitividad en varios estudios.

5.6 Determinantes de la Competitividad en México

En los últimos 30 años, el país ha transitado por distintas estrategias de política económica, cada una con énfasis distinto:

- 1) Sustitución de importaciones.
- 2) Apertura comercial y liberalización.
- 3) Promoción de exportaciones.

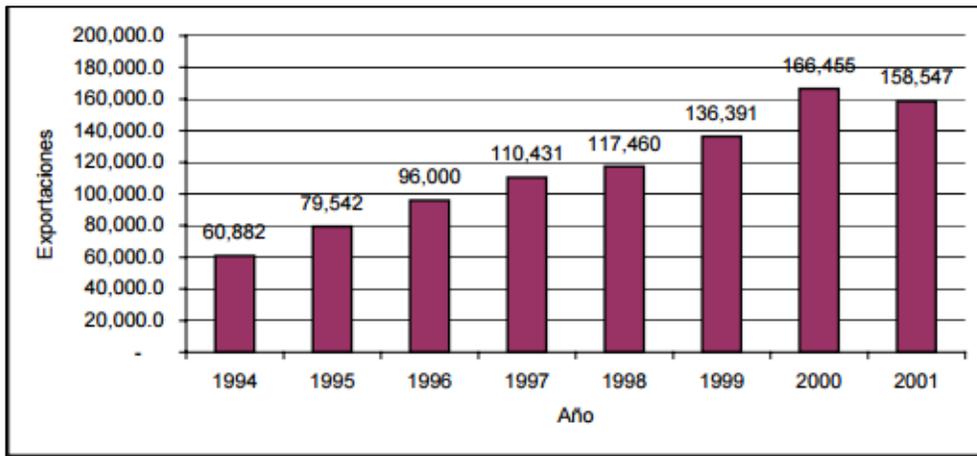
El desgaste de la sustitución de importaciones hizo evidente la necesidad de cambiar el rumbo de la política económica del país. La transición basada en la apertura comercial inicio a mediados de la década de los ochenta, con el ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles y comercio (GATT por sus siglas en ingles) en 1986.

Durante la década de los noventa, la política económica estuvo enfocada en lograr una apertura comercial de los mercados mexicanos, a través de la desregulación, así como con la firma de tratados internacionales.

La política de promoción de las exportaciones enmarcada por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), junto con un entorno internacional favorable, fueron los responsables de la dinámica de las exportaciones de los últimos años (Figura 5.3).



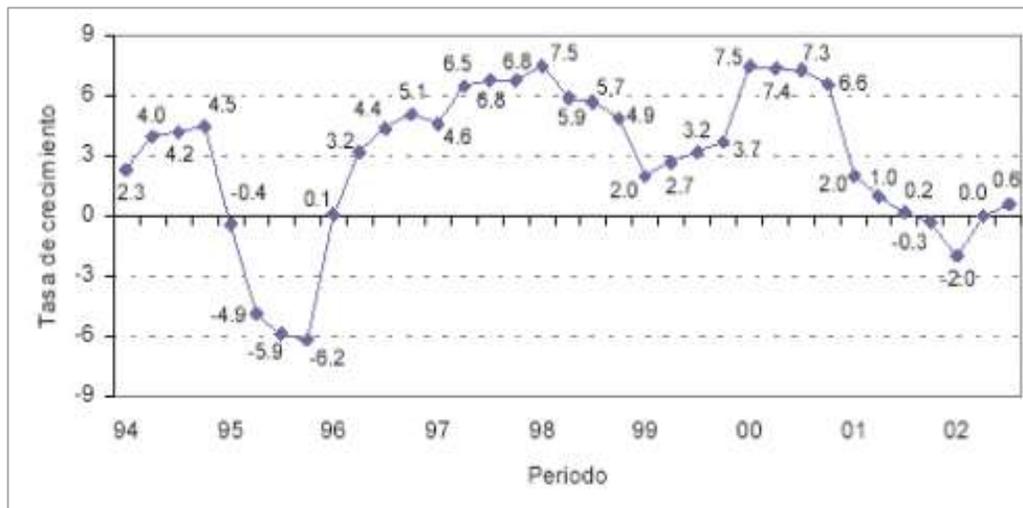
Figura 5.3 Valor de las exportaciones mexicanas



Fuente: INEGI (2011).

Esta dinámica exportadora permitió en gran medida la recuperación económica desde 1996, lo cual se refleja en la tasa de crecimiento del PIB, como lo muestra la figura 5.4.

Figura 5.4 Evolución del PIB



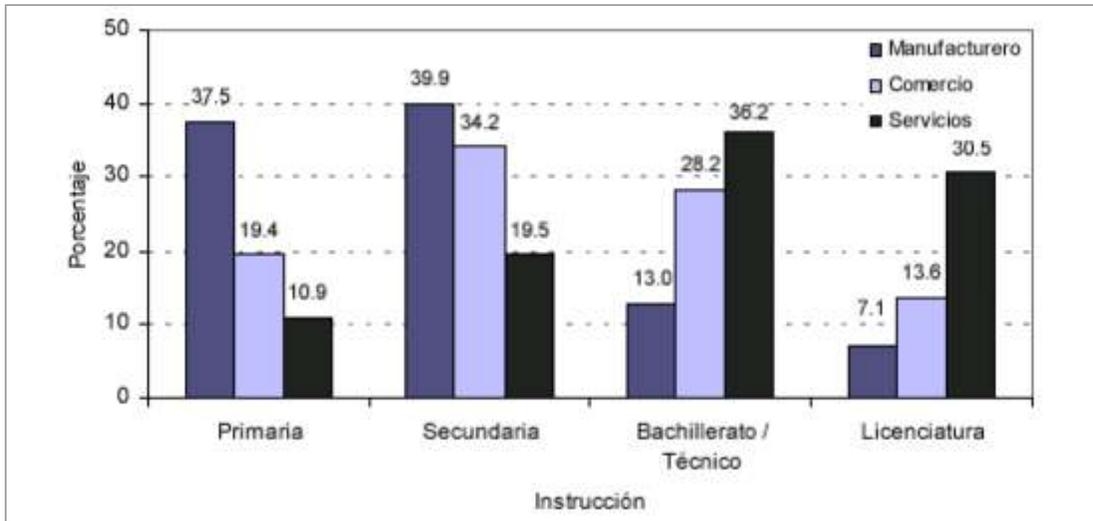
Fuente: INEGI (2011).

A pesar de que el desempeño macroeconómico del país ha sido consistente, estos beneficios no necesariamente han permeado hacia dentro del sector empresarial



mexicano. El año 2000 fue de crecimiento sólido, mientras que el 2001 marcó el inicio de una desaceleración que siguió hasta el 2002. La situación particular de las pequeñas y medianas empresas se ve afectada por el entorno macroeconómico (Figura 5.5).

Figura 5.5 Nivel de instrucción del personal ocupado en las PYMES



Fuente: Encuesta Observatorio PYME (2002).



6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se mostrarán los resultados obtenidos del presente estudio, así como el análisis de éstos. Para lograrlo se aplicó la prueba estadística de correlación de Pearson utilizando el programa SPSS Versión 17.0 y Excel. Dichos resultados se obtuvieron de la medición realizada a las PYMES Manufactureras de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

Cabe mencionar que para llevar a cabo la medición se utilizó un cuestionario con escala tipo Likert donde 5 corresponde a “Total acuerdo”, 4 “Poco de acuerdo”, 3 “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, 2 “Poco en desacuerdo” y 1 “Total desacuerdo”. El cuestionario evaluó las variables independientes: Marketing, Administración de la Relación con el Cliente (Marketing interno) y la Competitividad como la variable dependiente.

6.1 Dimensiones de las variables

Para poder explicar el comportamiento de las variables del presente estudio es necesario determinar sus dimensiones; en la siguiente tabla 6.1 se muestra cada una de las variables y los indicadores considerados para su evaluación.



Tabla 6.1 Dimensiones de las Variables de la Investigación

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
MARKETING	Producto	Identidad o Marca del producto	2.1
		Nuevos productos	2.2
		Líneas de producción	2.3
		Modificado de líneas	2.4
		Introducción de nuevos productos	2.5
		Calidad del producto	2.6
		Especialización de productos	2.7
		Producto vs necesidad	2.8
		Requerimientos	2.9
		Inversión	2.10
		Estudio de mercado	2.11
		Evaluación	2.12
		Diseño de productos y servicios	2.13
	Precio	Optimización	2.14
		Precios vs competencia	2.15
		Precios adecuados	2.16
		Precio vs cantidad	2.17
		Descuento vs pronto pago	2.18
		Estrategia de precios	2.19
Negociación de precios		2.20	



	Plaza	Canales de distribución	2.21
		Innovación	2.22
		Agentes de ventas	2.23
		Productos aceptados por canales de distribución	2.24
		Resolución de problemas	2.25
		Flexibilidad en procesos	2.26
		Gestión de cadena de suministros	2.27
		Contacto con distribuidores	2.28
		Utilización de software	2.29
		Sistema para control de valores de marca	2.30
		Subcontratación de actividades de distribución y logística	2.31
	Promoción	Aprovechamiento de herramientas de comunicación	2.32
		Personal de monitoreo	2.33
		Publicidad vs competencia	2.34
		Medios adecuados de comunicación	2.35
		Inversión adecuada	2.36
		Publicidad en mercado meta	2.37



		Mayores ventas por publicidad	2.38	
		Frecuencia de campañas promocionales	2.39	
VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	
ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (MARKETING INTERNO)	Relación con el cliente	Factores administrativos	3.1	
		Control de factores administrativos con los clientes	3.2	
		Control de factores	3.3	
		Cambios en la relación vs cliente	3.4	
		Administración de nuevos factores	3.5	
	Innovación		Mejora en productos y servicios	3.6
			Lanzamientos de productos	3.7
			Recuperación del cliente perdido	3.8
			Capacidad de la empresa vs capacidad de los empleados	3.9
VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	



COMPETITIVIDAD	Desempeño financiero	Retorno de inversión	4.1
		Buenas ventas	4.2
		Resultados financieros	4.3
		Utilidades	4.4
		Disminución de deuda	4.5
		Tasas preferenciales	4.6
	Costo de producción	Competitividad vs costos	4.7
		Costos con proveedores	4.8
		Costos de transporte	4.9
		Costos de entrega	4.10
		Costos de materia prima	4.11
		Costos de producción	4.12
	Tecnología	Desarrollo de tecnología	4.13
		Desarrollo de productos y servicios	4.14
		Desarrollo de procesos	4.15
		Planificación de proyectos	4.16
		Mejoramiento de maquinaria y equipo	4.17
		Desarrollo de tecnología de la información	4.18

Fuente: Elaboración propia.

Una vez especificadas las dimensiones de las variables independientes: Marketing y Administración de la Relación con el Cliente (Marketing interno); y la dependiente: Competitividad, se explicará la relación de éstas a partir del análisis estadístico.



6.2 Coeficiente de confiabilidad del cuestionario

Para tener certeza de que el cuestionario utilizado para la medición de las variables del presente estudio es confiable se presenta el siguiente análisis.

En la Tabla 6.2 se aprecia la confiabilidad de instrumento utilizado para el estudio, el cual obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.839 indicando que el instrumento tiene una confiabilidad alta, esto a partir de Castañeda (2010).

Tabla 6.2 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.839	66

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.

El cuestionario está conformado por 66 ítems de los cuales 39 evalúan a la variable marketing, 9 a La Administración de la Relación con el Cliente (Marketing interno) y 18 a Competitividad.

6.3 Resultados de la correlación de variables

Para conocer el grado de relación que tienen nuestras variables dependientes con la independiente, se aplicó la prueba estadística de Pearson ya que nos brinda un coeficiente de relación que permite conocer el grado de dependencia existente entre nuestras variables cuantitativas.

En cuanto al Procesamiento de los casos este se muestra en la tabla 6.3, esta nos indica que todos los casos contemplados para el estudio fueron válidos y ninguno fue excluido.



Tabla 6.3 Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	22	100.0
Excluidos	0	0.0
Total	22	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0

6.3.1 Marketing y Competitividad

Para conocer que tanto explica la variable Marketing a la Competitividad se determinó la relación entre estas variables, para el análisis se revisarán los coeficientes de correlación de Pearson de las diferentes dimensiones que conforman la variable Marketing y Competitividad

6.3.1.1 Dimensión Marketing-Producto

En la tabla 6.5 se muestran las correlaciones entre la dimensión del Marketing Producto y las dimensiones de Competitividad. Para determinar si dichas correlaciones son significativas se toma como base la clasificación de Vargas (1995) la cual se aprecia en la tabla 6.4.

Tabla 6.4 Rangos para interpretación del análisis de correlación

Sin correlación	Correlación mínima	Correlación moderada	Correlación buena	Correlación muy buena	Correlación perfecta
0.0	0.01-0.2	0.21-0.4	0.41-0.6	0.61-0.8	0.81- 1.0

Fuente: Elaboración propia a partir de Vargas (1995).



**Tabla 6.5 Correlaciones de Pearson significativas de la dimensión del Marketing
Producto y las dimensiones de competitividad**

Indicador	DIMENSIONES DE COMPETITIVIDAD		
	Desempeño financiero	Costo de producto	Tecnología
Identidad o Marca del producto	0.549 Retorno de inversión 0.382 Resultados financieros	0.304 Buenas ventas	0.286 Planificación de proyectos 0.248 Desarrollo de tecnología de la información
Desarrollo de nuevos productos		0.512 Costo de transporte proveedores 0.294 Costos de producción bajos	
Desarrollo de nuevas líneas de producción		0.365 Costos de producción bajos 0.367 Costos de transporte bajos 0.260 Costos de estrategia bajos	
Modificado de líneas	0.650 Tasas preferenciales 0.463 Disminución de deudas	0.323 Costos de transporte bajos 0.260 Costos de estrategia bajos 0.209 Costos bajos pedidos proveedores	0.277 Mejoramiento de maquinaria 0.238 Desarrollo de procesos de producción 0.234



			Planificación de proyectos 0.215 Desarrollo de productos y servicios
Introducción de nuevos productos	0.461 Disminución de deudas 0.272 Retorno de la inversión 0.257 Tasas preferenciales	0.227 Costos de estrategia bajos 0.207 Costos bajos pedidos proveedores	0.215 Mejoramiento de la maquinaria
Calidad de productos	0.461 Disminución de deudas	0.273 Costos de transporte bajos	
Especialización de productos		0.287 Costos de transporte bajos 0.225 Costos bajos de materia prima	0.534 Mejoramiento de la maquinaria 0.499 Desarrollo de productos 0.478 Desarrollo de la tecnología de la información 0.474



			Desarrollo de procesos de producción 0.449 Desarrollo de tecnología 0.360 Planificación de proyectos
Tomar en cuenta necesidades	0.597 Disminución de deudas 0.257 Buenas ventas	0.221 Bajo costos de entrega	0.449 Desarrollo de procesos 0.415 Mejoramiento de maquinaria 0.329 Desarrollo de productos 0.322 planificación de proyectos 0.305 Desarrollo de tecnología
Maximización de necesidades	0.287 Costos bajos de materia 0.208 Tasas preferenciales	0.297 Bajos costos de entrega	0.253 Planificación de proyectos
Inversión en productos	0.300 Tasa preferencial	0.374	



	0.219 Retorno de inversión	Bajos costos de entrega 0.255 Bajos costos de pedidos 0.220 Costos afectan competitividad	
Estudio de mercado	0.300 Tasas preferenciales 0.209 Disminución de deudas	.429 Bajos costos de transporte .426 Bajos costos de pedidos 0.357 Bajos costos de entrega	0.268 Desarrollo de productos 0.226 Planificación de proyectos 0.216 Desarrollo de procesos
Evaluación	0.389 Tasas preferenciales	0.252 Bajos costos de pedido 0.244 bajos costos de producción	0.334 Desarrollo de tecnología
Diseño de productos y servicios	0.202 Buenos resultados financiero	0.269 Costos de producto afectan competitividad	0.246 Desarrollo de tecnología

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.

A partir de estos resultados se puede apreciar que los indicadores de la dimensión de Marketing: Producto, tuvieron índices de correlación significativos que reflejan un carácter explicativo de la variable independiente: competitividad.



En cuanto al indicador de Identidad y marca del producto éste tuvo una correlación buena con la dimensión de competitividad: Desempeño financiero, indicando que las PYMES que cuentan con marca de sus productos pueden alcanzar de mejor manera un retorno de su inversión. Cabe mencionar que este indicador mostró una relación moderada con los resultados financieros favorables. En cuanto a la dimensión de costo de producto y tecnología, se aprecia una correlación moderada respecto a este indicador.

En cuanto al indicador de Desarrollo de nuevos productos se aprecia una correlación buena con la dimensión de Costo de producto, se alcanzó un coeficiente de Pearson de 0.512 en relación con los bajos costos de transporte de proveedores. En cuanto a las dimensiones de costo de Producto y tecnología no se apreció alguna relación significativa.

El análisis del indicador de desarrollo de nuevas líneas de producción se comportó de la siguiente manera: solo mostro una correlación moderada con la dimensión de costo del producto, en aspectos como bajos costos de producción, de transporte y estrategias.

El indicador de Modificado de líneas de producción o servicios mostro una muy buena correlación con la dimensión de Desempeño financiero con los aspectos de tasas preferenciales y disminución de deudas. Con la dimensión de costo de producción se apreció una relación moderada con los indicadores de bajos costo de transporte, de estrategia y pedidos. En relación con la dimensión de tecnología se apreció una relación moderada respecto al mejoramiento de maquinaria, desarrollo de procesos, planificación de proyectos y desarrollo de productos y servicios.

La introducción de nuevos productos mostro una correlación buena con el indicador de disminución de deudas y una relación moderada con el entorno de la inversión y las tasas preferenciales, en cuanto al comportamiento de la dimensión de costo de producción existe una relación moderada de este indicador con los bajos costos de estrategia y pedidos a proveedores. Con respecto a la dimensión de tecnología se aprecia una correlación moderada con el mejoramiento de la maquinaria.



La calidad de los productos y servicios obtuvo un coeficiente de 0.461 indicando que existe una relación muy buena entre este aspecto y la disminución de deuda mientras que su relación con los costos de transporte es moderada ya que alcanzó una puntuación de 0.273. En relación con la dimensión de tecnología no se encontró ninguna correlación significativa.

El indicador de especialización de productos mostro una relación muy buena con la dimensión de tecnología, ya que se aprecia que este aspecto explica el mejoramiento de la maquinaria, el desarrollo de productos, de tecnología y la planificación de proyectos.

En relación con tomar en cuenta las necesidades del nicho de mercado para la producción de productos se aprecia una correlación muy buena con la disminución de deuda y la tecnología en aspectos como el desarrollo de procesos, mejoramiento de maquinaria y una relación moderada con aspectos como desarrollo de proyectos, planificación de proyectos, desarrollo de tecnología. El indicador de maximización de necesidades de los clientes muestra una relación moderada con aspectos como la tasa preferencial, el retorno de la inversión, bajos costos de entrega y pedidos.

El indicador estudio de mercado mostró una correlación muy buena con la dimensión de costo del producto, ya que obtuvo una puntuación de 0.429 y 0.426 en aspectos como bajo costo de transporte, pedidos y costo de entrega.

En cuanto a la evaluación de los clientes y servicios se mostró una relación moderada con las tasas preferenciales, bajos costos de pedido y producción, así como el desarrollo de tecnología. El indicador de diseño de productos y servicios mostró una relación moderada con los buenos resultados financieros, costos de producción y desarrollo de tecnología.

6.3.1.2 Dimensión Marketing-Precio

Para determinar cómo explica la dimensión Precio a la competitividad se analizarán los índices de correlacionen obtenidos de la investigación (Tabla 6.6).



**Tabla 6.6 Correlaciones de Pearson significativas de la dimensión del Marketing
Precio y las dimensiones de competitividad**

Indicador	DIMENSIONES DE COMPETITIVIDAD		
	Desempeño financiero	Costo de producto	Tecnología
Optimización de precio, costo y calidad	0.302 Retorno de inversión 0.382 Resultados financieros		0.244 Desarrollo de procesos
Precios inferiores	0.306 Buenas Utilidades 0.597 Disminución de deudas	0.330 Costos bajos transporte 0.278 Costos bajos de producción	
Precios adecuados	0.311 Retorno de la inversión 0.206 Buenos resultados financieros 0.477 Tasas preferenciales	0.388 Costos bajos pedidos 0.329 Costos bajos transporte 0.458 Costos bajos de entrega	0.247 Desarrollo tecnología
Variación en función de productos	0.623 Retorno de la Inversión 0.548 Buenas Ventas 0.414 Buenos resultados financieros 0.417 Buenas utilidades	0.328 Costos afectan 0.378 Costos bajos materia prima	0.324 Desarrollo Tecnología 0.292 Mejoramiento maquinaria 0.346 Desarrollo TI
Políticas de descuento	0.307	0.339	



	Retorno de la inversión 0.493 Buenas ventas 0.399 Buenos resultados financieros 0.368 Buenas Utilidades	Costos afectan 0.384 Costos bajos pedidos 0.359 Costos bajos entrega	
Estrategia de precios	0.253 Retorno de la inversión 0.211 Buenos resultados financieros		
Negociación de precios	0.317 Disminución de deudas 0.203 Tasa preferencial	0.409 Bajos costos de entregas 0.323 Bajos costos de materia prima	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.

En cuanto a la dimensión de Marketing: precio, la optimización de precios, costos y calidad del producto o servicio tiene una relación moderada con el desempeño financiero y con la tecnología en cuanto al desarrollo de proceso. La negociación de precios tiene una buena relación con los bajos costos de entrega.

Los precios bajos de los productos en comparación con la competencia están moderadamente relacionados con las buenas utilidades y mantienen una buena relación con el manejo de tasas preferenciales, así como los precios adecuados también benefician a estas tasas.

Las variaciones en función de productos tienen una buena relación con el retorno de inversión, buenas ventas, buenos resultados y buenas utilidades, mostrando esto



la importante influencia que juega la cantidad de producto vendido en el establecimiento del precio y las ventajas que esto puede traer en las utilidades de las empresas.

En cuanto a las políticas adecuadas de precios muestran una buena relación con las buenas ventas y una relación moderada con la obtención de utilidades y los costos de proveedores. La negociación de precios mostró una buena relación con los bajos costos de entrega y una relación moderada con los bajos costos de materia prima.

6.3.1.3 Dimensión Marketing-Plaza

En cuanto a la dimensión Plaza, ésta explica a la competitividad de la siguiente manera (Tabla 6.7).

Tabla 6.7 Correlaciones de Pearson significativas de la dimensión del Marketing Plaza y las dimensiones de competitividad

Indicador	DIMENSIONES DE COMPETITIVIDAD		
	Desempeño financiero	Costo de producto	Tecnología
Controlar canales de distribución			0.286 Desarrollo de procesos
Implementación de técnicas innovadoras		0.383 Costos afectan 0.345 Buenas ventas	0.286 Desarrollo de tecnología 0.306 Desarrollo de productos
Agentes de venta calificados	0.312 Buenos resultados financieros 0.324	0.309 Costos bajos pedidos	0.217 Desarrollo de tecnología



	Tasas preferenciales 0.350 Retorno de la inversión 0.491 Buenas ventas		
Productos aceptados por canales de distribución		0.626 Costos bajos de pedidos 0.467 Costos bajos de entrega 0.249 Costos bajos de materia prima	0.233 Desarrollo de productos 0.220 Desarrollo de procesos 0.225 Planificación de proyectos
Resolución de problemas de logística	0.217 Buenas ventas	0.275 Costos bajos transportes 0.296 Costos bajos de entrega	
Flexibilidad en procesos de logística			0.443 Desarrollo de tecnología 0.298 Desarrollo de productos 0.276 Desarrollo de procesos 0.308 Planificación de proyectos



Gestión de cadena de suministros		0.238 Costos afectan 0.308 Costos bajos de transporte	0.321 Desarrollo de tecnología
Contacto con distribuidores	0.246 Buenas ventas 0.243 Buenas utilidades		
Utilización de software	0.498 Buenos resultados financieros 0.348 Retorno de la inversión	0.392 Costos afectan	0.439 Desarrollo de tecnología 0.445 Desarrollo de productos 0.384 Desarrollo de procesos
Sistema para control de valores	0.501 Buenas ventas 0.306 Retorno de la inversión 0.253 Buenas utilidades		
Subcontratación de actividades de distribución y logística		0.234 Costos de producción bajos	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.

El contar con agentes de ventas calificados tiene una buena relación con las buenas ventas, el entorno de la inversión, las tasas preferenciales y los buenos resultados financieros. La implementación de técnicas innovadores está relacionada con



buenas ventas y afecta la competitividad en cuanto a costos. En cuanto a los productos aceptados por los canales de distribución éstos tienen una buena relación con los bajos costos de pedidos, de entrega de proveedores y una relación moderada con los bajos costos de materia prima.

La utilización de software se relacionada con el desarrollo de tecnología, de productos y nuevos procesos de producción. En cuanto a los sistemas de control de valores se muestra una buena relación con las ventas, el retorno de la inversión y una relación moderada con las buenas utilidades.

En cuanto a la Subcontratación de actividades de distribución y logística, muestra una relación moderada con los bajos costos de producción.

6.3.1.3 Dimensión Marketing-Promoción

La dimensión Promoción explica a la competitividad de la siguiente manera (Tabla 6.8).

Tabla 6.8 Correlaciones de Pearson significativas de la dimensión del Marketing Promoción y las dimensiones de competitividad

Indicador	DIMENSIONES DE COMPETITIVIDAD		
	Desempeño financiero	Costo de producto	Tecnología
Aprovechamiento de herramientas de comunicación	0.314 Tasas preferenciales	0.514 Costos afectan competitividad .330 Costos de pedido bajos	0.381 Desarrollo de tecnología 0.440 Desarrollo de productos 0.351 Desarrollo de procesos 0.449



			Planificación de proyectos 0.359 Mejoramiento de maquinaria 0.364 Desarrollo de tec. de la información
Personal de monitoreo de promoción	0.248 Tasas preferenciales	0.283 Costos bajos de producción	
Mejor publicidad que la competencia	0.425 Tasas preferenciales .220 Buenas ventas	0.441 Costos bajos de producción 0.389 Costos bajos de pedidos 0.307 Costos bajos de transporte	
Medios adecuados de promoción	0.351 Buenos resultados financieros 0.221 Retorno de la inversión	0.258 Costos afectan competitividad 0.292 Costos bajos de pedidos 0.291 Costos bajos de producción	0.252 Desarrollo de tecnología
Inversión adecuada	0.385 Retorno de la inversión	0.404 Costos bajos de pedidos 0.323	0.439 Mejoramiento de maquinaria 0.450



		Bajos costos de entrega	Desarrollo de tecnología
Publicidad dirigida al mercado	0.206 Buenas utilidades 0.259 Tasas preferenciales	0.337 Costos bajos de transporte	
Ventas incrementadas por publicidad	0.330 Buenas ventas 0.541 Buenos resultados 0.365 Buenas utilidades 0.410 Retorno de la inversión	0.644 Costos bajos de producción 0.422 Costos bajos de transporte 0.224 Costos bajos de materia	0.316 Desarrollo de tecnología 0.224 Desarrollo de productos 0.291 Desarrollo de proceso 0.203 Planificación de proyectos 0.245 Mejoramiento de maquinaria 0.245 Desarrollo de tecnología
Realización de campañas promocionales	0.362 Tasas preferenciales 0.311 Disminución de deudas	0.233 Costos bajos de pedidos	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.

A partir de los resultados obtenidos se aprecia que la dimensión Promoción tiene un impacto más significativo en la dimensión de competitividad tecnología ya que los



aprovechamientos de las herramientas de comunicación tienen una buena correlación con desarrollo de productos y la planificación de proyectos.

En cuanto a contar con una persona que se encargue de monitorear la promoción de los productos se observó que esto explica de manera moderada el tener tasas preferenciales de créditos y costos bajos de producción. El contar con mejor publicidad que la competencia explicó el tener costos más bajos de producción. En cuanto al tener inversiones adecuadas se apreció una buena correlación entre este factor y el mejoramiento de la maquinaria y el desarrollo de tecnología, los costos bajos de pedido y de entrega con los proveedores.

Cabe mencionar que la mejor correlación encontrada en esta dimensión fue la de ventas incrementadas por la publicidad y costos bajos de producción alcanzando un índice de 0.644 indicando que existe una muy buena relación entre estos dos factores. Este aspecto también mostró una relación buena con el desarrollo de tecnología, proceso y productos.

6.3.2 Administración de la Relación con el Cliente (Marketing Interno) y Competitividad

A continuación, se mostrará como la variable Marketing Interno (ARC) explica a la variable Competitividad. Para el análisis se revisarán los coeficientes de correlación de Pearson de las diferentes dimensiones que conforman la variable Marketing Interno y Competitividad, indicando las correlaciones significativas.

6.3.2.1 Dimensión Marketing Interno – Relación con el cliente

En cuanto a la dimensión de Marketing interno: Relación con el cliente, que hace referencia al interés que los directivos ponen en la administración en relación con el cliente se obtuvieron los siguientes resultados (tabla 6.9).



Tabla 6.9 Correlaciones de Pearson significativas de la dimensión del Marketing Interno Relación con el Cliente y las dimensiones de competitividad

Indicador	DIMENSIONES DE COMPETITIVIDAD		
	Desempeño financiero	Costo de producto	Tecnología
Factores de administración de la relación con el cliente	0.479 Tasas preferenciales 0.253 Buenos resultados financieros 0.291 Disminución de deudas	0.255 Costos bajos de pedidos 0.477 Costos de producción bajos	
Control de factores de administración de la relación con los clientes	0.240 Retorno de la inversión 0.325 Buenas ventas 0.205 Buenos resultados financieros 0.203 Buenas utilidades 0.322 Disminución de las deudas		
Precisar el control de los factores	0.427 Disminución de las deudas 0.247 Tasas preferenciales	0.604 Costos de producto afectan competitividad 0.510 Costos bajos de entrega	



Cambios en la administración de los factores	0.230 Disminución de las deudas	0.477 Costos bajos de pedidos 0.409 Costos bajos de entrega	0.270 Desarrollo de productos 0.337 Desarrollo de procesos
Usar la admiración en nuevos factores	0.246 Retorno de la inversión 0.251 Buenas Ventas 0.299 Buenos resultados financieros 0.258 Disminución de las deudas	0.475 Costos de producto afectan competitividad	0.560 Desarrollo de tecnología 0.572 Desarrollo de productos 0.557 Desarrollo de procesos 0.617 Planificación de proyectos 0.577 Mejoramiento de maquinaria 0.613 Desarrollo de tecnología de la información

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.

A partir de estos resultados se determinó que la dimensión de: *Relación con el cliente explicó* a la variable dependiente competitividad de la siguiente manera.

En cuanto al indicador que hace referencia a que los directivos sean conscientes de los factores que intervienen en la administración de la relación con el cliente, éste



tuvo una relación moderada con aspectos del desempeño financiero como: los buenos resultados y la disminución de las deudas, se mostró una buena relación con el indicador de tasa preferenciales y los costos bajos de producción.

El control de los factores de administración de la relación con el cliente mostró una correlación moderada con el retorno de la inversión, las buenas ventas, resultados utilidades y la disminución de las deudas. En cuanto a la precisión de estos factores éstos explicaron de una mejor manera los costos bajos de entrega de proveedores y la afectación de la competitividad debido a los costos de producto.

Al hacer cambios en la administración de los factores de administración se puede afectar los costos bajos de pedidos y entrega de proveedores ya que se mostró una buena correlación con estos indicadores. El utilizar la administración de relación con el cliente en nuevos mercados explicó la variable de competitividad en cuanto al desarrollo de tecnología, productos, procesos y maquinaria.

6.3.2.2 Dimensión Marketing Interno (ARC) – Innovación

La dimensión de Marketing interno: Innovación, explica a la variable competitividad de la siguiente manera (tabla 6.10).



Tabla 6.10 Correlaciones de Pearson significativas de la dimensión del Marketing Interno Innovación y las dimensiones de competitividad

Indicador	DIMENSIONES DE COMPETITIVIDAD		
	Desempeño financiero	Costo de producto	Tecnología
Mejora en productos y servicios	0.267 Retorno de la inversión 0.374 Buenas ventas 0.345 Disminución de deudas	0.495 Costos de producto afectan productividad	
Lanzamientos de productos	0.290 Tasas preferenciales		0.300 Desarrollo de tecnología
Recuperación del cliente perdido	0.364 Buenas ventas	0.327 Costos bajos de transporte	
Capacidad de la empresa y los empleados	0.648 Retorno de la inversión 0.652 Buenas ventas 0.428 Buenos resultados financieros 0.521 Buenas utilidades 0.465 Disminución de las deudas	0.347 Costos de producto afectan productividad	0.223 Desarrollo de tecnología 0.364 Mejoramiento de maquinara 0.318 Desarrollo de tecnología de la información

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.



La dimensión Innovación explicó a la variable competitividad de la siguiente manera. En cuanto al mejoramiento en productos y servicios se apreció a partir de los resultados que tuvo una correlación moderada con aspectos del desempeño financiero como: el retorno de la inversión, las buenas ventas y la disminución de las deudas; y una muy buena correlación con la influencia de los costos de producto con la competitividad.

El considerar las capacidades de los empleados mostró un índice de correlación muy alto con respecto al retorno de la inversión y las buenas ventas, indicando que esto es un aspecto que se debe de tomar en cuenta para lograr un buen desempeño financiero. Los aspectos que mejor explicaron la competitividad respecto a la tecnología fueron el lanzamiento de productos y la capacidad de los empleados.

6.4 Correlaciones más significativas

Una vez mostrados los resultados, se muestran los índices de correlación más significativos que explican a las dimensiones de la variable competitividad.

Los índices de correlación más significativos de la dimensión de Marketing-Producto se muestran en la tabla 6.11.

Tabla 6.11 Correlaciones más significativas entre Marketing- Producto y Competitividad

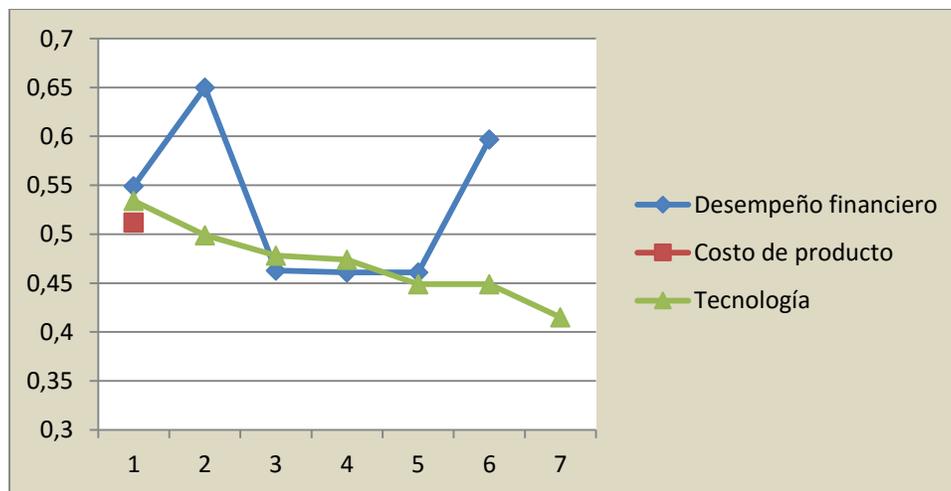
COMPETITIVIDAD	MARKETING- PRODUCTO	
Desempeño financiero	ÍNDICE DE CORRELACIÓN	
	0.549	identidad de la marca
	0.65	modificar la línea
	0.463	modificar la línea
	0.461	introducción de nuevos productos
	0.461	calidad de producto
	0.597	tomar en cuenta necesidades
Costo de producto	0.512	desarrollo de nuevos productos
Tecnología	0.534	Especialización de productos
	0.499	Especialización de productos
	0.478	Especialización de productos
	0.474	Especialización de productos
	0.449	Especialización de productos
	0.449	tomar en cuenta necesidades
	0.415	tomar en cuenta necesidades

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.



A partir de este análisis se puede concluir que la dimensión de precio de la variable Marketing favorece al desempeño financiero una vez que se toman en cuenta aspectos como la identidad de la marca, la modificación de la línea, la introducción de nuevos productos, la calidad de los productos y tomar en cuenta las necesidades del mercado. Se aprecia que el precio es otra variable que explica en mayor medida a la competitividad en cuanto a la tecnología. Estos resultados se aprecian en la figura 6.1.

Figura 6.1 Correlaciones más significativas entre Marketing- Producto y Competitividad



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.



En cuanto a los índices de correlación más significativos de la dimensión de Marketing- Precio se aprecian en la tabla 6.12.

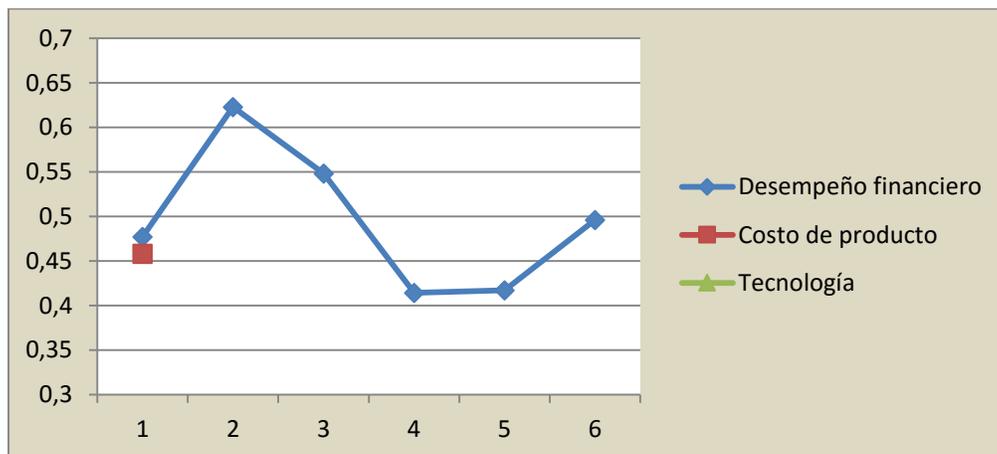
Tabla 6.12 Correlaciones más significativas entre Marketing- Precio y Competitividad

COMPETITIVIDAD	MARKETING-PRECIO
Desempeño financiero	ÍNDICE DE CORRELACIÓN
	0.477 Precios adecuados
	0.623 Precios adecuados
	0.548 Precios adecuados
	0.414 Precios adecuados
	0.417 Precios adecuados
	0.496 Precios adecuados
Costo de producto	0.458 Precios adecuados
Tecnología	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.

La dimensión precio explica al desempeño financiero de una mejor manera, indicando la importancia de mantener precios adecuados en los productos. Ver figura 6.2.

Figura 6.2 Correlaciones más significativas entre Marketing- Precio y Competitividad



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.



Los índices de correlación más significativos de la dimensión de Marketing- Plaza se aprecian en la tabla 6.13.

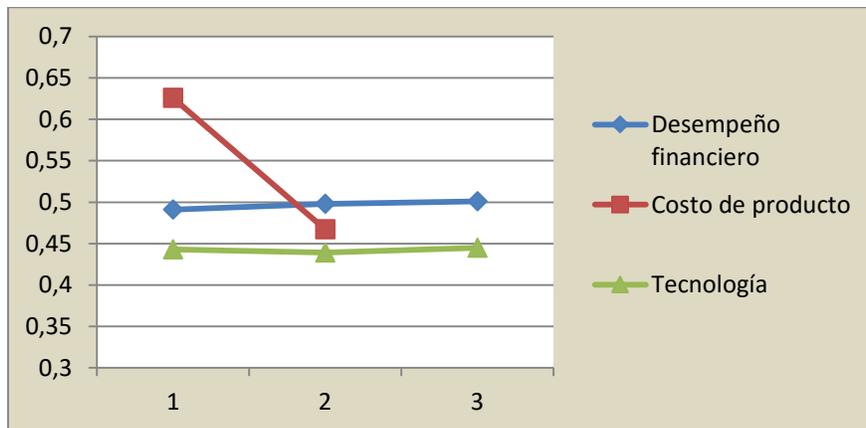
Tabla 6.13 Correlaciones más significativas entre Marketing- Plaza y Competitividad

COMPETITIVIDAD	MARKETING-PLAZA
Desempeño financiero	ÍNDICE DE CORRELACIÓN
	0.491 Agentes de venta calificados
	0.498 Utilización de software
	0.501 Sistema para control de valores
Costo de producto	0.626 Productos aceptados por canales de distribución
	0.467 Productos aceptados por canales de distribución
Tecnología	0.443 Flexibilidad en procesos de logística
	0.439 utilización de software
	0.445 utilización de software

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.

La dimensión plaza mostro una correlación más significativa con el desempeño financiero poniendo de manifiesto la importancia de manejar productos aceptados por los canales de distribución. Ver figura 6.3.

Figura 6.3 Correlaciones más significativas entre Marketing- Plaza y Competitividad



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS 17.0.



En la tabla 6.14 se aprecian los índices de correlación más significativos de la dimensión de Marketing- Promoción.

Tabla 6.14 Correlaciones más significativas entre Marketing- Promoción y Competitividad

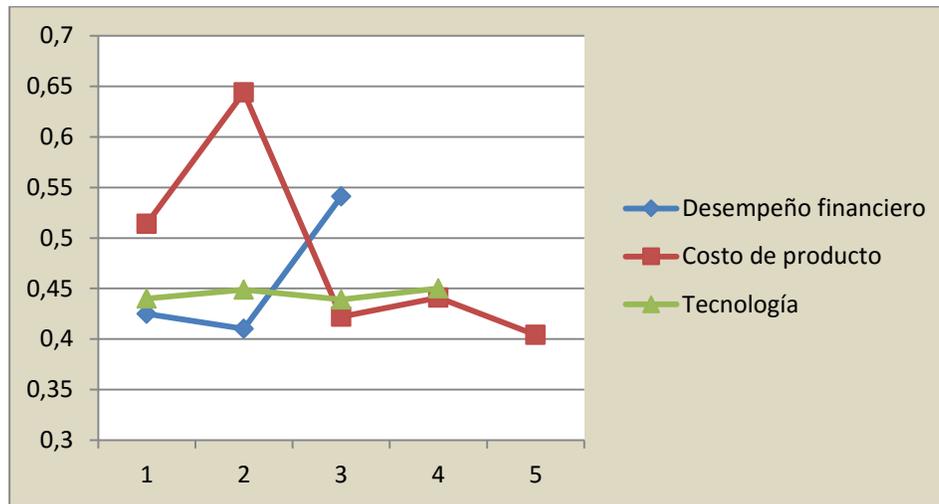
COMPETITIVIDAD	MARKETING- PROMOCIÓN	
Desempeño financiero	ÍNDICE DE CORRELACIÓN	
	0.425	Mejor publicidad que la competencia
	0.41	Ventas incrementadas por publicidad
	0.541	Ventas incrementadas por publicidad
Costo de producto	0.514	Aprovechamiento de herramientas de comunicación
	0.644	Ventas incrementadas por publicidad
	0.422	Ventas incrementadas por publicidad
	0.441	Mejor publicidad que la competencia
Tecnología	0.404	Inversión adecuada
	0.44	Aprovechamiento de herramientas de comunicación
	0.449	Aprovechamiento de herramientas de comunicación
	0.439	Inversión adecuada
	0.45	Inversión adecuada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS 17.0.

La dimensión promoción explica la competitividad por los costos de producción en donde el aprovechamiento de las herramientas, las ventas incrementadas por publicidad y el mejoramiento de ésta son aspectos importantes. La competitividad por la tecnología también se explica por cuestiones como el aprovechamiento de las herramientas y la inversión adecuada. Ver figura 6.4.



Figura 6.4 Correlaciones más significativas entre Marketing- Promoción y Competitividad



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0. Las correlaciones más significativas de la variable Marketing interno que explican a la variable dependiente: Competitividad se muestran a continuación en la tabla 6.15.

Tabla 6.15 Correlaciones más significativas entre Marketing Interno y Competitividad

COMPETITIVIDAD	MARKETING INTERNO	
	RELACIÓN CON EL CLIENTE	INNOVACIÓN
DESEMPEÑO FINANCIERO	ÍNDICE DE CORRELACIÓN	ÍNDICE DE CORRELACIÓN
	0.479 Factores de administración de la relación con el cliente	0.648 Capacidad de la empresa y los empleados
	0.427 Precisar el control de los factores	0.52 Capacidad de la empresa y los empleados
		0.428 Capacidad de la empresa y los empleados
		0.521 Capacidad de la empresa y los empleados
		0.465 Capacidad de la empresa y los empleados



COSTO DE PRODUCTO	0.477	Factores de administración de la relación con el cliente	0.495	Mejora en productos y servicios
	0.604	Precisar el control de los factores		
	0.51	Precisar el control de los factores		
	0.477	Cambios en la administración de los factores		
	0.409	Cambios en la administración de los factores		
	0.475	Usar la admiración en nuevos factores		

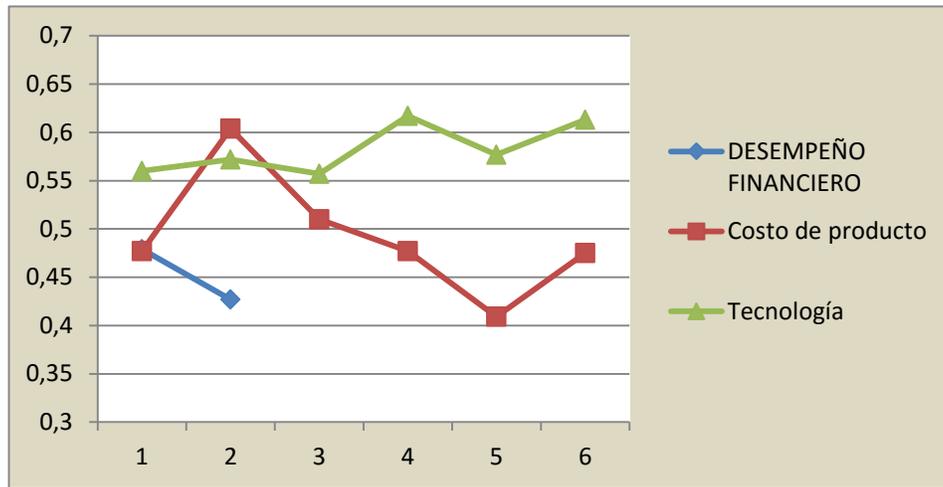
TECNOLOGÍA	0.56	Usar la admiración en nuevos factores		
	0.572	Usar la admiración en nuevos factores		
	0.557	Usar la admiración en nuevos factores		
	0.617	Usar la admiración en nuevos factores		
	0.577	Usar la admiración en nuevos factores		
	0.613	Usar la admiración en nuevos factores		

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.

En cuanto a la variable Marketing interno, su dimensión Relación con el cliente explica de una mejor manera la competitividad en costos del producto y la tecnología, mientras que la innovación explica la competitividad por tecnología.

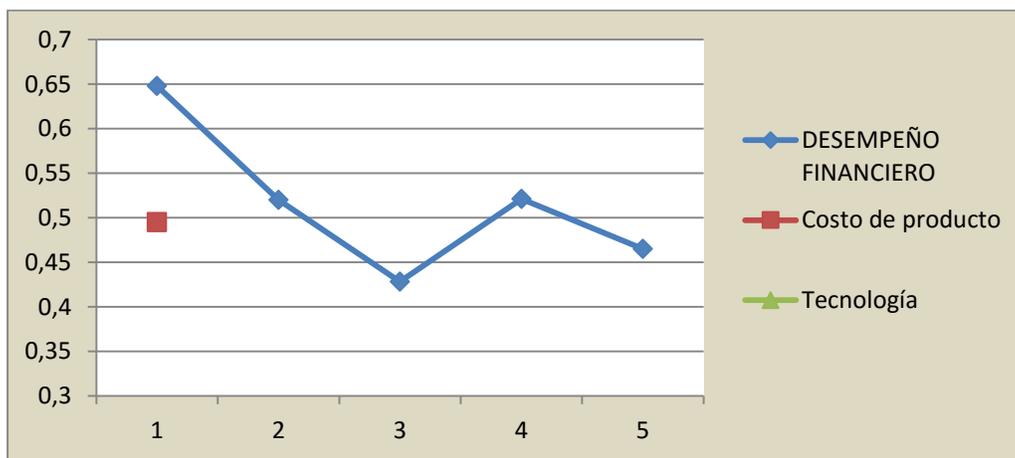


Figura 6.5 Correlaciones más significativas entre Marketing Interno-Relación con el cliente y Competitividad



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.

Figura 6.6 Correlaciones más significativas entre Marketing Interno-Innovación y Competitividad



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el SPSS versión 17.0.



6.5 Análisis de datos generales y escala de Likert por ítem

Para complementar los resultados obtenidos del análisis de las correlaciones de las variables, en el siguiente apartado se revisarán los datos estadísticos generales que se obtuvieron de la muestra utilizada para la presente investigación; así como la frecuencia de las respuestas de cada ítem.

6.5.1 Datos generales de la muestra

La muestra utilizada para la presente investigación constó de 22 empresas manufactureras de la ciudad de Morelia, Michoacán las cuales son consideradas medianas a partir de la división que se hace por el número de empleados (Münch, 2010). En la tabla 6.16 se muestra el total de empresas manufactureras ubicadas en Morelia Michoacán. A partir de esto se tomó como universo las 48 que conforman el total de empresas medianas.

Tabla 6.16 Unidades económica manufactureras de Morelia, Michoacán

TAMAÑO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS	NÚMERO DE EMPRESAS
<i>Microempresa</i>	0-10	4440
<i>Pequeña empresa</i>	11-50	141
<i>Mediana empresa</i>	51-250	33
<i>Gran empresa</i>	251 en adelante	7

Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2016).

En la gráfica anterior se demuestra que las microempresas representan el 96.08% del total de las empresas de manufactura de Morelia, pero también hay que considerar que son como una foto del momento en que se realizó la encuesta, ya que en su mayoría desaparecen en menos de un año debido a que están integradas por una persona, en el caso de las pequeñas empresas, representan el 3.05% del total de empresas, aquí se puede observar una clara disminución de las



organizaciones pero también en estas es mayor y más sólida su constitución; en el caso de las medianas empresas que representan el .71%, sector empresarial tomado en cuenta para el presente estudio, consideramos que poseen un capital humano y financiero mayor y más estable dentro del mercado para posicionarse y lograr un mayor grado de competitividad; por su parte, la gran empresa solo representa el 0.15% dentro de la industria manufacturera de Morelia Michoacán.

- **Dirección de las empresas**

Las personas que llevan la dirección de las empresas son piezas claves para el desarrollo y crecimiento de éstas. Es así que a continuación se mostrarán algunos datos referentes a los directivos que dirigen las actividades de las empresas seleccionadas para el presente estudio.

En cuanto a los datos generales de la muestra se observó que del 100% de los directivos, un 90.9% fueron del sexo masculino y un 9.09% del femenino (Ver tabla 6.17).

Tabla 6.17 Distribución de la muestra en cuanto a la dirección de las empresas por género

HOMBRES	MUJERES	TOTAL
20	2	22

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra.

Estos datos son muy importantes ya que reflejan la situación que ocupa la mujer en el panorama empresarial, demostrando que su participación en nuestros días es muy pequeña, por lo que se deben ofertar mejores oportunidades para el sexo femenino.

La edad en la que se encuentran dichos dirigentes se muestra en la tabla 6.18, apreciándose que el rango de edad en el cual se encuentra el mayor número de directores es el de 56 a 60 años.



Tabla 6.18 Número de directores por rango de edad

EDAD	DIRECTIVOS
26 – 30	1
31- 35	2
36- 40	4
41 – 45	3
46 – 50	1
51 -55	1
56 -60	5
61 -65	1
no contesto	4
Total	22

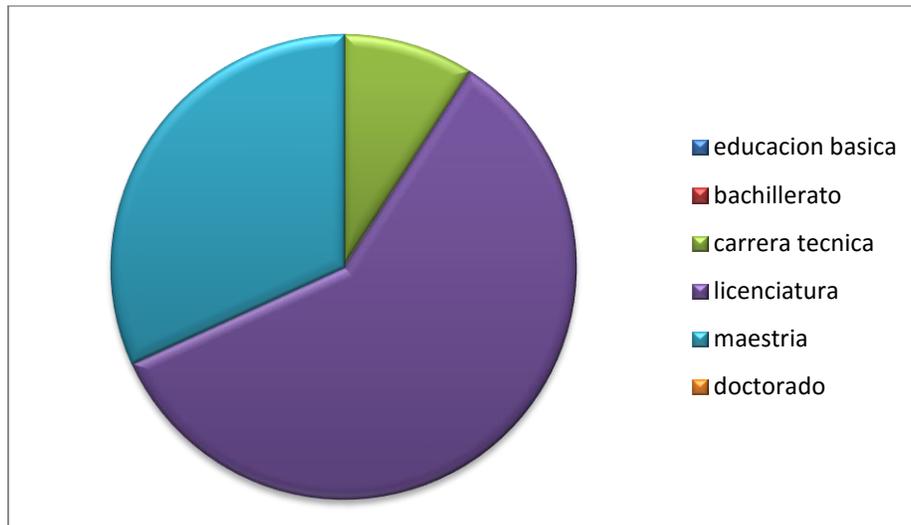
Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra.

En los datos recabados donde se encuentra el mayor número de directivos en cuanto a la edad el rango es de 36 a 60 años, información que se debe considerar ya que las personas nacidas entre 1956 y 1980 no tenían acceso a las nuevas tecnologías de la época, como la telefonía móvil, así como el internet, por lo que representa una oportunidad para actualizar a los actores de esta época.

En cuanto al nivel académico de dichos dirigentes el 59.09% tiene un nivel licenciatura, el 31.81% cuenta con maestría y el 9.09% con carrera técnica. Mostrando estos datos que el grado máximo de estudios de la muestra fue nivel maestría y el mínimo carrera técnica (Ver figura 6.7).



Figura 6.7 Gráfica del grado académico de los directivos



Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra.

Tabla 6.19 Grado académico de los directivos

NIVEL DE FORMACIÓN	DIRECTORES
EDUCACIÓN BÁSICA	0
BACHILLERATO	0
CARRERA TÉCNICA	2
LICENCIATURA	13
MAESTRÍA	7
DOCTORADO	0
TOTAL	22

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra.

A partir de estos datos se pueden apreciar las características más sobresalientes de los directivos de las empresas representados en su mayoría por estudios de licenciatura ya que en la mayoría de los casos, al ser empresas familiares esperan el termino de los estudios de nivel superior para hacerse responsables de las



mismas, en segundo lugar las situaciones cambiantes de los mercados han obligado a los gerentes de las diferentes organizaciones a realizar estudios de mayor especialización para conocer y aplicar los nuevos métodos administrativos, así como el acceso y dominio de las nuevas tecnologías.

- Tiempo en el mercado

En cuanto a los años que llevan funcionando las empresas se obtuvieron los siguientes datos tabla 5.20 Se observa que un 36.4% lleva funcionando de 21 a 25 años, un 22.7% lleva de 16 a 20 y de 6 a 10 años en el mercado. Mientras que de 0 a 5 y más de 75 años solo es un 4.5% (ver tabla 6.20).

Tabla 6.20 Tiempo de funcionamiento de la empresa.

AÑOS FUNCIONANDO	EMPRESAS
0-5 años	1
6-10 años	5
11-15 años	1
16-20 años	5
21-25 años	8
26-30 años	0
75 años	1
no sabe	1
TOTAL	22

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra.

Según la revista de guía empresarial, el grado de sensibilidad de las empresas se encuentra entre 0 y 5 años para obtener un mayor grado de permanencia en el mercado, es decir del sexto año en adelante ya se cuenta con mayor estabilidad económica y social, permitiendo posicionarse en el mercado.

6.5.2 Distribución de frecuencia por ítem

En cuanto a la frecuencia de respuestas por ítem se apreciaron los siguientes resultados, obtenidos en las diferentes variables, que son marketing, administración de la relación con el cliente y competitividad.



Hay que recordar que la puntuación dentro de una escala tipo Likert donde 5 corresponde a “Total acuerdo”, 4 “De acuerdo”, 3 “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, 2 “En desacuerdo” y 1 “Total desacuerdo”.

A continuación, se analizan los ítems relacionados con el marketing, considerando las dimensiones de producto, precio, plaza y promoción.

6.5.2.1 Ítems de la variable Marketing

Los ítems se muestran a continuación divididos por las dimensiones que explican la variable.

- **Dimensión Producto**

Los ítems que evaluaron esta dimensión se muestran a continuación.

En cuanto a la identidad y marca del producto el 59.09% de las empresas consideró estar totalmente de acuerdo en tener estas características en sus productos (tabla 6.21).

Tabla 6.21 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.1: Tiene una identidad o marca de su producto

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	0	0.00	0.00
3	0	0.00	0.00
4	9	40.91	40.91
5	13	59.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



La grafica anterior demuestra que la identidad con la marca es de suma importancia ya que los datos obtenidos demuestran que se encuentran totalmente de acuerdo por lo que es un factor decisivo para un mayor de competitividad.

El 36.36% de las compañías considero estar de acuerdo en que en su empresa se desarrollan nuevos productos y un 18.18% mostro una postura de total desacuerdo ante esta situación (tabla 6.22).

Tabla 6.22 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.2: Desarrolla constantemente nuevos productos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	4	18.18	18.18
2	2	9.09	27.27
3	3	13.64	40.91
4	8	36.36	77.27
5	5	22.73	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Casi el 60% de los encuestados están de acuerdo que el desarrollo de nuevos productos siendo esto un factor decisivo para conseguir la permanencia en el mercado.

En cuanto al desarrollo de nuevas líneas de producción solo el 4.55% mostro estar totalmente de acuerdo en que se implementan, el 54.55% mostro estar poco de acuerdo y un 18.18% se mostró en total desacuerdo ante este desarrollo (ver tabla 6.23).



Tabla 6.23 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.3: Desarrolla nuevas líneas de productos y servicios

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	4	18.18	18.18
2	2	9.09	27.27
3	3	13.64	40.91
4	12	54.55	95.45
5	1	4.55	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Considerando los datos anteriores se demuestra que el desarrollo de nuevas líneas de producción es un factor determinante en la situación actual del mercado.

En cuanto a la modificación de las líneas de productos con un porcentaje de 36.63% se observó que las compañías están totalmente en desacuerdo en considerar que hacen modificaciones a sus líneas, solo el 4.55% se mostró totalmente de acuerdo en su postura respecto a las modificaciones de sus líneas de producción (ver tabla 6.24).

Tabla 6.24 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.4: Ha modificado líneas de productos o servicios por emergencia

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	8	36.36	36.36
2	4	18.18	54.55
3	1	4.55	59.09
4	8	36.36	95.45
5	1	4.55	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



Los datos obtenidos en la muestra demuestran una división de opiniones en cuanto a la modificación de productos y o servicios en caso de emergencia, entendiéndose en situaciones especiales tales como los de escases y o volatilidad de los precios, o el desabasto de productos.

Respecto a considerar que la empresa propia es la que introduce nuevos productos, un 22.73% considero hacerlo, mientras que un 13.64% se mostró en desacuerdo con la postura (Tabla 6.25).

Tabla 6.25 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.5: En comparación con la competencia, mi empresa es a menudo la primera en introducir nuevos productos o servicios

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	3	13.64	13.64
2	2	9.09	22.73
3	5	22.73	45.45
4	7	31.82	77.27
5	5	22.73	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Demostando la información anterior los datos recabados, demuestran estar completamente de acuerdo con la introducción de nuevos productos o ya lo están considerando, para conseguir una ventaja competitiva.

En cuanto a considerar que existe calidad en sus productos y que esto hace la distinción la mayoría de las empresas obtuvo una puntuación en la parte positiva de la escala indicando que el 40.9% está totalmente de acuerdo y un 40.9% poco de acuerdo. Solo el 4.55% mostro estar en desacuerdo con este aspecto (ver tabla 6.26).



Tabla 6.26 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.6: Se distingue por la calidad de sus productos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	0	0.00	4.55
3	3	13.64	18.18
4	9	40.91	59.09
5	9	40.91	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Con estos resultados se aprecia que la mayoría de las empresas del presente estudio cuenta con una distinción en el mercado gracias a la calidad de los productos que ofrece, poniendo importancia a este aspecto para ser competitivos.

El 40.91% de las empresas consideró estar de acuerdo en que la especialización de sus productos los distingue de las demás compañías y en considerar que toman en cuenta las necesidades de los nichos de mercado para realizar sus producciones, solo el 4.55 y el 9.09 se mostró en total desacuerdo respecto a estas cuestiones (tabla 6.27).

Tabla 6.27 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.7: Se distingue por la especialización de sus productos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	0	0.00	4.55
3	6	27.27	31.82
4	9	40.91	72.73
5	6	27.27	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



Cabe mencionar que una cuarta parte de la muestra se expresó indiferente ante este aspecto, lo cual pone en desventaja a estas empresas ya que lograr la distinción en el mercado por la especialización de los productos que se ofrecen es de suma importancia en la actualidad, donde este aspecto se ha vuelto indispensable para satisfacer las necesidades de los clientes.

En cuanto a considerar las necesidades del nicho de mercado para la producción de los productos un 62% consideró que lo toma en cuenta dentro de su empresa (Tabla 6.28), sin embargo, un 18% no lo hace.

Tabla 6.28 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.8: Toma en cuenta las necesidades de los nichos de mercado para producir sus productos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	2	9.09	9.09
2	2	9.09	18.18
3	4	18.18	36.36
4	9	40.91	77.27
5	5	22.73	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Esta situación puede afectar la posición en el mercado de las empresas ya que si no se toman en cuenta las necesidades del nicho de mercado no se tendrá certeza de que productos están satisfaciendo las necesidades de los clientes o cuales productos pueden generarse y crear bienestar al cliente y a la empresa.

Otro punto importante es tomar en cuenta la necesidad de los clientes para la realización de los productos, en este aspecto solo el 9% está totalmente de acuerdo en considerarlo, un 54.55% está poco de acuerdo, lo que indica que la mayoría toma en cuenta este aspecto para realizar la producción de sus productos (tabla 6.29).



Tabla 6.29 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.9: Se centra en la maximización de las necesidades de sus clientes en cuanto a los requerimientos de sus productos o servicios

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	2	9.09	13.64
3	5	22.73	36.36
4	12	54.55	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Es importante que se tome conciencia de tomar al cliente como el punto de referencia para la producción de bienes y servicios ya que si no se hace de esa manera el éxito de las empresas no será tan fácil de alcanzar. El que un 22% se muestre indiferente ante esta situación indica la falta de conciencia que falta sobre este aspecto.

En cuanto a la inversión que las empresas hacen para el desarrollo de nuevos productos, el 31.8% refirió estar poco de acuerdo en realizar dicha inversión, el 9% mostro estar en total desacuerdo y un 22.73% se mostró indiferente ante este aspecto. Respecto al realizar estudios de mercado solo el 4.55% se mostró en total acuerdo en realizarlos mientras que el 13.64% estuvo en total desacuerdo en la realización de éstos (tabla 6.30)



Tabla 6.30 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.10: Invierte recursos necesarios en el desarrollo de nuevos productos o servicios

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	2	9.09	9.09
2	2	9.09	18.18
3	5	22.73	40.91
4	7	31.82	72.73
5	6	27.27	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

La tabla anterior demuestra que se debe invertir en el desarrollo de nuevos productos ya que hay que considerar las nuevas y cambiantes necesidades de los clientes.

El realizar estudios de mercado para el desarrollo de nuevos productos y servicios es de suma importancia ya que permite conocer las necesidades de los clientes y los requerimientos que se deben cumplir para posicionarse en la preferencia de los clientes. El 50% de las empresas expresó que realiza estos estudios de mercado, un 22% se mostró indiferente ante esta situación y un 13% mencionó que no los realiza (tabla 6.31).

Tabla 6.31 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.11: Realiza estudios de mercado para el desarrollo de nuevos productos o servicios

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	3	13.64	13.64
2	3	13.64	27.27
3	5	22.73	50.00
4	10	45.45	95.45
5	1	4.55	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



A partir de estos datos se aprecia la necesidad que hay de la promoción e implementación de los estudios de mercado por parte de las administraciones de las empresas, ya que el no aplicar esta herramienta deja en desventaja a las organizaciones.

En cuanto al considerar las opiniones de los clientes para realizar mejoras y modificaciones a los productos y servicios un 54% expresó que lo considera, un 36% se mostró indiferente y un 4.55% mencionó no hacerlo (tabla 6.32)

Tabla 6.32 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.12: Es muy sensible a cómo evalúa el cliente sus productos y servicios, por lo que si se requiere una modificación se realiza inmediatamente

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	1	4.55	9.09
3	8	36.36	45.45
4	10	45.45	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

El tomar en cuenta las opiniones y comentarios de los clientes para mejorar los bienes y servicios es de suma importancia ya que permite apreciar las ventajas y desventajas que se tienen y poder aplicar prácticas que vayan dirigidas a satisfacer de menor manera a los clientes.

Un 36.36% estuvo en total acuerdo en considerar que su marca y logotipo maximiza su imagen y por consiguiente la comercialización de su producto. Ninguna empresa expresó su desacuerdo con este aspecto (Tabla 6.33).



Tabla 6.33 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.13: Tiene un diseño de la marca, logotipo, símbolo, lema, etc. de sus productos y servicios para maximizar su imagen y comercialización

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	0	0.00	0.00
3	6	27.27	27.27
4	8	36.36	63.64
5	8	36.36	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Estos resultados permiten conocer que la mayoría de las empresas ya se encuentran posicionadas dentro del mercado por una marca o un logotipo que permite que los clientes las identifiquen y puedan elegir las entre la competencia.

- ***Dimensión Precio***

En cuanto a los ítems que evaluaron esta dimensión a continuación se muestran las frecuencias de cada uno de éstos.

El 63.64% de las empresas consideró estar poco de acuerdo en que el optimizar los costos y la calidad de los productos satisfacen las expectativas del cliente. Ningún porcentaje de la muestra se mostró en desacuerdo con este aspecto (tabla 6.34).



Tabla 6.34 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.14: Optimiza el precio, el costo y la calidad del producto / servicio que ofrecen para satisfacer o exceder las expectativas del cliente

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	0	0.00	0.00
3	3	13.64	13.64
4	14	63.64	77.27
5	5	22.73	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Este aspecto permite observar que las empresas están conscientes de que el precio y la calidad son dos cuestiones importantes para los clientes, ninguna empresa se mostró en desacuerdo con este aspecto.

El 59.09% de las empresas consideró que el precio de sus productos depende de la cantidad del producto vendido. Un 22% se mostró indiferente ante este punto y un 13.64 estuvo en desacuerdo (tabla 6.35).

Tabla 6.35 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.15: Los precios de nuestros productos son inferiores a los de la competencia

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	3	13.64	13.64
2	1	4.55	18.18
3	5	22.73	40.91
4	11	50.00	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



El hecho de que la mayoría considera importante el número de productos vendidos para poder ofrecer un mejor precio es de suma importancia ya que revela la necesidad que se tiene de crear estrategias para vender un mayor número de productos y lograr posicionarse con los mejores precios en el mercado.

El 54.55 de las empresas se mostró indiferente ante la posición de que los precios que manejan en sus productos son los adecuados en cuento al costo de producción (tabla 6.36).

Tabla 6.36 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.16: Los precios de nuestros productos son los adecuados en relación a los costos que tenemos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	1	4.55	4.55
3	12	54.55	59.09
4	4	18.18	77.27
5	5	22.73	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Este aspecto es de suma importancia ya que si no se tiene considerado en el costo del producto los costos que implica su transformación, puede ocasionar perdida de capital para la empresa (por los bajos costos de venta del producto) o pérdida de clientes (por los altos costos de venta del producto).

La mayoría de las empresas consideró que los precios de los productos varían en función de la cantidad de producto que se compre. Indicando que el número de productos vendidos es de suma importancia para poder ofrecer un mejor precio al consumidor.



Tabla 6.37 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.17: Los precios de nuestros productos varían en función de la cantidad de productos que nos compren

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	2	9.09	9.09
2	4	18.18	27.27
3	2	9.09	36.36
4	12	54.55	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Un 22% indicó estar totalmente en desacuerdo en que se aplican las políticas de descuento en sus productos por pronto pago. El 31% se mostró indiferente y un 18.18% estuvo a favor de esto (tabla 6.38).

Tabla 6.38 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.18: Aplicamos una política de descuento por pronto pago

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	5	22.73	22.73
2	2	9.09	31.82
3	7	31.82	63.64
4	4	18.18	81.82
5	4	18.18	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



Lo anterior demuestra que las empresas no ofrecen algún tipo de incentivo al cliente por generar el pronto pago, por lo que de esto depende la creación y ampliación de las carteras vencidas.

El 27.27% de las empresas se mostró totalmente de acuerdo en implementar estrategias de precios mientras que el 9.09% indicó no hacerlo. Cabe mencionar que es tarea de las administraciones implementar estrategias que les ayuden a ofrecer mejores precios y calidad que les permitan ganar mercado dentro de su giro comercial (tabla 6.39).

Tabla 6.39 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.19: Aplicamos una estrategia de precios

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	2	9.09	9.09
2	2	9.09	18.18
3	3	13.64	31.82
4	9	40.91	72.73
5	6	27.27	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

El 22.73% de las empresas indicó estar totalmente desacuerdo en negociar le precio de sus productos con sus clientes, solo el 9.09% se mostró totalmente de acuerdo, mientras que el 45.45% estuvo poco de acuerdo (tabla 6.40).



Tabla 6.40 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.20: Comúnmente negociamos el precio de nuestros productos con nuestros clientes

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	5	22.73	22.73
2	2	9.09	31.82
3	3	13.64	45.45
4	10	45.45	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

A partir de estos resultados se puede considerar que el precio y la calidad son factores indispensables para la colocación de cualquier ente económico dentro de los mercados competitivos.

- **Dimensión Plaza**

En el siguiente apartado se muestra la frecuencia de los ítems que evaluaron esta dimensión.

A partir de los resultados se identificó que solo el 18.18% de las empresas que conforman la muestra se encuentran totalmente de acuerdo en que controlan sus canales de distribución de sus productos (tabla 6.41), un 59% estuvo poco de acuerdo y un 9% se mostró indiferente.



Tabla 6.41 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.21: Influye o controla los canales de distribución de sus productos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	2	9.09	13.64
3	2	9.09	22.73
4	13	59.09	81.82
5	4	18.18	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Este punto es de gran importancia ya que el contar con buenos canales de distribución permite tener costos de producción más adecuados y con esto poder ofrecer productos con un precio competitivo.

En cuanto al desarrollo de técnicas innovadoras de distribución, el 36.36% expresó que desarrollan técnicas innovadoras (tabla 6.42), teniendo una ventaja que permite observarse en sus productos.

Tabla 6.42 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.22: Desarrolla o implementa técnicas innovadoras de distribución

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	2	9.09	9.09
2	3	13.64	22.73
3	7	31.82	54.55
4	8	36.36	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



El área de ventas es de suma importancia ya que implica la colocación de los productos y el fin principal de las empresas, la colocación final del producto. Es así que el contar con estrategias de venta viene ayudar de manera importante a las organizaciones. En este sentido solo el 13.64% mencionó contar con agentes de venta altamente calificados y un 27% se mostró indiferente ante esta situación. El 18% no cuenta con un agente solido de ventas.

Tabla 6.43 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.23 Utiliza agentes de ventas altamente calificados y eficientes

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	4	18.18	18.18
2	1	4.55	22.73
3	6	27.27	50.00
4	8	36.36	86.36
5	3	13.64	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Esto permite conocer el campo de oportunidad que tiene este sector empresarial ya que el contar con un equipo calificado en el área de ventas permitiría una mejor posición en el mercado.

La mitad de las empresas planteó que cuenta con productos que son aceptados por los intermediarios del canal de producción lo cual permite observar las adecuadas negociaciones a las cuales ha llegado su administración. Solo el 13.64% mencionó no estar de acuerdo en este punto (tabla 6.44).



Tabla 6.44 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.24: Cuenta con productos que son muy aceptados por los intermediarios del canal de distribución

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	3	13.64	13.64
2	2	9.09	22.73
3	6	27.27	50.00
4	9	40.91	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

En cuanto a la logística el 45.45% de las empresas consideró estar de acuerdo en que resuelven adecuadamente sus problemas de logística, mientras que el 9.09% consideró que no lo hacen. Referente a la flexibilidad en sus procesos de logística, el 40% se mostró indiferente ante esta situación (tabla 6.45).

Tabla 6.45 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.25: Resuelve eficientemente sus problemas de logística

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	3	13.64	13.64
2	2	9.09	22.73
3	6	27.27	50.00
4	10	45.45	95.45
5	1	4.55	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



En cuanto la flexibilidad del proceso de logística un 40% se mostró indiferente ante este aspecto indicando que no lo consideran importante, el 9% mostró contar con esta flexibilidad y el 36% estuvo poco de acuerdo en tenerla (tabla 6.46).

Tabla 6.46 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.26: Tiene flexibilidad en sus procesos de logística

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	3	13.64	13.64
3	9	40.91	54.55
4	8	36.36	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

La gestión adecuada en la cadena de insumos de muy importante para el logro de los objetivos de las empresas, puede ayudar a conseguir mejores insumos y precios de adquisición. En este sentido la mayoría de las empresas indicaron contar con una adecuada gestión en este aspecto, lo cual les permite una mejor adquisición de insumos y por lo tanto una ventaja en cuanto a sus productos (tabla 6.47).

Tabla 6.47 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.27: Gestiona adecuadamente la cadena de insumos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	2	9.09	9.09
2	2	9.09	18.18
3	6	27.27	45.45
4	10	45.45	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



En cuanto a la comunicación con los distribuidores un 62% consideró tener una adecuada comunicación, el 31% se mostró indiferente y ninguna de las empresas mencionadas no contar con este factor (tabla 6.48).

**Tabla 6.48 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.28:
Permanentemente se mantiene en contacto con sus distribuidores**

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	1	4.55	4.55
3	7	31.82	36.36
4	9	40.91	77.27
5	5	22.73	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Este aspecto es vital para las empresas ya que la comunicación adecuada con los distribuidores permitirá que el producto llegue a su destino final. En este aspecto se aprecia que ninguna empresa carece de comunicación con los distribuidores lo cual indica que en este sentido las empresas medianas de Morelia, Michoacán se encuentran bien.

El 18.18% de los dirigentes menciono que no utiliza software para controlar los pedidos y las entregas, solo el 13.64% se mostró en acuerdo para hacerlo, lo cual indica que aún falta iniciativa en este aspecto, y considerando que en la actualidad la implantación de nuevas herramientas computacionales es indispensable, las organizaciones deben poner atención en implementarlas (tabla 6.49).



Tabla 6.49 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.29: Utiliza un software para controlar los pedidos y las entregas

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	4	18.18	18.18
2	6	27.27	45.45
3	2	9.09	54.55
4	7	31.82	86.36
5	3	13.64	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

En el mismo sentido solo el 9.09% cuenta con un sistema para controlar la percepción de su marca, y un 27.27% no lo hace (tabla 6.50).

Tabla 6.50 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.30: Cuenta con un sistema para controlar la percepción de valor de su marca por parte de los intermediarios y distribuidores

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	6	27.27	27.27
2	3	13.64	40.91
3	4	18.18	59.09
4	7	31.82	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Esto indica la necesidad que hay dentro de este campo empresarial de sistemas que permitan controlar y mejorar el valor de sus marcas por parte de intermediarios y distribuidores.



El 9% mencionó utilizar empresas externas para realizar actividades de distribución y logística, mientras que el 36.36% mencionó no hacerlo (tabla 6.51).

Tabla 6.51 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.31: Subcontrata frecuentemente las actividades de distribución y logística

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	8	36.36	36.36
2	2	9.09	45.45
3	5	22.73	68.18
4	5	22.73	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Con esta información se aprecia que los canales de distribución y logística son de suma importancia para lograr el objetivo final de las empresas, hacer llegar el producto al cliente. El contar con adecuados canales, comunicación y sistemas facilitará llevar a cabo un mejor posicionamiento del producto.

- ***Dimensión Promoción***

A continuación, se muestran los ítems que evaluaron esta dimensión.

En cuanto al aprovechamiento de las herramientas de comunicación para la promoción de los productos solo el 9.09% se expresó totalmente de acuerdo en que se implementan, el 50% se expresó poco de acuerdo y un 31.88% se mostró indiferente (tabla 6.52).



Tabla 6.52 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.32: Aprovecha cada herramienta de comunicación para promocionar sus productos o servicios

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	1	4.55	9.09
3	7	31.82	40.91
4	11	50.00	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

El 31.82% expresó que no cuenta con personal responsable de monitorear la promoción de sus productos (tabla 6.53). Lo cual indica que es un área que se debe atender ya que el realizar un seguimiento de la promoción de los productos ayuda lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Tabla 6.53 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.33: Tiene una persona responsable capaz de monitorear la promoción de sus productos o servicios

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	7	31.82	31.82
2	1	4.55	36.36
3	9	40.91	77.27
4	4	18.18	95.45
5	1	4.55	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



La publicidad es un medio que ayuda acercar el producto de una organización a los clientes ya que les permite conocerlo, apreciar sus características y ventajas. Un 45% mencionó que su publicidad es mejor que la de su competencia lo cual indica que consideran la publicidad un factor importante para ganar clientes en el mercado (tabla 6.54).

Tabla 6.54 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.34: La publicidad que realizamos es mejor que la de la competencia

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	2	9.09	9.09
2	0	0.00	9.09
3	10	45.45	54.55
4	9	40.91	95.45
5	1	4.55	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

A pesar de que un alto porcentaje considera tener ventaja en cuanto a su publicidad un 45% se mostró indiferente ante esta postura, indicando que aun un gran número de los dirigentes de las empresas no consideran el impacto que tiene la publicidad en la competitividad de sus organizaciones.

En cuanto al uso de los medios de comunicación, un 4.55% consideró que los medios de comunicación que utilizan es adecuado, mientras que un 40.91% se mostró indiferente (tabla 6.55).



Tabla 6.55 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.35: Los medios de comunicación que utilizamos son los adecuados

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	2	9.09	9.09
2	1	4.55	13.64
3	9	40.91	54.55
4	9	40.91	95.45
5	1	4.55	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

En la actualidad existen diversos medios de comunicación para dar a conocer y promover un producto, es así que el uso adecuado de los medios puede ayudar a las organizaciones a colocarse dentro de la preferencia de los clientes e incluso darse a conocer en distintos entornos y lugares.

En cuanto a la inversión que realizan las empresas el 18.18 consideró que es la adecuada y ninguna de las empresas mención no invertir en ella. Con esto se aprecia que todas las empresas de este sector conocen de la importancia de invertir en publicidad, sin embargo, no se aprovechan todas las herramientas que se tienen hoy en día (tabla 6.56).

Tabla 6.56 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.36: La inversión que realizamos en publicidad es la adecuada

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	4	18.18	18.18
3	8	36.36	54.55
4	6	27.27	81.82
5	4	18.18	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



La publicidad del 63% de las empresas se encuentra dirigida adecuadamente al nicho de mercado meta que se tiene lo cual indica que estas acciones están siendo aprovechadas para mejorar la situación y resultados de las organizaciones.

Tabla 6.57 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.37: La publicidad que realizamos está dirigida a nuestro mercado meta

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	1	4.55	4.55
3	7	31.82	36.36
4	12	54.55	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

El 59.09% mencionó estar poco de acuerdo en considerar que gracias a la publicidad realizada sus ventas han aumentado, solo el 4.55% estuvo en total desacuerdo respecto a este aspecto (tabla 6.58)

Tabla 6.58 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.38: Las ventas de la empresa se han incrementado gracias a la publicidad que realizamos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	2	9.09	13.64
3	4	18.18	31.82
4	13	59.09	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



Respecto a la realización de campañas promocionales de los productos un 22% mencionó no realizarlas lo cual indica un área de oportunidad en la cual se puede atacar para mejorar la publicidad que se está haciendo en este sector empresarial.

Tabla 6.59 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 2.39: Realizamos constantemente campañas promocionales de nuestros productos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	5	22.73	22.73
2	1	4.55	27.27
3	6	27.27	54.55
4	8	36.36	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Con estos resultados se aprecia que la gran mayoría de los empresarios consideran que la publicidad es un factor importante que posiciona a la empresa en un lugar privilegiado en el mercado. Sin embargo, existen muchas áreas de oportunidad en las cuales se puede mejorar tales como la utilización de los diversos medios de comunicación, la difusión adecuada de los productos, etc.

6.5.2.2 Ítems de la variable Administración De La Relación Con El Cliente

(Marketing Interno)

En cuanto a los ítems que explican a la variable, éstos se muestran a continuación.

- **Dimensión Capacidad**

El 22.73% mencionó conocer los factores que intervienen en la administración de la relación con el cliente, nadie expresó no conocerlos (tabla 6.60).



Tabla 6.60 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.1: Están conscientes de los factores que intervienen en la administración de la relación con el cliente

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	1	4.55	4.55
3	3	13.64	18.18
4	13	59.09	77.27
5	5	22.73	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

En la mayoría de las empresas, los directivos demuestran que reconocen que la administración se relaciona directamente con la relación que se pueda gestar con los clientes, pero en la práctica no aprovechan esta herramienta.

Sin embargo, solo el 9.09% mencionó que controla alguno de estos factores (tabla 6.61), y el 27.27% se mostró indiferente ante estos.

Tabla 6.61 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.2: Controlan algunos factores en la administración de la relación con el cliente

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	0	0.00	4.55
3	6	27.27	31.82
4	13	59.09	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



No basta con solo conocerlos, en ese sentido el 63.64% mencionó que realizan el control de estos factores, siendo solo el 4.55% los que no lo hacen (tabla 6.62)

Tabla 6.62 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.3: Precisan el control de los factores de la administración de la relación con el cliente

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	2	9.09	13.64
3	4	18.18	31.82
4	14	63.64	95.45
5	1	4.55	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

El 13.64% expresó que realizan cambios en estos factores, el 45.45% mencionó estar poco de acuerdo en hacerlo y ninguna de las empresas se mostró en contra de hacerlo (tabla 6.63).

Tabla 6.63 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.4: Hacen cambios en la administración de la relación con el cliente y logran los resultados esperados

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	2	9.09	9.09
3	7	31.82	40.91
4	10	45.45	86.36
5	3	13.64	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



La mayoría de estas empresas mencionó usar administración de la relación con el cliente en nuevos mercados, lo cual indica la importancia que le dan y las ventajas que pueden adquirir por darle la debida importancia.

Tabla 6.64 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.5: Usan la administración de la relación con el cliente en nuevos mercados

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	2	9.09	13.64
3	0	0.00	13.64
4	15	68.18	81.82
5	4	18.18	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

- **Dimensión Innovación**

En cuanto a la dimensión de innovación el 31.82% mencionó estar poco de acuerdo en considerar que han lanzado productos con un alto valor al cliente, solo el 4.55% se expresó en total desacuerdo respecto a esta postura.

Tabla 6.65 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.6: La empresa ha mejorado radicalmente los productos/servicios tomando en cuenta las preferencias, necesidades y recomendaciones de los clientes

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	2	9.09	9.09
2	1	4.55	13.64
3	3	13.64	27.27
4	13	59.09	86.36
5	3	13.64	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



Este aspecto es de suma importancia ya que al satisfacer las necesidades de los clientes y realizar mejoras en función de éstas lograrán un mejor posicionamiento en el sector en el que se desenvuelven.

El 40% de las empresas consideró que han lanzado al mercado productos con alto valor para el cliente, solo el 4.55 consideró no hacerlo, lo cual indica que las empresas de este sector están tomando en cuenta lo que los clientes requieren para el lanzamiento de sus productos.

Tabla 6.66 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.7: La empresa ha lanzado al mercado productos con un alto valor al cliente

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	2	9.09	13.64
3	10	45.45	59.09
4	7	31.82	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Un 67% consideró que las organizaciones están prestando interés en recuperar la relación con el cliente lo cual pone de manifiesto la importancia que se le está brindando a la opinión de los consumidores.



Tabla 6.67 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.8: La empresa piensa cada vez más en términos de recuperar totalmente la relación con el cliente perdido

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	0	0.00	4.55
3	6	27.27	31.82
4	10	45.45	77.27
5	5	22.73	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Las empresas cumplen sus objetivos gracias al esfuerzo de su equipo de trabajo, es así que el 72% de las empresas consideran que sus capacidades están en función de sus empleados.

Tabla 6.68 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 3.9: Las capacidades de la empresa han sido construidas considerando las capacidades de los empleados

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	1	4.55	9.09
3	4	18.18	27.27
4	11	50.00	77.27
5	5	22.73	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Con estos resultados se aprecia que cada vez más número de empresarios están prestando atención a la opinión y necesidades de los clientes.



6.5.2.3 Ítems de la variable Competitividad

Los ítems se muestran a continuación divididos por las dimensiones que explican la variable.

- **Dimensión Desempeño Financiero**

El 40.91% de las empresas considero estar en total acuerdo en que el retorno de su inversión ha sido bueno en los últimos tres años, lo cual justifica que las empresas de este sector sigan realizando sus actividades comerciales.

Tabla 6.69 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.1: Nuestro retorno de la inversión ha sido muy bueno en los últimos tres años

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	1	4.55	4.55
3	1	4.55	9.09
4	11	50.00	59.09
5	9	40.91	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

El 31.82% consideró que ha tenido buenas ventas, un 50% se mostró poco de acuerdo, mientras que un 13% fue indiferente ante esta postura.



Tabla 6.70 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.2: Nuestras ventas han sido muy buenas en los últimos tres años

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	1	4.55	4.55
3	3	13.64	18.18
4	11	50.00	68.18
5	7	31.82	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

El 77.27% expresó que sus resultados financieros han sido buenos. Ninguna empresa se mostró en desacuerdo respecto a estos aspectos. Lo cual indica que las empresas de este sector están cumpliendo sus objetivos, sin embargo, se con el porcentaje restante se aprecia que aún existen áreas en las que se pueden hacer mejoras.

Tabla 6.71 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.3: Nuestros resultados financieros han sido muy buenos en los últimos tres años

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	1	4.55	4.55
3	4	18.18	22.73
4	11	50.00	72.73
5	6	27.27	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



Cabe mencionar que el fin de todo ente económico es generar utilidades, en este sentido el 81% de las empresas mencionó que sus utilidades han sido buenas en los últimos tres años.

Tabla 6.72 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.4: Nuestras utilidades han sido muy buenas en los últimos tres años

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	1	4.55	4.55
3	3	13.64	18.18
4	11	50.00	68.18
5	7	31.82	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

A pesar de esto se pueden implementar acciones que mantengan esos buenos resultados o incluso que estos se incrementen.

En cuanto a la disminución de deudas, el 58% mencionó que estas han disminuido en los últimos tres años. Lo cual favorece la solides de las empresas ya que los pasivos son menores y las utilidades no se ven afectada por intereses.

Tabla 6.73 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.5: Nuestras deudas han disminuido significativamente en los últimos tres años

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	2	9.09	9.09
2	5	22.73	31.82
3	2	9.09	40.91
4	10	45.45	86.36
5	3	13.64	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



En cuanto a las tasas preferenciales un 18% mencionó no tenerlas, el mismo porcentaje mencionó contar con ellas. Este es un aspecto importante que ayuda a las empresas a obtener créditos que favorezcan la situación financiera, ya que al tener tasas preferenciales los intereses serán más bajos, permitiendo invertir ese capital en otros aspectos importantes para la empresa.

Tabla 6.74 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.6: Los créditos contratados en los últimos tres años han sido a tasas preferenciales

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	4	18.18	18.18
2	4	18.18	36.36
3	3	13.64	50.00
4	7	31.82	81.82
5	4	18.18	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Con estos resultados se observa que la mayoría de las empresas han tenido buenos resultados financieros en los últimos tres años en cuanto a ventas, impactando esto en las utilidades, sin embargo, aún se pueden realizar mejoras que impacten en la competitividad de éstas.

- ***Dimensión Costos de Producción***

A partir de los ítems que evaluaron esta dimensión se observó que el 18.18% considera que los costos de sus productos afectan la productividad, el 59.09% estuvo poco de acuerdo y nadie se mostró en contra de esta postura.



Tabla 6.75 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.7: Los costos de nuestros productos afectan nuestra competitividad

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0.00	0.00
2	2	9.09	9.09
3	3	13.64	22.73
4	13	59.09	81.82
5	4	18.18	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Estos resultados nos muestran que todas las empresas consideran que el costo de sus productos es un factor importante para la competitividad, lo cual justifica la implementación de herramientas para mejorar los canales de distribución y logística.

En cuanto a los costos bajos de los pedidos a de los proveedores, solo el 50% consideró tenerlos, mientras que el 4.55% mencionó no tener bajos costos.

Tabla 6.76 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.8: Los costos de los pedidos a nuestros proveedores son bajos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	2	9.09	13.64
3	7	31.82	45.45
4	11	50.00	95.45
5	1	4.55	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



El contar con costos bajos referentes a los proveedores ayuda a que las empresas puedan ofrecer productos a un mejor costo y con una mayor calidad, impactando esto directamente en las operaciones de las empresas. Es así que el hecho de que un 54% de las empresas cuente con costos bajos, favorece a este sector empresarial.

De igual manera los costos que implica transportar a estos proveedores también impacta de manera indirecta el precio de los bienes y servicios que se presenten. En este sentido el 62% de las empresas expresó que estos costos son bajos lo cual los posiciona en una posición mejor respecto a otras empresas que representan el 9% y que tienen costos altos.

Tabla 6.77 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.9: Los costos de transporte con nuestros proveedores son bajos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	2	9.09	9.09
2	0	0.00	9.09
3	6	27.27	36.36
4	7	31.82	68.18
5	7	31.82	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

En cuanto a los costos de entrega de los productos un 63% mencionó tener costos bajos en este aspecto, un 22% se mostró indiferente y un 9% consideró no tener costos bajos.



Tabla 6.78 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.10: Los costos de las entregas de los productos con nuestros proveedores son bajos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	2	9.09	9.09
2	1	4.55	13.64
3	5	22.73	36.36
4	10	45.45	81.82
5	4	18.18	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

En cuanto a los costos bajos de materia prima e insumos la mayoría de las empresas consideró que cuenta con costos bajos, lo cual ayuda a posicionarse de mejor manera en el mercado ya que los costos impactan en los precios del producto.

Tabla 6.79 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.11: Los costos de materias primas e insumos con nuestros proveedores son bajos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	1	4.55	9.09
3	5	22.73	31.82
4	13	59.09	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

No se pueden mejorar los precios de los productos si los costos de producción son elevados, lograr mayores utilidades muchas veces está en función de las ganancias que se tengan por cada producto. De esta manera el tener costos bajo de



producción ayuda a tener mayores utilidades y poder mejorar los precios de los productos. A partir de esta idea se determinó que un 18% está totalmente de acuerdo en que sus costos de producción son bajos, un 50% está poco de acuerdo y un 4.55% está en total desacuerdo.

Tabla 6.80 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.12: Los costos de producción en nuestra empresa son bajos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	4.55	4.55
2	2	9.09	13.64
3	4	18.18	31.82
4	11	50.00	81.82
5	4	18.18	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

Estos resultados permiten observar que la mayoría de las empresas cuenta con costos bajos de producción que les ayuda a tener mayores utilidades y colocarse dentro del mercado en una mejor posición.

- ***Dimensión Tecnología***

El trabajo en conjunto en las organizaciones es de suma importancia, es decir desde la cooperación de cada uno de los elementos que ayudan a que las empresas lleven a cabo sus objetivos hasta la comunicación y trabajo en conjunto con los proveedores ayudará a tener un funcionamiento eficiente y eficaz que permita el logro de los objetivos organizacionales. Es así que en el siguiente grupo de ítems se evaluó el trabajo que hacen las empresas en conjunto con sus proveedores en cuanto a la tecnología. En este sentido los ítems que evaluaron esta dimensión se muestran a continuación.



Se identificó que el 22.73% no realiza trabajos en conjunto con sus proveedores para desarrollar tecnología, un 9% consideró hacerlo y un 59% estuvo poco de acuerdo en que realiza este desarrollo.

Tabla 5.81 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.13: Desarrollo de tecnología

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	5	22.73	22.73
2	1	4.55	27.27
3	1	4.55	31.82
4	13	59.09	90.91
5	2	9.09	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

En cuanto al desarrollo de productos y servicios solo el 13.64 realiza esfuerzos para el desarrollo en conjunto de sus proveedores, mientras que el 27% mencionó no hacerlo.

Tabla 6.82 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.14: Desarrollo de productos/servicios

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	6	27.27	27.27
2	1	4.55	31.82
3	3	13.64	45.45
4	9	40.91	86.36
5	3	13.64	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



Con estos resultados se hace evidente la falta de trabajo de las empresas en conjunto con sus proveedores para el desarrollo de productos y servicios.

En cuanto al desarrollo de proceso de producción se aprecia una mejor colaboración y trabajo en conjunto de empresas y proveedores, ya que un 58% de las empresas mencionó que se trabaja en conjunto para desarrollar estos procesos.

Tabla 6.83 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.15: Desarrollo de procesos de producción y /o servicios

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	5	22.73	22.73
2	2	9.09	31.82
3	2	9.09	40.91
4	8	36.36	77.27
5	5	22.73	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

En cuanto a la planificación de proyectos un 18% consideró que los realiza, un 40% se mostró poco de acuerdo mientras que el 22% mencionó no hacerlo.

Tabla 6.84 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.16: Planificación de proyectos

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	5	22.73	22.73
2	1	4.55	27.27
3	3	13.64	40.91
4	9	40.91	81.82
5	4	18.18	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.



Este punto toma importancia debido a que la planificación de proyectos entre empresas y proveedores puede permitir una mejor gestión de intereses que ayuden a lograr de mejor manera los objetivos de ambas organizaciones.

En cuanto al trabajo en conjunto para mejorar la maquinaria y equipo, el 27.27% no realiza mejoras en su maquinaria y equipos siendo el mismo porcentaje el que si lo hace.

Tabla 6.85 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.17: Mejoramiento de la maquinaria y equipo

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	6	27.27	27.27
2	0	0.00	27.27
3	0	0.00	27.27
4	10	45.45	72.73
5	6	27.27	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

En cuanto al trabajo en conjunto para el desarrollo de tecnología de la información solo el 18% mencionó que lo realiza, un 45% se mostró poco de acuerdo y el 22% mencionó no hacerlo.



Tabla 6.86 Distribución de frecuencias y porcentajes del reactivo 4.18: Desarrollo de la tecnología de la información

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	5	22.73	22.73
2	1	4.55	27.27
3	2	9.09	36.36
4	10	45.45	81.82
5	4	18.18	100.00
Total	22	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la muestra.

En la actualidad el manejo de una adecuada tecnología en cuanto a maquinaria, líneas de producción y tecnologías de la información, es de vital importancia para seguir funcionando en un mercado tan competitivo que requiere cada vez más de actualizaciones tecnológicas. En este sentido el mantenerse actualizados e interesados en este tema posiciona a las empresas en un papel más competitivo que permite el desarrollo y el crecimiento.



7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La competitividad es un elemento indispensable para la sobrevivencia de cualquier empresa, Porter (1999) menciona que es el factor clave para el éxito o fracaso de todo ente económico; de esta manera es importante prestar atención a ésta, ya que es la mejor arma de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) para contrarrestar los efectos económicos desfavorables y hacer frente al aumento de los costos que afectan directamente sus utilidades. Estos incrementos derivan generalmente en el aumento en los precios de los bienes o servicios que ofrece la Pyme o en la reducción del número de empleados.

En la tarea de ser más competitivas, las organizaciones han implementado diversas estrategias, para contrarrestar eficientemente el alza en los costos operativos, se ha aumentado la productividad mediante el uso de las nuevas tecnologías, modelos de gestión como el outsourcing, el cual permite la subcontratación estratégica de proveedores haciendo posible que las empresas se concentren en sus operaciones. Esto permite una mayor flexibilidad a los empleados, así como la profesionalización de los procesos y prácticas estratégicas de desarrollo de capital.

Otras organizaciones han apostado en mejorar su competitividad a partir del desarrollo de capital humano ya que la capacitación e integración del personal en las tareas laborales permite que la empresa cumpla de mejor manera sus objetivos.

La carencia de la competitividad e innovación en las pequeñas y medianas empresas, del sector manufacturero, trae como consecuencia, que estas no crezcan y tiendan a desaparecer a corto plazo y tomando en cuenta que las Pymes, son el elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, es indispensable realizar acciones que impacten positivamente en la competitividad.

En México las pequeñas y medianas empresas son de suma importancia, lo cual requiere un análisis del porqué estas empresas no crecen y un gran número desaparecen en los primeros años de su constitución. Es así que la presente investigación muestra de que manera las variables marketing y la administración de



la relación con el cliente afectan la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la ciudad de Morelia, Michoacán.

A partir de los resultados obtenidos del presente estudio se determinó que los aspectos que más influyen en la competitividad referente a la variable marketing son los siguientes: la identidad con los que cuentan los productos que manejan las empresas, así como que las organizaciones tomen en cuenta las necesidades de los nichos de su mercado para producir sus productos (0.597 y 0.549). Otro aspecto importante es que se manejen precios adecuados en los productos ($\rho=0.623$), contar con agentes de venta calificados ($\rho=0.491$), utilizar los softwares y tener un sistema de control de valores ($\rho=0.501$). Con esto se puede determinar que la competitividad en cuanto al desempeño financiero puede alcanzarse en este sector empresarial si se toman en cuenta estos aspectos. En cuanto a la competitividad a partir de los costos de producto, se encontró que el desarrollo de nuevos productos es un factor importante ($\rho=0.512$), mientras que la competitividad por medio de la tecnología se ve afectada principalmente por el incremento de la publicidad ($\rho=0.644$), contar con mejor publicidad que la competencia ($\rho=0.441$), aprovechar las herramientas de comunicación (0.44) y las inversiones adecuadas ($\rho=0.45$). Con esto se pone de manifiesto la importancia del marketing para lograr la competitividad en este sector económico.

En cuanto a la variable Administración de la relación con el cliente se mostró que el conocer los factores que conllevan a una adecuada relación con el cliente ayuda a tener una competitividad en cuanto al desempeño financiero ($\rho=0.479$) así como precisarlos y controlarlos ($\rho=0.427$). De igual manera el anclar las capacidades de la empresa tomando en cuenta la capacidad de los empleados contribuyen a mejorar este aspecto de la competitividad ($\rho=0.648$). En cuanto a los costos de producción, se demuestra que un adecuado control de diversos factores ($\rho=0.604$) en los mismos, logrará la disminución de éstos; por otra parte, es importante recalcar que la mejora en los diversos productos y/o servicios ($\rho=0.495$) traerá como consecuencia una mejor relación con los clientes, a través del uso de la tecnología y diversos métodos administrativos ($\rho=0.617$), logrando un mayor nivel competitivo.



Estos datos nos permiten tener una visión clara de aquellos aspectos que son importantes para que las empresas logren posicionarse en el mercado como entes económicos competitivos capaces de crecer, desarrollarse y permanecer. Se aprecian aquellas áreas de oportunidad en las cuales se puede atacar y mejorar para lograr mejores resultados financieros.

A partir de esto las recomendaciones que se hacen para aquellas empresas que deseen atacar aquellas áreas de oportunidad serían en cuanto al Marketing, posicionar la marca de su producto o servicio aprovechando todos los medios de comunicación que en la actualidad se encuentran como herramientas para favorecer una mejor posición del producto en los mercados. Tomar en cuenta las necesidades del nicho de mercado a los cuales va dirigido.

En cuanto a la administración en relación con el cliente, es importante partir de la opinión o necesidades del cliente para planificar las operaciones, servicios o productos de la empresa, ya que, si esto se hace de tal manera, los servicios y productos estarán cumpliendo las expectativas totales en cuanto a precio, calidad y funcionalidad del cliente. No basta con conocer la opinión de los clientes respecto a un servicio o producto, para que esto brinde un beneficio a la empresa se debe llevar un seguimiento para mejorar o mantener aquellos aspectos de interés para los clientes, realizar planes de acciones que permitan acercarse lo más posible a las necesidades del cliente.

Las recomendaciones que se hacen para futuros estudios interesados en esta línea de investigación, son realizar planes de acción que permitan mejorar o afectar positivamente la competitividad a partir de aquellos aspectos del Marketing y la administración de la relación con el cliente que mostraron una alta correlación con la competitividad.

En este sentido el estudiar otras variables que pueden afectar la competitividad, relacionadas con el capital humano puede venir a complementar el presente estudio y brindar una visión más integral de aspectos importantes que constituyen las organizaciones.



8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, V., Bonales, J. y Lara, R. (2009). Competitividad regional, marco teórico y caso de estudio: industria textil de la región Michoacán- Guanajuato. En J. Sánchez, J. Gaytán y J. Vargas (Coords.), Los desafíos de la Competitividad sistémica el rol de la sociedad y las universidades (Pp. 163-185). Zapopan, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara.
- Alfaro, F.M. (2004). Temas clave en el Marketing Relacional. Madrid: McGraw Hill.
- Álvarez, M. & Durán, J. (2009). Manual de la micro, pequeña y mediana empresa, una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. Publicado por Deutsche Gesellschaft. Recuperado el 5 de mayo del 2015 de la fuente http://www.sela.org/attach/258/default/Manual_MIPYME.pdf
- Amorós, J. E., Planellas, M., y Batista-Foguet, J. M. (2006). "Influencia de la utilización de Internet en el crecimiento de las pequeñas y medianas". Universidad & Empresa, 5(10), pp. 89-113.
- Aragón, A., y Rubio, A. (2005). "Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del estado de Veracruz". Contaduría y Administración, 216, (pp. 35-69).
- Aragón, A. y Sánchez, G. (2003). Orientación estratégica, características de gestión y resultados: Un estudio empírico en las PYME españolas. Información Comercial Española.
- Argandoña, A. (2002). "Ethical Challenges of the New Economy: An Agenda of Issues" en Documento de Investigación núm. 463, IESE, abril.
- Bassi, E. (2010). Globalización de negocios: construyendo estrategias competitivas. México; LIMUSA.



- Brookes, Richard (1990). La nueva mercadotecnia. McGraw Hill, México.
- Bueno, E. y P. Morcillo (1994). Fundamentos de economía y organización industrial. Madrid: Mc Graw–Hill
- Buzzell, R. (1978). Modelos matemáticos y management del márketing, Oikos-Tau, S.A. Ediciones. España
- Cabello, A., Conde, R., y Reyes, R. (2007). Consecuencias de la Globalización en las Mipymes. En R. Regalado, Las Mipymes en Latinoamérica (pp. 106-118). Organización Latinoamericana de Administración.
- Cabral, L. (1997). Economía industrial. Madrid: Mc Graw–Hill.
- Camisón, C. (1997). La competitividad de la PYME industrial española: Estrategias y competencias distintas. España: Civitas
- Castells, Manuel (2000). La era de la información. Vol 1. La sociedad red, Madrid: Alianza Editorial. 2ª ed.
- Chauca, P. M. (2007). Estructura de la industria manufacturera michoacana: un análisis descriptivo. Facultad de Economía "Vasco de Quiroga" Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, Michoacán, México. Recuperado el 15 de abril del 2016 de la fuente http://www.economia.umich.mx/eco_old/publicaciones/ReaEconom/RE15_08.html
- CIETec. Índice de competitividad turística de los Estados Mexicanos. México: Tec de Monterrey.
- Colombo, M., y Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. Research Policy, 34, (pp. 795-816).



- Cross, R., Borgatti, S.P. y Parker, A. (2002). Making work visible: Using social network, analysis to support, strategic collaboration. California Management Review
- Cruz, A. (2012) Pequeñas empresas. Innovación indispensable para empresas de manufactura, Recuperado el 10 de agosto de 2015 de <http://www.pymempresario.com/2012/02/innovacion-indispensable-para-empresas-demanufactura>
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. España: Papeles de Economía Española.
- Escalera, M. E. (2007). El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las Mipymes en la toma de decisiones. San Luis Potosí: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, y Meyer-Styarnner, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío para la empresa y la política. Revista de la CEPAL, 59(agosto), 39-52.
- Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2007). Factores determinantes del éxito competitivo en las Pymes. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Fernández, E., Montes, J.M. y Vázquez, C.J. (1997). La competitividad de la empresa. Un enfoque basado en la teoría de recursos. Oviedo: Universidad de Oviedo
- Fernández, E. (1997). La competitividad de la empresa. España: Universidad de Oviedo.
- Ferrell, Hartline Lucas (2002) "Estrategias de marketing" 2da. Edic. Edit. Thomson, México. Editorial Thomson
- Fischer, L. y Espejo, J. (2004). Mercadotecnia (3ra. Ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.



- Fischer, L. (1992). *Mercadotecnia* (10ma. Ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- García, D. (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa*. Estado de Veracruz. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- García, L. D. y Cristóbal, D. R. (2007). "El reto de la dirección empresarial en las Pymes, una problemática técnica estratégica y social". *Revista Reporte Final del Instituto Politécnico Nacional*, (pp. 190-195).
- Gomez, M. (2007). El futuro de las Pymes en el marco del T.L.C. En R. Regalado, *Las Mipymes en Latinoamérica* (pp. 71-83). Organización Latinoamericana de Administración.
- Gómez, G. (2014). *Generación de un modelo de marketing relacional basado en la percepción hacia las ciencias exactas como factor que inhibe el interés en las áreas científico-tecnológicas*. Tulancingo, Estado de México, México: UNAM.
- Góngora, J. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Comercio Exterior*, 63, 1-6. Recuperado el 6 de mayo del 2015 de la fuente http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/754/1/El_panorama_de_las_micros.pdf
- González, A. (2011). México país de microempresas. *El Economista*. Recuperado el 1 de mayo del 2015 de la fuente <http://elempleado.mx/opinion/mexico-pais-microempresas>
- Gronroos, C. (2007). *Service management and marketing*. England: John Wiley & Sons.
- Groover, M. P. (1997). *Fundamentos de Manufactura Moderna*. México: PEARSON.



- Gummesson, E. (2001). Relationship marketing activities, commitment and membership behaviors in profesional associations. *Journal Marketing*, 64 (3).
- Guaipatín, C. (2003). *Observatorio Mipyme: Compilación estadística para 12 países de la Región*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Hernández, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. México: Plaza y Valdés.
- Hitt, M., Duane, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización, conceptos y casos*. Australia: Thomson.
- INEGI, (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos, Censos Económicos 2009, México*. Recuperado el 1 de mayo del 2015 de la fuente file:///C:/Users/omar/Downloads/mono_micro_peque_mediana.pdf
- INEGI, (2011). *Sistema de cuentas Nacionales de México*. Recuperado el 1 de agosto del 2015 de la fuente http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/2005_2009_seg/PIBE2009.pdf
- Jacquemin, A. (1982). *Economía industrial, estructuras de mercado y estrategias europeas de empresa*. Barcelona: Hispano Europea.
- Kalpakjian, S. y Schmid, S. R. (2002). *Manufactura, ingeniería y tecnología* (4 Ed.). México: Prentice Hall.
- Kasper, H. (2006). *Services marketing management*. England: John wiley& Sons.
- Keppners, O. (1998) "Manual de la publicidad" tomo 3 Editorial Prentice-Hall México
- Kotler, P, Armstrong G (2001) "Fundamentos de Mercadotecnia" Onceava Edición Prentice Hall, México



- Kotler, P. y Keller, L. (2006). Dirección de marketing. México: Pearson.
- Kotler, P. (1985). Dirección de mercadotecnia. México: Prentice-Hall.
- Kotler, P y Keller, K (2006). «Dirección de Marketing», Duodécima Edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2006, Págs. 27 al 29.
- Kotler, PHILIP (1996). Dirección de la Mercadotecnia. 8va. Edición. Prentice Hall, Inc. México.
- López, L. y Giraldo, J. (2009). Competitividad de un sector caso de estudio: sector ferretero de la ciudad de Manizales, Colombia. En J. Sánchez, J. Gaytán y J. Vargas (Coords.), Los desafíos de la Competitividad sistémica el rol de la sociedad y las universidades (Pp. 15-32). Zapopan, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara.
- Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business. Journal of Small Business Management.
- Martínez, F.J., Sánchez, V.G., Somohano, F.M., García, D. y Marín, S. (2008). Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- McKenna (1994). Marketing relacional. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Mercado, h. y Palmerín, M. (1996), La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales Recuperado el 8 de mayo de 2015 de la fuente <http://www.eumed.net/libros-gratis/index.htm>
- Münch, L. (2010). Administración, Gestión organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo. Distrito Federal, México: Pearson.



- Pérez, A. y Pérez, O. (2008) Competitividad y acumulación de capacidades tecnológicas en la industria manufacturera mexicana. Universidad Autónoma de Zacatecas. Recuperado el 11 de julio de 2015 de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=60111154005>
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, May/June.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires.
- Pulido, I. (2010). Capital humano como factor clave en el sustento y desarrollo de las Pymes. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Rapp, S. y Collins, T. (1991). El Gran Giro de la Mercadotecnia. Prentice Hall, México
- Redondo, A., & del Olmo, R. (1998). Control de Gestión de Recursos Humanos en pymes, Planificación dinámica de recursos y necesidades. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, 11(15), (pp. 16-34).
- Reinares, P. (2002). Marketing relacional, un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. España: Prentice Hall.
- Robinson, A. y Stern, S. (2000). Creatividad Empresarial: Un Nuevo Concepto de Mejoramiento e Innovación Corporativos. Traducción Catalina Pelayo. México: Prentice Hall.
- Robles, V. H., de la Gaeza, M. I., y Medina, J. M. (2008). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. Cuadernos de Administración, 21(37), (pp. 292-310).
- Ruiz, C. (2004). Dimensión territorial del desarrollo económico de México. México: Facultad de Economía, UNAM.



- Salas, V. (1993). Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales. España: Papeles de Economía Española
- Pereira, Jorge (2007) "Liderazgo y Mercadeo", Caracas, Venezuela.
- Sáinz, M. (2001). La distribución comercial: opciones estratégicas. México: ESIC
- Salgado, L. y Pérez, M. (2010). Certificación de las Mipymes ante la globalización, retos para el desarrollo local en México. 6to Congreso Internacional sobre las Mipymes del Siglo XXI. Habana.
- Secretaría de Gobernación. (2009). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. México, Distrito Federal: Secretaría de Gobernación.
- Shoell, W. y Guiltinan, J. (1991). Mercadotecnia: conceptos y practicas modernas (3ra. Ed.). México: Prentice-Hall.
- Stanton, W. (2007). Fundamentos de Marketing (14a. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Valera, A. (2011). "Sirviendo a las empresas cliente". Ponente en 25va. Conferencia Anual de la Asociación de las Incubadoras de Empresas en los Estados Unidos. San José, CA.
- Woessner, P. (1976) "Mercadotecnia en México" Editorial Diana, México
- Zahra, S., Neubaum, D. y Lucia, N. (2007). "The Effects of Ownership and Governance on SMEs' International Knowledge-based Resources". Small Business Economics, 29(3), (pp. 309-327).
- Zapata, F. T. (2011). Análisis del proceso de soporte a la creación de empresas en México: El caso del modelo de incubación del Tecnológico de Monterrey. México, Distrito Federal: Universidad Autónoma Nacional de México.
- Zeithaml, V. (2002). Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. México: McGraw-Hill.