



DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**Estrategias para mejorar la competitividad de una  
empresa de telecomunicaciones en Hermosillo, Sonora.**

**T E S I S**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

**DIANA ELVIRA BADUQUI DE LOERA**

Director:

Dr. Gil Arturo Quijano Vega

Hermosillo Sonora, México

17 de Agosto del 2021





Instituto Tecnológico de Hermosillo  
División de Estudios de Posgrado e Investigación

SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.  
No. OFICIO: DEPI/190/21  
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN  
DE TESIS.

17 de agosto de 2021

**C. DIANA ELVIRA BADUQUI DE LOERA,  
P R E S E N T E.**

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre **“Estrategias para mejorar la competitividad de una empresa de telecomunicaciones en Hermosillo, Sonora”**; que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE

DR. GIL ARTURO GUTIÉRREZ VEGA



S.E.P.

INSTITUTO TECNOLÓGICO  
DE HERMOSILLO  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS  
DE POSGRADO



M.A. FRANCISCO ALBERTO MARTÍNEZ VILLA

VOCAL

*Rosa Irene Sánchez Fermín*  
M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN  
SECRETARÍA

*Rosa Irene Sánchez Fermín*  
M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN  
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

RISF/famv\*





## CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de Hermosillo Sonora a el día 17 de Agosto del año 2021 la que suscribe C. Diana Elvira Baduqui De Loera, alumna de la maestría en administración adscrito a la División de Estudios de Posgrado e Investigación, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis titulado "Estrategias para mejorar la competitividad de una empresa de telecomunicaciones en Hermosillo, Sonora" bajo la dirección del Dr. Gil Arturo Quijano Vega y ceden los derechos del mismo al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Hermosillo, para su difusión, con fines académicos y de investigación.

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

**ATENTAMENTE**

Diana Elvira Baduqui De Loera



## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por sus bendiciones hacia mí, sin él no hubiera podido realizar mis estudios de Maestría, la realización de este trabajo de investigación y sobre todo la inspiración para salir adelante día a día, gracias también por poner en mi camino todos los medios, personas para apoyarme y permitirme concluir este gran proyecto de mi vida.

Ofrezco también mi más sincero agradecimiento al Dr. Gil Arturo Quijano Vega, por haber sido mi guía, brindarme su tiempo, conocimiento y motivación para darle inicio y conclusión a este trabajo de investigación, este logro es de usted también, parte de su esencia está aquí presente, sin usted no habría sido posible culminarlo. Así mismo externo mi agradecimiento al M.C.E. Adolfo Rivera Castillo y a M.A. Francisco Alberto Martínez Villa, por su apoyo, su dedicación, y sobre todo por compartirnos sus experiencias y conocimientos que formaron parte de nuestra educación.

A mi Madre, Rosa Imelda De Loera Salazar, agradezco el tomar siempre mi mano cuando más lo he necesitado, por ser mi soporte, por enseñarme a salir adelante y trabajar con humildad y honestidad, este trabajo está dedicado a ti, no hay manera de devolverte todo lo que me has brindado en la vida, lo logramos juntas.

Gracias Abuelo Elisario Baduqui Martínez por enseñarme con el ejemplo a trabajar siempre en base a valores, humildad, esfuerzo, respeto hacia los demás, y a la vez, haber sido siempre divertido conmigo, le agradezco por haberme dado todo el amor y cariño que necesite, este logro también es de usted, en espíritu, hoy y siempre, su vida siempre será mi mayor ejemplo e inspiración.

## AL HOMBRE DE CAMPO

*Hombre de campo que habitas*

*en la tierra y la cultivas  
y recoges el noble fruto  
de tierra virgen y suelo bruto.*

*Campesino, tú que cosechas  
canciones tristes y endechas,  
y esperas alegre y con fe  
que la tierra producto dé.*

*Ejerce paciencia labrador,  
pues no es vana tu ardua labor,  
solo hay que saber esperar,  
y mientras mantener y cuidar.*

*Remueve la tierra y planta  
sembrando lo que más te encanta;  
quita los yuyos y riega  
que llegará el tiempo de la siega.*

*Que los cielos lluevan para ti  
y te bendiga Dios y te haga feliz,  
sabiendo que esta alegría  
es el fruto de lo que sembraste un día.*

*Hombre de campo, tú que miras  
al sol con el rostro bronceado,  
tu frente suda y transpiras  
por tan duro haber trabajado.*

*Tus manos se han encallecido,  
tus pies se han enrojecido,  
trabajaste duro y tendido,  
con lluvia o sol, calor o frío.*

*Aunque te sientas solo y herido  
nunca, nunca te des por vencido,  
multiplicarás tu fuerza productiva  
y derrotarás hasta a la sequía.*

*Y luego de una gran jornada  
de muchas horas trabajadas  
descansarás, tú y tu familia  
tranquilos, durante la vigilia.*

*No te desvíes campesino,  
continúa por tu duro camino,  
pon mucho empeño y experiencia,  
trabajando con sabia conciencia.*

*Sé que sos un pequeño puntito  
dentro de este universo infinito,  
pero sigue esta vida alegre y sana,  
sigue sembrando, segarás mañana.*

*Rubén Sada. Año 1979*

## **RESUMEN**

En la actualidad, existen muchas pequeñas y medianas empresas en Hermosillo que, si bien han tenido éxito bajo el fuerte impacto de un mercado complejo y desigual con su resistencia y trabajo duro, siempre necesitan igualar y mejorar las habilidades que utilizan en las grandes empresas. El trabajo actual es el resultado de una investigación realizada dentro de la pequeña y mediana empresa de la industria de telecomunicaciones en la capital del estado de Sonora, que determina y analiza la competitividad de esta empresa y las estrategias necesarias para mejorarla.

El objetivo del presente estudio fue el diseño de estrategias competitivas a una empresa de telecomunicaciones con ubicación en Hermosillo, Sonora, México. Para la medición de la competitividad se utilizó el método del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y los diez principios de la competitividad de Martín Álvarez. Los 8 factores importantes que se evaluaron, y que influyen de manera significativa para el éxito de las empresas son: planeamiento estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

En la evaluación e investigación realizada a la empresa de telecomunicaciones, se define que su competitividad es media, y que su ventaja competitiva se centra en contabilidad y finanzas y producción y operaciones, mientras que las debilidades se localizaron en gestión ambiental, planeamiento estratégico y recursos humanos.

### **Palabras Claves:**

Competitividad, modelo de competitividad, estrategias competitivas.

## **ABSTRACT**

Currently, there are many small and medium-sized companies in Hermosillo that, although they have succeeded under the strong impact of a complex and uneven market with their resistance and hard work, they always need to match and improve the skills they use in large companies. The current work is the result of an investigation carried out within the small and medium companies of the telecommunications industry in the capital of the state of Sonora, which determines and analyzes the competitiveness of this company and the strategies necessary to improve it.

The objective of this study was the design of competitive strategies for a telecommunications company located in Hermosillo, Sonora, Mexico. To measure competitiveness, the method of the Inter-American Development Bank (BID) model and the ten principles of competitiveness of Martín Álvarez were used. The 8 important factors that were evaluated, and significantly influence the success of companies are: strategic planning, production and operations, quality assurance, marketing, accounting and finance, human resources, environmental management, and information systems.

In the evaluation and research carried out in the telecommunications company, is defined its competitiveness as medium, and its competitive advantage is focused on accounting and finance and production and operations; while the weaknesses were in environmental management, strategic planning and resources humans.

### **Keywords:**

Competitiveness, competitiveness model, competitive strategies.

**ÍNDICE**

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes .....	3
1.1.1 Descripción de la empresa.....	5
1.2 Problema de investigación .....	8
1.3 Objetivo general .....	9
1.3.1 Objetivos específicos .....	9
1.4 Justificación.....	10
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 Definición y caracterización de la competitividad empresarial.....	12
2.1.1 Conceptos de competitividad .....	14
2.1.2 Importancia de la ventaja competitiva para una empresa .....	16
2.1.3 Modelos internacionales que miden la competitividad empresarial. 18	
2.1.4 Modelos nacionales que miden la competitividad empresarial.....	23
2.2 Diseñando estrategias empresariales .....	25
2.2.1 Principales beneficios de la planeación estratégica .....	27
2.2.2 Estrategias competitivas: definición y tipos .....	29
2.2.3 Formulación de una estrategia competitiva.....	31
2.2.4 La planeación estratégica .....	33
2.3 La Competitividad y desarrollo de PyMEs .....	35
2.3.1 Antecedentes de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Hermosillo, Sonora .....	37



---

2.3.2 Factores que contribuyen a la competitividad y el desarrollo de las PyMEs en Hermosillo, Sonora .....	39
2.3.3 Principales problemas que enfrentan las PyMEs .....	41
3.1 Tipo de investigación.....	43
3.2 Proceso para seguir en la investigación .....	44
3.3 Instrumento de competitividad.....	47
3.4 Muestra .....	48
<b>4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
4.1 Competitividad.....	49
4.2 Interpretación por áreas. ....	52
4.3 Herramienta de apoyo a la medición: Los diez principios de la competitividad.....	58
4.4 Herramienta de apoyo a la medición: 5 fuerzas de Porter.....	59
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>
5.1 Conclusiones.....	61
5.2 Recomendaciones.....	62
5.3 Diseñando estrategias.....	64
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>76</b>
Anexo 1. Formato mapa del BID.....	76
Anexo 2. Formato del cuestionario: los diez principios de la competitividad.....	86

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Proporción de nacimientos y muertes de establecimientos a nivel nacional, por tamaño de establecimiento .....	4
Figura 1.2 Índice de mortalidad de negocios en el estado de Sonora.....	4
Figura 2.1 Niveles concéntricos jerarquizados.....	12
Figura 2.2 Pirámide de la competitividad.....	20
Figura 2.3 Esquema de las cinco fuerzas de Porter.....	22
Figura 2.4 Criterios de selección de clientes.....	26
Figura 2.5 Tres estrategias genéricas.....	30
Figura 2.6 Rueda de la estrategia competitiva.....	31
Figura 2.7 Estrategia competitiva.....	32

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Definiciones de competitividad.....	14
Tabla 2.2 Mapa de Competitividad.....	18
Tabla 2.3 Utilidad de los diez principios de la competitividad.....	20
Tabla 4.1 Mapa de competitividad BID aplicado.....	49
Tabla 4.2 Escala de competitividad.....	50
Tabla 4.3 Mapa de competitividad por áreas.....	51
Tabla 4.5 Los diez principios de la competitividad.....	58
Tabla 4.6 Cinco Fuerzas de Porter aplicadas a la empresa de telecomunicaciones....	60

**ÍNDICE DE GRÁFICAS**

Gráfica 4.1 Evaluación global de la empresa por áreas .....	52
Gráfica 4.2 Evaluación por áreas.....	52
Gráfica 4.3 Planeamiento estratégico.....	53
Gráfica 4.4 Producción y operaciones.....	54
Gráfica 4.5 Aseguramiento de calidad.....	54
Gráfica 4.6 Comercialización.....	55
Gráfica 4.7 Contabilidad y finanzas.....	56
Gráfica 4.8 Recursos humanos.....	56
Gráfica 4.9 Gestión ambiental.....	57
Gráfica 4.10 Sistemas de información.....	57

## INTRODUCCION

Desde el momento en que nace una organización, se ve la necesidad de desarrollar estrategias para incrementar su éxito. Es por esto que el diseño de la planificación estratégica hoy es crucial para las empresas, porque ayuda a lograr sus objetivos y a definir visiones de largo y corto plazo con estrategias alcanzables en el proceso. En otras palabras, se define como una estrategia al “patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto de sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (Mintzberg, 1993). Los gerentes y directivos en las empresas deben tener bien establecida y definida su razón de ser, hacia dónde quieren llegar, y conocer la base que sustenta cada una de sus estrategias.

La planificación estratégica es responsabilidad de todos los miembros de una organización para ejecutar fundamentalmente cualquier proceso de toma de decisiones. El principal objetivo de esta investigación es ayudar a una empresa de telecomunicaciones (de la cual se omitirá su nombre por cuestiones de confidencialidad) a mejorar su competitividad a través de una serie de estrategias, lo cual es un aspecto cada vez más importante a nivel empresarial a lo largo del tiempo, ya que “la competitividad impulsa a las empresas a consolidarse en el mercado local, trascender las fronteras y posicionarse en mercados externos, cuyo beneficio se traduce en alcanzar niveles de rentabilidad satisfactorios para sus propietarios y mantener una posición destacada en el sector en que actúan” (Demuner, Aguilera y Hernández, 2010). En el caso particular de la empresa a la cual se le realizó este trabajo de investigación, carece de una planeación formal, que le permita sobresalir en el ámbito en el que se encuentra o en futuras situaciones, tampoco está preparada

para llevar a cabo tareas dentro de la incertidumbre, por lo que un diagnóstico para medir su nivel competitivo es crucial para el desarrollo y mejoramiento de la empresa, en este caso en particular, se apoyó en el modelo BID y el modelo Autoevaluación de competitividad, de Álvarez, M. para obtener el nivel de competitividad en el que se encuentra la organización actualmente, conocer el entorno, y de esta manera, la empresa podrá anticipar, prevenir, así como controlar situaciones que se presenten a futuro, requisitos que se requieran en su mercado para poder afrontarlos con éxito.

En México existen diversas organizaciones que miden el nivel de competitividad, una de las cuales es el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el Instituto Nacional de Geografía y Tecnología de la Información, el Índice Nacional de Competitividad, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). A nivel internacional, las principales organizaciones son el Instituto internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD) y el Banco Interamericano Internacional (BID). Todos han desarrollado modelos e indicadores competitivos para evaluar en diferentes niveles, diagnosticar muchos elementos que son vitales para las operaciones de las empresas y establecer áreas donde el gobierno puede orientar.

La presente investigación está dividida en cinco partes: introducción y resumen, la segunda parte es la definición del problema de la investigación; la parte tres es el marco teórico, que habla sobre la competitividad, conceptos, importancias y modelos, la cuarta parte habla sobre la metodología que se llevará a cabo en la investigación, se definen herramientas de apoyo para la medición de competitividad, se abordara desarrollo y resultados, donde se puede interpretar y analizar la información y el desarrollo de las estrategias y se finaliza con las conclusiones y recomendaciones a la empresa enfocándose en las necesidades detectadas una vez aplicadas las herramientas de apoyo de medición de competitividad, no cabe duda de que en los próximos años la competitividad seguirá siendo una de las preocupaciones centrales de las empresas, pues evidentemente les ayuda a hacer frente a los cambios en el mercado y a adaptarse mejor a su dinámica.

## 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Antecedentes

El presente estudio de investigación, se enfoca en identificar el nivel competitivo de una empresa de telecomunicaciones, el estado de Sonora para así, diseñar estrategias que permitan elevar su nivel de competitividad. Al realizar un análisis a la competitividad de una organización, es importante identificar de manera apropiada cuales son sus debilidades así como sus ventajas competitivas, para proseguir con la creación e implementación de estrategias que generen el cumplimiento de objetivos, misión y visión, todo en conjunto a la empresa.

Para una organización, es importante preguntarse cuál es su misión y por qué existe, para determinar hacia dónde quiere ir (su visión). Es por eso que se requiere realizar un estudio y análisis de competitividad, para el aumento de su ventaja competitiva.

Al realizar un estudio donde se analice la competitividad de una empresa, se establecen cuales son sus fortalezas y debilidades, para así, generar estrategias, es decir, un plan de acción. Porter (2008) describe una estrategia como "la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras", es decir que la organización ve la estrategia como una forma de diferenciarse de los competidores, como una ventaja y además que tiene beneficios.

INEGI (2020) indica de acuerdo con los resultados de nacimientos y defunciones de PyMEs en todo el país por tamaño de institución, la proporción de pequeñas y medianas empresas que finalmente cerró fue mayor ya que representa el 21,17% de la cifra de muertes, el cual es superior al 20,80% de las microempresas. Por otro lado, se puede observar que, comparado con micro, el número de nacimientos de pequeñas

y medianas es menor, con 2,81% y 13,11%, respectivamente. El cuadro a continuación muestra la proporción de nacimientos y muertes en instituciones:

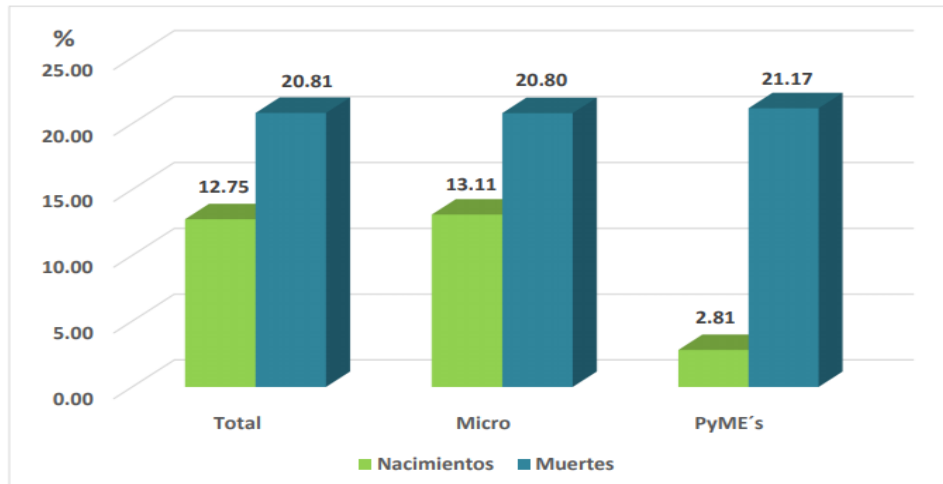


Figura 1.1 Proporción de nacimientos y muertes de establecimientos a nivel nacional, por tamaño de establecimiento, elaborado por INEGI (2020). Recuperado de: [https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVIED-IE\\_DEMOGNEG.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVIED-IE_DEMOGNEG.pdf)

Ademas, en el estudio más reciente del INEGI respecto a la “Esperanza de vida de los negocios en México”, hace referencia que durante los primeros 5 años de vida la gran mayoría muere, y a los 20 años, solo sobrevive el 16%. En la siguiente figura se muestra la mortalidad de los negocios del estado de Sonora por cada 100 que nacen, según tamaño:

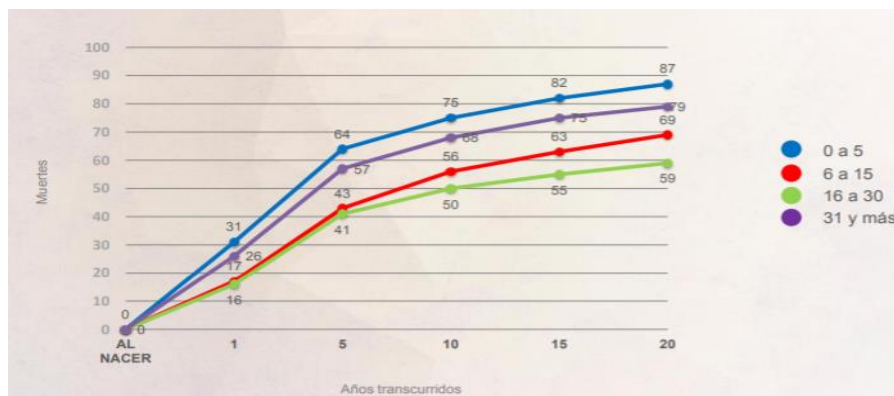


Figura 1.2 Índice de mortalidad de negocios en el estado de Sonora. Fuente: Obtenido de INEGI, Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa.

Es importante determinar cuáles son los motivos que influyen a que las PyMEs tengan una esperanza de vida baja, identificar la manera en que las empresas se administran, y de esa manera posicionar un nivel competitivo de manera específica para los emprendedores. El Instituto del Fracaso (2019) Es un centro de investigación mexicano enfocado en conocer las complicaciones de las empresas de tecnología que están comenzando a surgir en el país. Además, menciona que la mayoría de las organizaciones en México comienzan con una buena idea y generalmente desarrollan emprendedores basados en los conocimientos y habilidades que poseen. Este es el centro del problema, la mayoría de los nuevos emprendedores se enfocan en la producción y venta de sus productos y / o servicios, en lugar de gestión adecuada.

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

### **1.1.1 Descripción de la empresa**

La empresa en la cual se va trabajar en la presente investigación, es del giro de telecomunicaciones (de la cual se omitirá su nombre por cuestiones de confidencialidad), se dedica a ofrecer servicios de los cuales incluye:

#### **Instalación y mantenimiento preventivo y correctivo a:**

- Infraestructura de Transmisión Fibra Óptica (PDH, SDH y SONET).
- Sistemas de Gestión.
- Sistemas de Potencia en Corriente Directa y Monitoreo.
- Sistemas de Tierras Físicas, Gabinetes, Rack y Soportes.



### **Servicios especializados de ingeniería:**

- Administración e Implementación del Proyecto.
- Estudio y Cálculo de Enlaces de Radio Frecuencia (Path Surveys).
- Diseño de Infraestructura de Transmisión.
- Sistemas Celulares Tecnología CDMA, TDMA, GSM.
- Sistemas ATM.
- Sistemas de Gestión de Fibra Óptica y Microondas.
- Sistemas de Potencia de Corriente Directa y Gestión.
- Sistemas de Tierra física y su conectividad.
- Integración de Sistemas, Redes y su Aplicación.
- Splicing de Fibra Óptica (Empalmes de Fusión).

### **Área de telecomunicaciones:**

- Implementación de cableado estructurado Certificado.
- Implementación y tendido de Fibra óptica.
- Implementación de redes inalámbricas.
- Implementación de Enlaces Punto - Punto y Multipunto para redes inalámbricas.
- Implementación de Enlaces de Comunicaciones de voz y datos.
- Soluciones de acceso a Internet empresarial y corporativo.
- Diseño e Instalaciones de redes de cómputo.

### **Servicios (otros):**

- Soporte las 24 horas del día durante los 365 días del año a los Sistemas de Telefonía y Redes de Ethernet de la Planta.
- Soporte las 24 horas del día durante los 365 días del año para atender los requerimientos de IT en el piso de producción.

- Administración del Centro de Cómputo.
- Administración del Help Desk, para atención de reportes de fallas.
- Soporte de Hardware y Software a todos los usuarios de la Red.
- Soporte de Mantenimiento a la RED IP y a las aplicaciones corporativas utilizadas a todos los proveedores de Manufacturing Campus.

Inició sus operaciones en 1989 a la par con la expansión de las compañías de telefonía celular para satisfacer la creciente demanda de la radiocomunicación, que la región estaba experimentando. Iniciando con personal joven, profesional y entusiasta. cuenta con 21 empleados laborando. Aparece al mercado ofreciendo de manera inmediata una solución a los problemas que el lanzamiento, expansión y desarrollo de nuevas tecnologías trae consigo.

No obstante al ser una empresa relativamente nueva, supo aprovechar las oportunidades que se le brindaron en sus inicios y demostrando el profesionalismo y capacidad de sus elementos fue una pieza clave en el lanzamiento de la telefonía celular en diferentes estados del país, desde los estudios de cobertura, enlaces entre radios bases hasta la puesta del servicio de sistemas.

**Visión:**

Ser líder en México en soluciones de infraestructuras de telecomunicaciones.

**Misión:**

A través del desarrollo del equipo de socios, en términos de brindar servicios de red compartida e infraestructura de telecomunicaciones, crearemos valor para la sociedad, los clientes, los accionistas y todos los grupos de interés mediante la innovación, la eficiencia, la neutralidad y la gestión de la calidad.

## **Valores:**

Los valores de la empresa siempre están alineados con la visión y misión porque contribuyen a sus logros y reflejan fundamentalmente una actitud ética basada en los principios de tolerancia, respeto y cooperación con todos los grupos de interés. La empresa espera desarrollar y consolidar sus proyectos:

- Compromiso: responsables de integrar proactivamente los proyectos.
- Orientado al cliente: descubrimos, entendemos e integramos las necesidades del cliente.
- Innovación: Agregamos valor a las nuevas ideas con espíritu innovador, profesional y crítico y las ponemos en práctica.

## **1.2 Problema de investigación**

Actualmente la empresa de telecomunicaciones es una PyME, en la cual, no se sigue una planificación formal, carece de una asignación de recursos, además, el proceso administrativo es poco claro y muy variante, el cual afectó con el paso del tiempo a la organización, ya que la empresa ha perdido clientes importantes dentro de los cuales incluye Telmex y no se logra aún comprender el motivo de tal situación. Es por eso que es sumamente importante analizar, comprender dónde se encuentra la empresa a nivel competitivo, qué se puede hacer para mejorarla y qué planes se pueden hacer para reducir el impacto de la situación a tener un impacto negativo en la organización.

Uno de los principales objetivos de la empresa es incrementar el número de clientes y regiones donde abastecen los principales productos, lo que se considera en la visión de la empresa. Sin embargo la organización no cuenta con un análisis de su posición

estrategica en relacion con su competencia, de tenerlo, se lograría desarrollar mejores estrategias que logren llevar a la organización a una diferenciación, lo cual lleva a la siguiente pregunta:

¿Qué estrategias permitirán a la empresa de telecomunicaciones elevar su nivel competitivo?

### **1.3 Objetivo general**

El objetivo principal de esta investigación es identificar el nivel competitivo de una empresa de telecomunicaciones, y una vez analizado, diseñar estrategias que permitan mejorarlo.

#### **1.3.1 Objetivos específicos**

- Evaluar y analizar modelos que permitan conocer la competitividad de la organización.
- Adoptar un modelo para el análisis competitivo de la empresa.
- Conocer el nivel competitivo de la PyME de telecomunicaciones en Hermosillo, Sonora.
- Elaborar estrategias, adaptadas a la PyME de telecomunicaciones que permitan impulsar sus niveles de competitividad.

## 1.4 Justificación

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

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

Al realizar un análisis que se enfoca en determinar el estado competitivo actual de la empresa, la ayudara a prepararse mejor para el cambio, repensar sus metas de acuerdo con su misión y visión, y ayudará a controlar mejor sus procesos para planificar mejor sus ventas y reducir la incertidumbre.

Demuner et al (2010) define que “la ventaja competitiva constituye una estrategia para buscar un posicionamiento favorable y sostenible en un sector que lucha contra las fuerzas que determinan la competencia; es decir, no basta solamente que la empresa alcance una ventaja competitiva, necesita mantenerla, lo cual radica en un peculiar encaje entre las actividades necesarias para ofrecer un bien o servicio. Dirige las energías creativas de los administradores hacia aquellos aspectos de las estructuras de los sectores industriales, los más importantes para la utilidad a largo plazo; de esta manera las fuerzas competitivas son tareas importantes para cualquier empresa, representan la esencia de la estrategia competitiva, permiten que una empresa vea a través de la complejidad, y señale aquellos determinantes que identifican las innovaciones estratégicas que mejorarán mayormente su utilidad y la del sector”.

Razones prácticas indican que el proyecto de investigación es relevante porque tiene como objetivo proponer posibles soluciones al problema de la competitividad. La empresa de telecomunicaciones pretende implementar soluciones basadas en los resultados de la presente investigación promoviendo el mejor sistema de identificación competitivo y mejorando así el desempeño de la empresa.

Esta investigación beneficiará a diferentes áreas de la empresa, a gerentes, colaboradores, clientes finales, así como áreas donde se desarrollan actividades de soporte (administración, finanzas, crédito y cobranza, sistemas), los apoyará a mantener un alto nivel de desempeño para que la organización funcione sin problemas y logre la mayor productividad posible, el identificar en que áreas tiene deficiencias, es de gran beneficio ya que se puede generar ideas innovadoras y acciones que apoyen a mejorar esos puntos débiles, así como las áreas con una competitividad apropiada, se puede exponenciar esa ventaja competitiva y elevar aún más el nivel competitivo empresarial, haciéndola alcanzar a más clientes, preparar a sus empleados para el futuro así como a la organización en general.

Los proyectos propuestos en el presente estudio traerán muchos beneficios a la ciudad, y también tendrán un impacto en el desarrollo económico de Sonora, pues con el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el estado se generarán más oportunidades de empleo, y los profesionistas buscarán preparar más lugares de trabajo para el estado. Todo esto, puede estimular la curiosidad de los emprendedores y buscar invertir en Sonora y crear nuevas organizaciones.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Definición y caracterización de la competitividad empresarial

La competitividad de las empresas se refiere a su capacidad para producir bienes y servicios de manera eficaz y eficiente. A través de esta capacidad, pueden competir en los mercados nacionales y extranjeros y ganar posiciones en el mercado. En la actualidad, el interés por comprender estrategias para mejorar la competitividad es significativo para lograr mejores resultados. Otra línea de investigación abierta es la que trata de relacionar la estrategia competitiva con los recursos y capacidades (Wang y Ang, 2004; Aragón y Sánchez, 2004). El aumento de la competitividad ha generado que las organizaciones no tengan solamente como objetivo satisfacer las necesidades del cliente, sino también prevenir y planear para el futuro. La competitividad es entendida desde cuatro niveles: nivel país, región, industria y empresas. Dichos niveles se pueden clasificar dentro de una estructura de “niveles concéntricos jerarquizados” (Romo, 2004), como se muestra en la siguiente figura:



Figura 2.1 Niveles concéntricos jerarquizados. Fuente: Elaborado con base en Romo A. (2004).

Existen diversas definiciones de competitividad empresarial, lo que aporta complejidad al concepto, haciendo imposible que una sola definición identifique los componentes que lo constituyen y como medirlo. Porter (1990) dice que “la competitividad está determinada por la productividad, que se define como el valor producido por una unidad de trabajo o capital. La productividad es una función de la calidad del producto y la eficiencia de la producción”.

Como lo plantean Porter y Krugman (1990): No es el país el que compite, si no la empresa, un país se vuelve competitivo a través de sus empresas competidoras. Por lo tanto, la base de la competitividad está en la empresa.

El centro de estudios de competitividad de México<sup>1</sup>, que la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja competitiva frente a los competidores en un mercado específico en cuanto a métodos de producción y organización, y se señalan los siguientes puntos:

- a) Desarrollo e investigación.
- b) Cualificaciones de los trabajadores.
- c) Cooperación con otras organizaciones.
- d) Sistemas de producción y fabricación.

“Hay otras variables externas que tienen un impacto igualmente importante en la competitividad. A nivel de industria: concentración de mercado, diferenciación de productos elaborados, etc. A nivel regional, se mencionó la existencia de la infraestructura requerida y la existencia de un número suficiente de trabajadores calificados. Del mismo modo, las variables a nivel de país también tendrán un impacto en las empresas” (Romo, 2004).

---

<sup>1</sup> Ibarra M. González L. Demuner M. “*Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*” obtenido de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>



### 2.1.1 Conceptos de competitividad

En la actualidad, el concepto de competitividad ha obtenido gran relevancia al momento de realizar análisis de tipo económico, tanto en pequeñas y medianas empresas, como en grandes empresas ya consolidadas, ya que, al momento de medir el nivel de vida de un país, se puede considerar precisamente mediante el análisis y la medición de la competitividad con el que cuenta dicho país o empresa.

Cebreros (1993) define la competitividad como “la capacidad de una organización socioeconómica de conquistar, mantener o ampliar la participación en un mercado de una manera lucrativa que permita su crecimiento. Desde luego, hay diversas maneras de obtener un lucro, lo importante para nuestros propósitos es que sea resultado de algún tipo de innovación”.

Hay varios autores que han definido conceptos sobre competitividad, además no solo autores se han dado a la tarea de estudiar tales conceptos, hay organizaciones importantes que han aportado sus conceptos y definiciones, en la tabla 2.1 se muestra un recuadro con los principales autores y sus diferentes definiciones de competitividad.

Autor	Definición
<i>Michael Porter (1990)</i>	“La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad. La competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales”.

<p><i>Banco Interamericano de desarrollo (BID)</i> (2001)</p>	<p>“Entorno para las empresas capaz de conducir a un crecimiento sostenido de la productividad y del ingreso per cápita, en un contexto de integración en la economía mundial”.</p>
<p><i>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)</i> (1996)</p>	<p>“La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios, que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo”.</p>
<p><i>Foro Económico Mundial (FEM)</i> (2016)</p>	<p>“El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El concepto de competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento”.</p>
<p><i>Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)</i> (2002)</p>	<p>“Es la capacidad que tiene una economía para crecer a altas tasas de manera sostenida, promoviendo el mayor grado posible de mejoramiento del bienestar de la población, identificándola de esta manera con la noción que tradicionalmente se ha tenido del desarrollo económico”.</p>
<p><i>Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO)</i> (2012)</p>	<p>“Es una forma de medir la economía en relación con los demás, es como una carrera donde importa que tan bien le va a uno respecto a los otros, en otras palabras, la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión”.</p>

Tabla 2.1 Definiciones de competitividad. Fuente: Elaboración propia.

### **2.1.2 Importancia de la ventaja competitiva para una empresa**

El alcanzar una ventaja competitiva empresarial, en la actualidad, es de gran importancia ya que, se requiere conocer de qué manera administrar los bienes de la empresa u organización, para así, incrementar la utilidad y generar menor gasto, al manejar de manera eficiente los recursos del negocio, así como a su recurso humano, además de lograr agregar valor a los procesos de sus clientes, lo cual, es el principal factor para alcanzar una ventaja competitiva ante la competencia.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2015). “Una compañía goza de ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que crea más valor para sus clientes y que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación resulta demasiado costosa. Una organización no puede estar segura de que su estrategia ha producido una o varias ventajas competitivas útiles hasta que los competidores se han retirado o fracasado en su intento por imitar la estrategia. Además, las compañías deben tener presente que ninguna ventaja competitiva es permanente; la velocidad con la que los competidores adquieran las habilidades necesarias para replicar los beneficios de la estrategia de la empresa que crea valor determina el tiempo que durará su ventaja competitiva”. Dicho esto, se puede decir que “es muy importante que las compañías que desean obtener rendimientos superiores al promedio sepan explotar una ventaja competitiva. Las que no gozan de una ventaja competitiva o que no están compitiendo en una industria atractiva obtendrán, en el mejor de los casos, un rendimiento promedio”, Hitt et al (2015).

Para Porter (2008) “La existencia de la ventaja comparativa es un factor clásico de la competencia global. Cuando uno o varios países poseen ventajas significativas en el costo o en la calidad de los factores empleados en la producción de un bien, serán el sitio de la producción y las exportaciones fluirán hacia otras partes del mundo. En tales industrias, la posición estratégica de la empresa global en ellos es decisiva para el lugar que ocupará a nivel mundial”.

Para Porter (2008) “Una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. En términos generales, contamos con varias formas o métodos para hacerlo”:

- Posicionar a la empresa para que pueda ofrecer la mejor defensa frente a las fuerzas competitivas actuales.
- Utilizar estrategias y tácticas para influir en el equilibrio de poder para mejorar la posición relativa de la empresa.
- Anticipar cambios en los factores en los que se basa el poder y tomar las medidas adecuadas para aprovechar los cambios eligiendo estrategias adecuadas al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores se den cuenta.

### **Fuentes de la ventaja competitiva global**

Porter (2008) menciona que “Las fuentes provienen generalmente de cuatro causas: la ventaja comparativa ordinaria; las economías de escala o curva de aprendizaje que van más allá de la escala o volumen acumulativo que puede obtenerse en los mercados nacionales; las ventajas de la diferenciación de productos y el carácter de bien público de la información de mercado y de la tecnología”. Dicho esto, se puede decir que una empresa adquiere ventaja competitiva, cuando alcanza la ventaja diferente y dicha ventaja, le permite alcanzar mejores resultados, tanto a nivel organizacional, como el posicionamiento de manera competitiva y superior dentro del mercado hacia donde se dirige”.

### 2.1.3 Modelos internacionales que miden la competitividad empresarial

Saavedra (2012) Implemento una metodología para la determinación de la competitividad en las Pymes de Latinoamérica, con el fin de determinar el nivel de competitividad de tales, basándose en el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

- En cuanto al mapa de competitividad BID, es una herramienta de fácil utilización e interpretación, lo que la hace muy práctica. Esquematiza de forma clara el nivel de competitividad de la empresa tanto por cada una de las áreas que la conforman como en su conjunto, lo que permite identificar el área en que la empresa debe focalizar sus esfuerzos y recursos para mejorar su nivel de competitividad.

Este instrumento se presenta bajo la forma de un cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala, que permite indagar sobre cómo visualiza la gerencia el nivel de competitividad que alcanza la entidad en relación con otras organizaciones. Los indicadores analizados con el instrumento se clasifican en ocho áreas internas, descritas en la tabla 2.2 Mapa de Competitividad.

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

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

Tabla 2.2 Mapa de Competitividad. Áreas de análisis e indicadores. Fuente: Saavedra García, M. L. (2012).

## Los diez principios de la competitividad

Para Álvarez (2020) “La competitividad es la capacidad de una organización para aumentar, consolidar y mantener su presencia en el mercado. La competitividad está más relacionada con el progreso continuo de la propia organización, que con la colisión frontal u opacidad con los competidores. La competitividad está relacionada con la evolución y madurez de la propia organización a lo largo del tiempo”.

En la siguiente figura se muestra la pirámide de la competitividad:

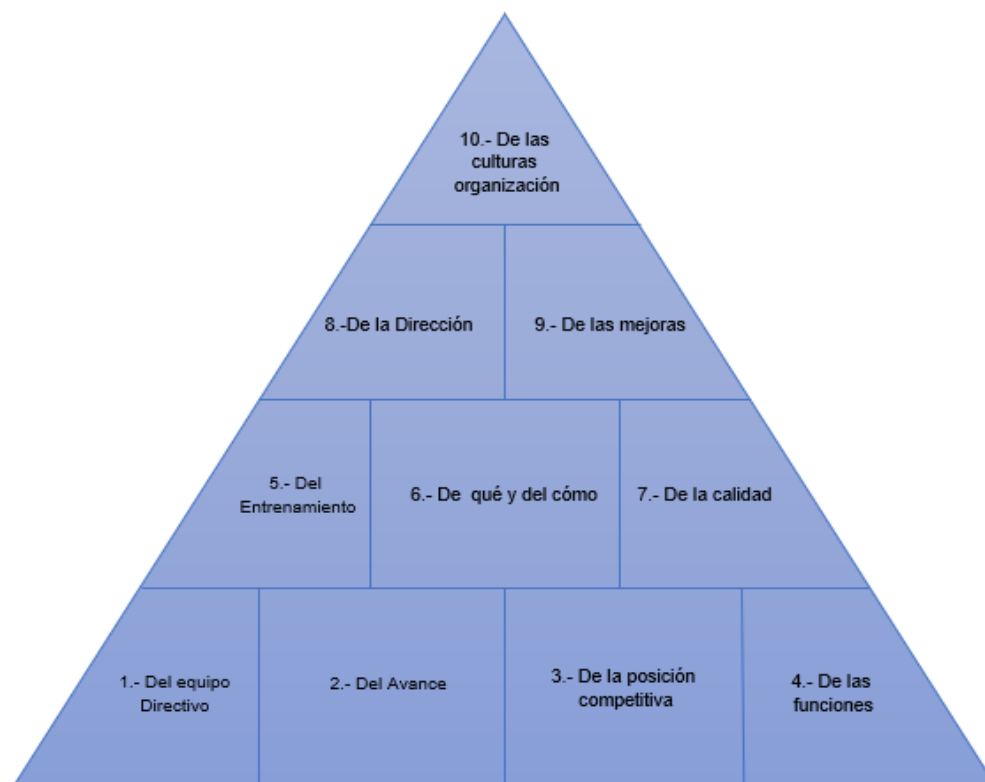


Figura 2.2 Pirámide de la competitividad. Fuente: Obtenida de Manual de competitividad, procedimientos y herramientas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado, PANORAMA 2001, p51.

Es necesario mencionar que cada uno de los principios de la competitividad tienen un propósito tal como se muestra en la tabla 2.3, utilidad de los diez principios de la competitividad:

PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD	UTILIDAD
1. Del equipo directivo	Tomar el control de todo lo que pasa dentro de la organización.
2. Del avance	Medir los principales indicadores del desempeño de la organización, para saber si esta avanza o retrocediendo.
3. De la posición competitiva	Evaluar sus ventajas y desventajas competitivas frente a sus principales competidores.
4. De las funciones	Definir las funciones y actividades del cien por ciento del personal, para que cada quien sepa lo que tiene que hacer.
5- Del entrenamiento	Capacitar y adiestrar todo el personal para actualizar sus conocimientos a las nuevas necesidades de la organización.
6. Del que y del como	Definir las políticas y procedimientos que documentan la tecnología directiva y operativa de la organización.
7. De la calidad	Asegurar la calidad del producto o servicio ofreciendo a través de la implantación de un sistema de calidad.
8. De la dirección	Establecer la misión del negocio, los objetivos de negocio y los factores clave del éxito.
9. De las mejoras	Implantar proyectos de mejora que fortalezcan la competitividad de la organización.
10. De la cultura	Renovar la cultura organizacional para orientar al incremento de la competitividad a través del desarrollo humano.

Tabla 2.3 Utilidad de los diez principios de la competitividad. Fuente: Obtenido de Manual de competitividad, procedimientos y herramientas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado, PANORAMA 2001, p52.

El implementar algún principio de la competitividad, obliga a trabajar de mayor o menor grado en todos los demás principios, aun si hay prioridades, se requiere equilibrar la implementación de todos los principios.

### Las cinco fuerzas de Porter

Porter (2008) también mencionó que hay cuatro factores principales que pueden hacer que un departamento sea competitivo, y el más conocido es el diamante de Porter, que puede utilizarse como base para la generación de información y estrategia.



- **Amenazas de competidores potenciales:** Se refiere a la dificultad para que nuevos competidores ingresen al mercado o segmento de mercado.
- **Competencia entre competidores existentes:** describe la relación competitiva entre las organizaciones que componen la industria.
- **Amenaza de productos alternativos:** indica el grado en que los productos alternativos pueden reemplazar o reducir la demanda de productos existentes.
- **Poder de negociación del cliente:** es el grado en que el cliente del producto influye en la capacidad del postor. El poder de negociación del proveedor: es la fuerza de la influencia del proveedor sobre el comprador.

La oportunidad es algo que la beneficia. Por ejemplo: aumenta la demanda, o los competidores se retiran del mercado, o nueva legislación que obliga a las empresas a consumir los tipos de servicios que se prestan actualmente. Más bien, las amenazas son cambios ambientales que pueden tener un impacto negativo. El modelo conceptual cualitativo que ha resultado útil para este análisis son las cinco fuerzas de Porter.

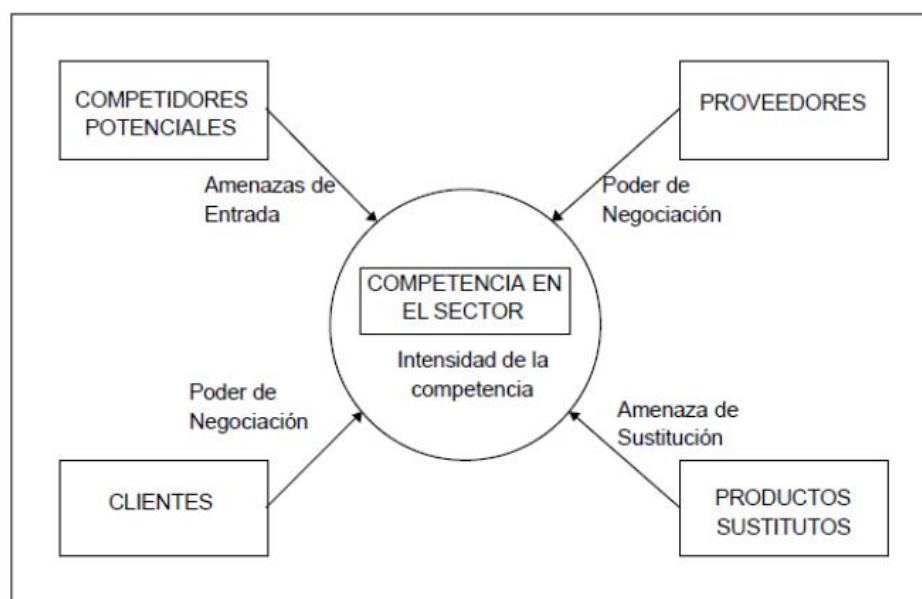


Figura 2.3 Esquema de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Michael Porter (2008).

## 2.1.4 Modelos nacionales que miden la competitividad empresarial

### Modelo Nacional para la Competitividad

El premio nacional de calidad (PNC), surge en 1991, como una iniciativa pública y privada, con el fin de dar reconocimiento a empresas y organizaciones que sobresalen en la capacidad de cumplir con las necesidades de sus clientes con productos y/o servicios de calidad. En el año 2007, se establecieron bases y principios del modelo nacional para la competitividad (antes llamado Modelo Nacional para la Calidad Total), hoy en día, las empresas mexicanas necesitan trabajar con sus capacidades y recursos que les han permitido desarrollar y mejorar la sustentabilidad en su mercado, además de garantizar su crecimiento. Sánchez R. (2014) define los principios del Modelo Nacional para la Competitividad de la siguiente manera:

1. Liderazgo
2. Logro de resultados
3. Enfoque al cliente
4. Calidad en la Operación
5. Responsabilidad por la gente
6. Impulso a la innovación
7. Construcción de alianzas
8. Corresponsabilidad social

El Modelo Nacional para la Competitividad está estructurado en las principales tres áreas las cuales son:

1. La medición de los resultados de competitividad y sustentabilidad.
2. La reflexión estratégica para establecer el rumbo de la organización.
3. El despliegue o ejecución de la estrategia.

## Índice de competitividad de las ciudades mexicanas (ICCM-CIDE)

Cabrero Enrique y Orihuela Isela (2012) Mencionan que el Índice de Competitividad de las Ciudades Mexicanas del CIDE (ICCM-CIDE), surge de la necesidad de contar con una herramienta para el diagnóstico de las ciudades mexicanas sobre la capacidad para generar las condiciones necesarias que demanda un mundo globalizado.

El objetivo del ICCM-CIDE es que los tomadores de decisiones a nivel municipal cuenten con un mayor conocimiento sobre su campo de acción y de esta manera lleven a cabo actividades encaminadas a la mejora de sus condiciones sociales, económicas y territoriales para generar ambientes propicios a la competitividad. Para ello, el ICCM-CIDE contribuye con información actual, confiable y concisa que puede servir como base de análisis más profundos sobre la realidad municipal y metropolitana del país.

Para Garduño Rafael, Ibarra José y Dávila Rafael (2013), Los beneficios que el ICCM-CIDE presenta son:

- a) El uso del análisis factorial, que evita la utilización de parámetros subjetivos debido a que es una herramienta fundamentada de álgebra lineal.
- b) Es la actualización del trabajo original —Ciudades competitivas-ciudades cooperativas: concepto clave de un índice para ciudades mexicanas (2003)—, la cual permite ver la evolución de los diferentes factores a través del tiempo.
- c) La estandarización de variables permite comparar las diferentes unidades de las variables.
- d) El uso de más de 40 variables ofrece la posibilidad de identificar las problemáticas y fortalezas de cada ciudad por sector.

## **2.2 Diseñando estrategias empresariales**

Para Maldonado J. (2018) “La estrategia empresarial es un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizar favor de la empresa considerada”.

Hoy en día se cuenta con varios tipos de estrategias, por ejemplo: estrategias de crecimiento, de estabilidad y supervivencia, estrategias de liderazgo de costes, de diferenciación y de enfoque o alta segmentación. Maldonado J. (2018), define las siguientes estrategias empresariales:

### **Estrategias de marketing**

Las estrategias de marketing consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing. Ejemplos de objetivos de marketing pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc. El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, se debe analizar el público objetivo para que luego, en base a dicho análisis, puedan diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

### **Estrategias para el precio**

El precio es el valor monetario que se le asigna a los productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias son:

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

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

### Identificar clientes posibles

Para Markides, C. (2002), “identificar clientes posibles significa esencialmente que la compañía debe considerar a que región geográfica y a que segmento de clientes debe servir”. En la siguiente figura, se muestra Como aplicar los criterios de selección de clientes:

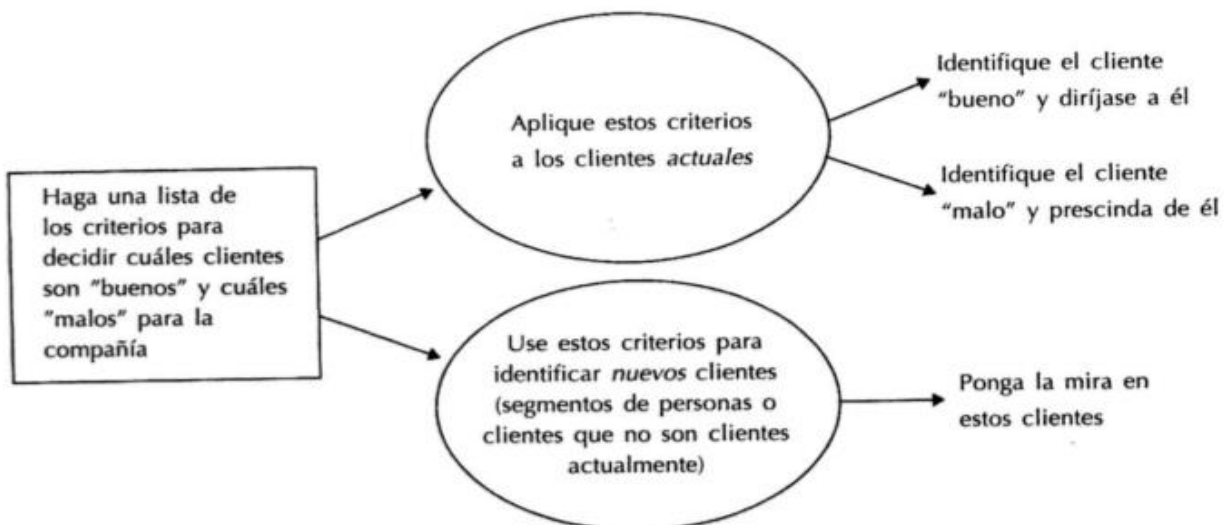


Figura 2.4 Criterios de selección de clientes. Fuente: Elaborado por Markides, Constantinos C, en su libro “En la estrategia está el éxito, guía para formular estrategias revolucionarias” Bogotá: Editorial Norma, 2002.

### 2.2.1 Principales beneficios de la planeación estratégica

En la actualidad, las organizaciones se han ido desarrollando cada vez más rápidamente, al igual que la tecnología, por lo que los administradores, directivos, gerentes y líderes se apoyan con la planeación estratégica ya que les permite realizar un análisis de los recursos con los que cuenta la empresa para así saberlos utilizar y aprovecharlos de la manera más efectiva y así lograr obtener los mejores resultados a futuro.

Según Quintal (2005), los beneficios principales son los siguientes:

- Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Construir un equipo de trabajo experto.
- Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
- Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.
- Incrementar la productividad de los empleados.
- Reforzar la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas.
- Crear sentido de participación a todos los niveles.
- Proporcionar una mayor capacidad para manejar las situaciones de incertidumbre.
- Producir información estratégica para la toma de decisiones.

Para Steiner (2007), algunos beneficios de la planeación estratégicas son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
  1. Simula el futuro.
  2. Aplica el enfoque de sistemas.

3. Exige el establecimiento de objetivos.
4. Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
5. Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa.
6. Sirve de base para otras funciones directivas.
7. Mide el desempeño.
8. Señala asuntos estratégicos.

Marciniak (2013), Indica que el asunto más importante para llevar a cabo un plan estratégico está muy directamente relacionado con la mejora de resultados de la organización. Además, el plan estratégico permite a la organización una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones porque:

1. Permite conocer mejor la realidad de la organización.
2. Permite identificar los cambios y desarrollar que se puede esperar.
3. Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas.
4. Permite preparar al futuro, aunque sea impredecible.
5. Permite enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.
6. Permite plantear la estrategia y pilotarla y evaluarla correctamente.
7. Permite mejorar la coordinación de las actividades.
8. Permite mejorar manejo de recursos.
9. Permite medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy.
10. Permite mantener un enfoque sistémico.

### 2.2.2 Estrategias competitivas: definición y tipos

Para Porter (2008) “La estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos”. Además, define como “estratégicas genéricas” de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria al:

1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

**El liderazgo en costos globales:** Se basa principalmente en vender los productos y/o servicios a un precio inferior a la competencia, además de no ser el producto de mejor calidad, pero que cumplan con los requerimientos básicos. Este tipo de estrategia va dirigido a clientes que se enfocan de primer instante al precio, pero algunos de los riesgos de esta estrategia, es la fácil imitación por parte de la competencia y la posibilidad de que el cambio de tecnologías, así como el interés del cliente, hagan que pasen a notar o preferir otras características del producto sin tomar importancia al precio.

**Estrategia de diferenciación:** La segunda estrategia genérica, se basa en darle al producto y/o servicio, un toque único y diferente, de tal manera que permita atraer al consumidor, y de esa manera poder cobrar precios superiores por tal. Esta característica se apoya en ciertas características como: atención al cliente, tiempo de entrega rápido y sencillo, diseño, tecnología superior, servicios complementarios, etc. Esta estrategia no es únicamente dirigida a empresas de cada sector, sino que varias empresas u organizaciones pueden adquirirla ya sea por cualquiera de sus diferentes características antes mencionadas. Los riesgos que podría encontrarse en esta estrategia, principalmente es la imitación por la competencia.



**Estrategia del enfoque o concentración:** Esta estrategia se basa en enfocarse en un segmento específico dentro del área geográfica y en un segmento de la línea de productos, diseñando servicios y/o productos especializados y diseñados para satisfacer las necesidades de ese cliente en específico. Esta estrategia, va dirigido a un pequeño mercado, pero al ser reducido, se especializa más mejorando su calidad y eficiencia. Uno de los principales riesgos, son que sus competencias buscaran dirigirse a su misma clientela, así como no realizar un buen estudio al mercado y perder oportunidades con otro tipo de clientes. En la siguiente figura se puede ver las tres estrategias genéricas:

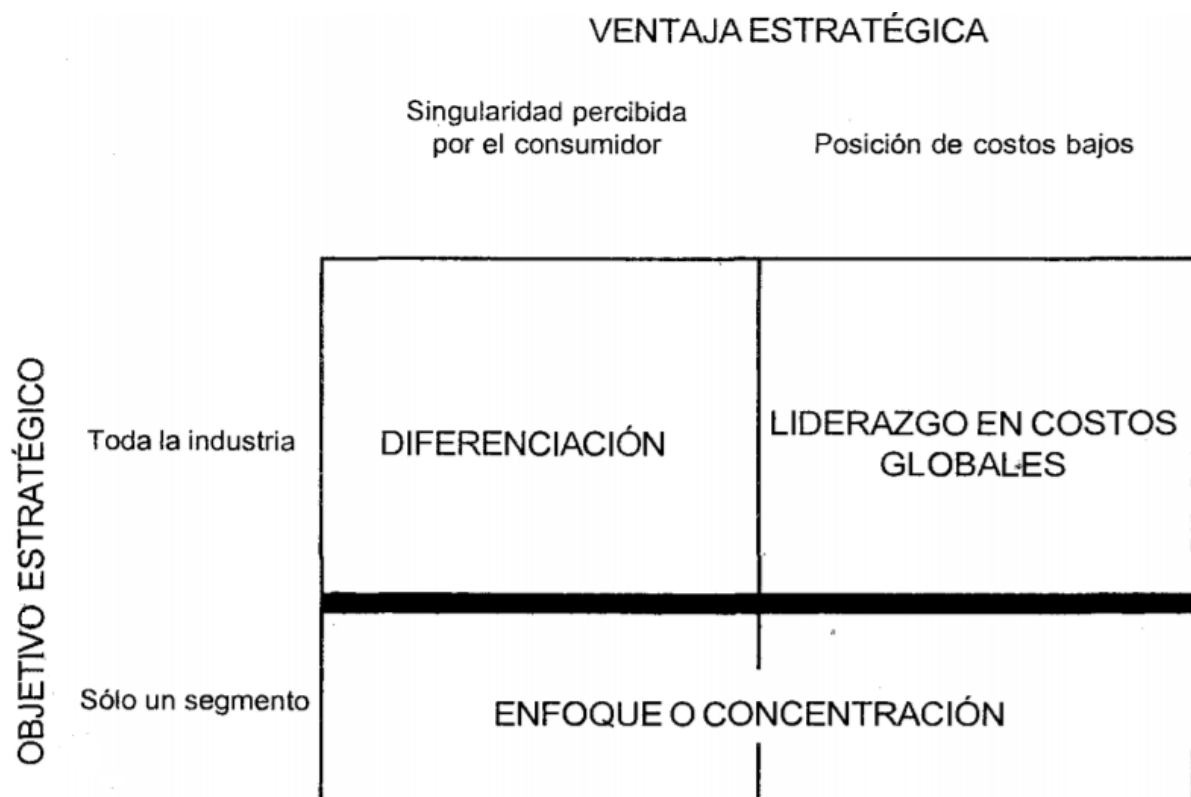


Figura 2.5 Tres estrategias genéricas. Fuente: Desarrollado por Michael E. Porter, 2008 "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia".

### 2.2.3 Formulación de una estrategia competitiva

Para Porter (2008) “la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio abren fuerzas sociales y económicas, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite”.

Porter (2008) define que la “rueda de la estrategia competitiva, es un instrumento para integrar los aspectos esenciales de la estrategia competitiva en una sola página. En el centro de la rueda se hallan las metas de la compañía, que son la definición más amplia de cómo desea competir y de sus objetivos específicos. Los rayos de la rueda son las políticas operativas básicas por medio de las cuales trata de cumplirlos. Según la naturaleza de la empresa, los directivos formularán las políticas de una manera más o menos concreta; una vez especificadas, el concepto de estrategia servirá para orientar el comportamiento global de la empresa. A semejanza de la rueda, los rayos (políticas) radiarán del centro (metas) y lo reflejarán; deben conectarse entre sí pues de lo contrario la rueda no girará”. En la siguiente figura se observa la rueda de la estrategia competitiva:



Figura 2.6 Rueda de la estrategia competitiva. Fuente: Desarrollado por Michael E. Porter, 2008 “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”.

De igual manera, Porter (2008) determina que “en el nivel más general, para formular la estrategia competitiva es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr. Sus puntos fuertes y débiles representan su perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, identificación de marca entre otras cosas. En siguiente figura, se observa el contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva:

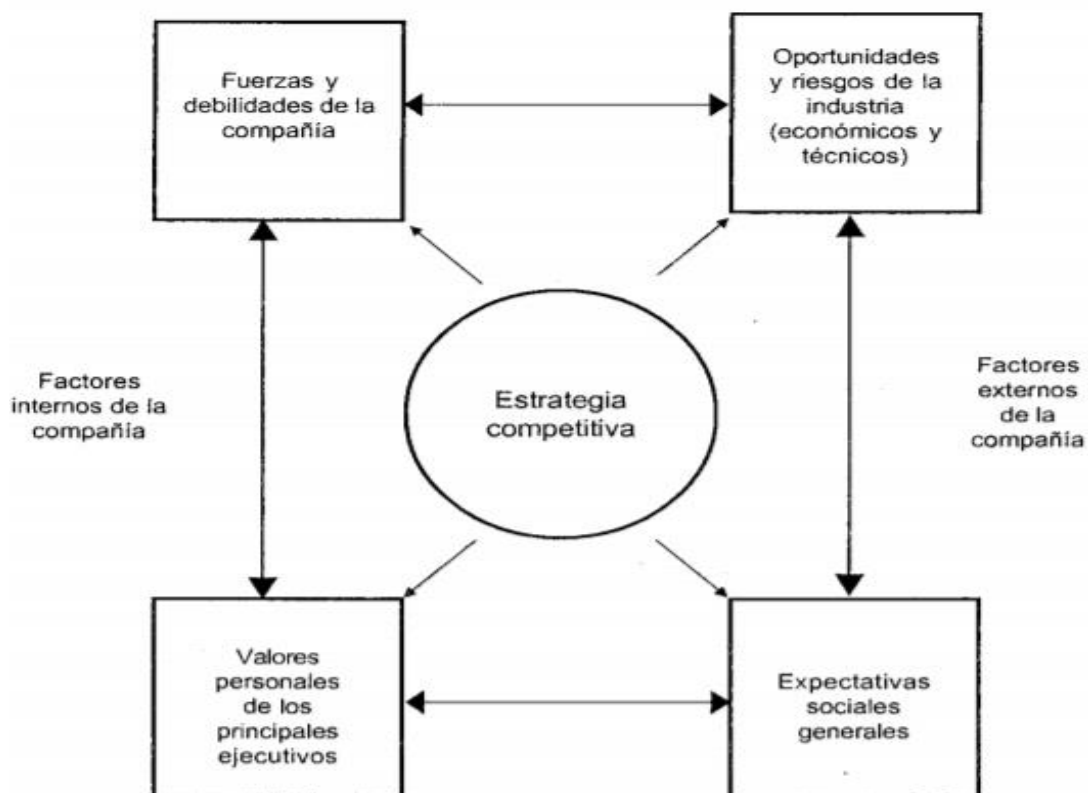


Figura 2.7 Estrategia competitiva. Fuente: Elaborado por Michael E. Porter, 2008 “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”.

Para Porter (2008) “Los riesgos que entrañan implantar las estrategias genéricas son fundamentalmente dos: primero, no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria. Conviene hacer explícitos los riesgos, si queremos mejorar las opciones ante las tres estrategias”.

#### **2.2.4 La planeación estratégica**

La planeación estratégica en tiempos antiguos surge gracias a Sun-Tzu, uno de los estrategas más antiguos que ha tenido gran influencia en los conceptos militares, sin embargo aunque él no concebía el concepto de estrategia tal y como lo conocemos ahora, tenía una idea muy clara del concepto de ofensiva militar, definida como capacidad del general para sacar ventaja de las circunstancias del entorno a través del uso de sus habilidades sin tener que echar mano de algún procedimiento previamente establecido, es decir, poder tomar una decisión adaptándose a la realidad de ese momento (Morato, 2012).

Actualmente, las empresas requieren cumplir los objetivos previstos en la planeación estratégica, ya que, a través de ella, se podrán tomar decisiones que llevarán o no al éxito de la organización, con el fin de ser competitivo tanto para los clientes. Es por eso que “la planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía” (Steiner, 1996). Una vez visto lo anterior, se puede decir que la planeación estratégica “es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar objetivos institucionales”. (Paredes, 1997). Sin embargo, algunas organizaciones no la consideran como la principal razón que da valor agregado en la toma de decisiones y muchas empresas en la actualidad continúan laborando sin un camino definido ni claro. Es de gran importancia que toda organización tenga una planeación estratégica ya que “es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de

desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de la planeación” (Ayala, 2010).

La planeación estratégica aplicada en una empresa es una oportunidad para lograr objetivos de mediano y largo plazo, lo cual nos lleve a objetivos claros y lograr la solución de problemas de la manera más eficiente, es por esto que la planeación estratégica “es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.” (Serna, 1994).

De acuerdo con Rodríguez (2005), la planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- Trata con cuestiones básicas.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas
- Se trata de una planeación de largo alcance.
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa.

Hellebust y Krallinger (1991), mencionan que un plan estratégico es el movimiento planeado desde un presente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años. Definen que la estrategia se descompone en segmentos anuales y, a medida que va transcurriendo cada año, el siguiente se detalla en planes y presupuestos anuales. De acuerdo con Castelán (1985), la planeación estratégica es un proceso continuo, el cual involucra una secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información propia de la empresa y ajena a ella, y de la cual es necesario hacer una selección.

### 2.3 La Competitividad y desarrollo de PyMEs

Hoy en día, es cada vez más importante que las pequeñas y medianas empresas desarrollen capacidades para sobresalir ante las tendencias que se van presentando a nivel mundial. pero “en general, las PyMEs manejan sus actividades de manera aislada e individualista. Por lo tanto, el fomento de acciones que apunten a identificar oportunidades conjuntas de negocios, así como una mayor aglutinación e integración de las actividades de las PyMEs permitirá mejorar los planes de negocio, los programas de apoyo y la utilización de estos” (CEPAL, 2013).

En términos de creación de empleo, las PyMEs juegan un papel muy importante en la economía mexicana, por lo que el gobierno debe formular y apoyar estrategias que permitan a las PyMEs crecer y asegurar su permanencia en el mercado. En lo que respecta a las empresas, la competitividad debe ser considerada como el factor principal y constante que constituye la competitividad, porque no se busca ni se implementa de una vez, si no que la competitividad se implementa de manera continua para alcanzar metas de mediano y largo plazo. Una de las ventajas de medir la competitividad es que muestra cómo se deben administrar los activos y recursos de la empresa para maximizar su valor de producción, con el fin de posicionarse y competir dentro de su mercado, es por eso que “cuando la empresa ha elegido su estrategia competitiva y la desarrolla se puede decir que ha alcanzado una ventaja competitiva; su reto ahora es sostenerla” (Barney, 1991).

Heredia (2014) explica que en México las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en los últimos años han tenido un auge muy grande por los apoyos creados por el gobierno, así como por la creación de políticas para impulsar el crecimiento de nuevas empresas para acelerar el crecimiento económico y reducir la pobreza que se vive en México. Los obstáculos que no permiten el desarrollo de las PyMEs son la falta de financiamiento para las nuevas políticas y programas de apoyo, el uso de la tecnología en sus procesos y productos que desarrollan, la capacitación de los emprendedores y

líderes que crean las nuevas empresas, entre otros. Para México, el contar con PyMEs es de gran oportunidad, ya que eso demuestra que la población está buscando su propia forma de salir adelante y contribuir al crecimiento de la economía del país.

En diciembre del año 2002, la “Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa” fue votada por la cámara de Diputados y Senadores. Dicha ley tiene como objetivo principal promover el desarrollo nacional favoreciendo la creación de PyMEs y apoyando su productividad, competitividad y durabilidad. Esta ley está enfocada en aumentar la existencia de las PyMEs en el mercado tanto interior como exterior, promoviendo la creación y desarrollo de cadenas de valor más productivas, lo cual tendría como resultado el crecimiento de empleo y el aumento del bienestar económico y social (OCDE, 2006).

El Plan de Desarrollo Nacional<sup>2</sup> que actualmente se lleva a cabo por el gobierno en turno, fue elaborado basándose en cinco pilares y objetivos básicos los cuales son:

- 1) Manejar la economía de forma transparente.
- 2) Mejorar la competitividad global del país.
- 3) Promover una forma de desarrollo participativo.
- 4) Asegurar un desarrollo armonioso.
- 5) Crear las condiciones propias para un desarrollo sustentable del país.

Una vez visto estos puntos, conlleva a decir que, para lograr un desarrollo más adecuado y favorecedor, las PyMEs deben estar totalmente envueltas de desarrollos tecnológicos y de factores que les permitan ser más competitivas.

---

<sup>2</sup> El Plan de Desarrollo Nacional Obtenido de:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/hernandez\\_t\\_ja/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/hernandez_t_ja/capitulo3.pdf)

### **2.3.1 Antecedentes de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Hermosillo, Sonora**

Barceló y Pérez (2003) Mencionan que en el año 2002 en Hermosillo existían, según la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), hay 6,813 unidades de negocio en los sectores comercial y de servicios, incluyendo 675 tiendas mayoristas y 6138 tiendas minoristas, las principales sucursales son tiendas de abarrotes, zapaterías, cervecerías, mueblerías, papelerías, boutiques y farmacias. Entre las 4,419 organizaciones de servicios, hay 721 restaurantes y hoteles, 1.069 servicios profesionales y técnicos, 1,510 servicios de mantenimiento, 893 servicios de educación, investigación y asistencia social, 127 servicios de esparcimiento, culturales, de entretenimiento y deportivos y 99 servicios agrícolas. Ganadería, construcción, transporte, finanzas y comercio. Las actividades comerciales representaron el 13,5% de la población ocupada y las industrias de servicios el 39,4%, siendo esta la actividad económica más importante de la ciudad.

Respecto al Producto Interno Bruto (PIB) en el estado de Sonora, el sector servicios contribuyó entre el 49% y 50% en los años 1998-2000 (Gobierno del Estado de Sonora, 2002).

Al realizar un análisis a las estadísticas de la CANACO, la Secretaría de Programación del Desarrollo y Gasto Público, y el impacto promedio al Producto Interno Bruto en el estado de Sonora, determinan que los sectores de comercio y servicios son los sectores más influyentes en el municipio, incluyendo los diferentes sectores que componen el municipio, tales como comercio, otros servicios, transporte, almacenamiento y comunicaciones, y turismo, pues aportan 22, 17, 5 , y el 5% del departamento (Gobierno del Estado de Sonora, 2002).



Casas & Ibarra (2013) mencionan que “en Hermosillo, Sonora, se han acreditado seis incubadoras de empresas Secretaría de Economía (SE) en tres tipos diferentes de tecnología (tradicional, intermedia y alta Tecnología) y ha firmado un convenio de cooperación con ellos para establecer un sistema Incubación de empresas municipales. Teniendo esto en cuenta, promover el emprendimiento a todos los niveles. Hermosillo debe ayudar a transformar ideas de negocios innovadoras en empresas exitosas con la aplicación profesional del proceso de incubación; potenciar el valor social de la comunidad de actividad, de emprendedores y mejorar su competitividad”. Un ejemplo de lo mencionado lo mencionan Contreras, Bracamontes, Carrillo, Isiorda, Jiménez, Navarrete, Munguía, Olea, Romero, Sánchez, Solís, (2005), señalan el impacto que ha tenido la Planta Ford en la entidad, hasta antes de la ampliación efectuada en el año 2005, A lo largo de los años, la empresa Ford en Hermosillo ha atravesado diferentes etapas de crecimiento en términos de producción y empleo tal como se señala a continuación: 1) La mano de obra empleada por la fábrica ha experimentado un proceso de madurez y diversificación, lo que la hace más experimentada y estable. 2) Ford promueve la difusión de nuevas prácticas organizacionales entre empresas locales. 3) Los ingenieros que trabajan en Ford son una herramienta para difundir el conocimiento organizativo y de fabricación en la región. 4) Desde el nivel operativo hasta el nivel gerencial, ha habido algunas experiencias exitosas en el acoplamiento con varias instituciones de educación superior (IES). 5) Las empresas locales no participan en las redes de proveedores de primer o segundo nivel. Sin embargo, en las áreas de servicios integrados, mantenimiento industrial y servicios técnicos, también existen algunas experiencias exitosas de pequeñas y medianas empresas locales.

Una vez que se mostró la situación de las pequeñas y medianas empresas en diferentes países del mundo, México y Sonora, y se explicó el impacto de la factoría Ford en la entidad, se plantearon diferentes teorías sobre el término competitividad y modelos, así como como los estudios empíricos que se han propuesto.

### **2.3.2 Factores que contribuyen a la competitividad y el desarrollo de las PyMEs en Hermosillo, Sonora**

Durazo, Guerra y Villegas (2016) señalan que las PyMEs hacen importantes contribuciones a la economía del país, ya que representan el 99.8% de las empresas, generan el 72% del empleo y el 52% del PIB, pero a pesar de ello, su desempeño es relativamente pobre.

En las PyMEs se observa: Baja diferenciación competitiva, brecha en destrezas técnicas y de negocios, calidad variable y un alto costo unitario; el cual no cubre el costo de capital, tienen una baja tasa de reproducción y una alta participación en la informalidad (IMCO, 2009).

Para Blanco, Guerra, Villalpando y Castillo (2011), las PyMEs de la industria automotriz en México desarrollan un papel muy importante en la industria nacional, ya que su contribución al PIB es del 2.6% y representan el 11.5% del sector manufacturero, pero un estudio por TBM Consulting ha encontrado que solo el 20% de los fabricantes de autopartes en México cuentan con la capacidad de convertirse en proveedores de clase mundial de la industria automotriz, el 40% está en proceso de mejora y el 40% restante, sigue haciendo las cosas de manera tradicional.

Ruiz (2001) menciona que las PyMEs Sonorenses que pertenecen al sector automotriz, han pasado por la misma problemática que acontece en el ámbito nacional, sin embargo, para incursionar en este mercado se han tenido que unir a otros pequeños y medianos empresarios y al sector Gubernamental para salir adelante.

Para que se dé un encadenamiento productivo en la industria automotriz del estado de Sonora, es necesario que la formulación de sus políticas industriales las realice el gobierno y los sectores productivos locales, ya que realmente de esa manera se podrán cubrir las necesidades para lograr el desarrollo de los actores económicos del

estado, es decir los microempresarios o proveedores potenciales que se quieren sumar a la cadena de proveeduría.

Contreras et al (2005) mencionan que “Si bien el entorno para que las PyMEs operen en Sonora es desfavorable, en los últimos años ha surgido un pequeño grupo de empresas de tecnología (automatización, robótica, desarrollo de software, mecanizado de precisión, servicios de mantenimiento industrial), que se han convertido en proveedores permanentes de Ford o su Proveedores de línea. Proveedores, estas empresas fueron creadas por ingenieros que trabajaban en las fábricas de Ford y se insertaron en la red social profesional local de la empresa.”.

Estas empresas se han creado a través de un proceso de aprendizaje interactivo, que parte de la identificación de necesidades elementales de insumos y servicios de la planta Ford o de sus proveedoras, y madura a través de la paulatina delegación de necesidades técnicas y organizacionales por parte de las grandes empresas a proveedores locales”.

La llegada de la planta de estampado y ensamblaje Ford Motor Company a Hermosillo, Sonora, ha contribuido a que un reducido grupo de pequeños y medianos empresarios se hayan incorporado en áreas como servicios generales, mantenimiento industrial y servicios tecnológicos en el sector automotriz. Desde su instalación en 1986 la planta ha sido un símbolo de calidad e innovación, ya que esta es una de las plantas automotrices más modernas del país, gracias a que su producción está respaldada por más de 500 robots de última tecnología.

Para Sonora, donde la industria automotriz representa el 8% del PIB, la instalación de la fábrica significa un impulso a la economía porque Ford recientemente destinó \$1.3 mil millones de dólares en inversión para su expansión.

### **2.3.3 Principales problemas que enfrentan las PyMEs**

Para Landázuri, Valenzuela, Chávez, López (2006) “el principal problema al que se enfrentan las PyMEs es que aún se encuentran trabajando de forma aislada, no integrándose con otros eslabones de la cadena productiva, y mucho menos con empresas de la misma industria, con el fin de garantizar una producción estandarizada, en la mayoría de los casos en estos países. Por miedo de ser reemplazados por competidores, la falta de implementación técnica en el proceso productivo les hace perder competitividad productiva. Además, muchas de estas empresas continúan importando materias primas principales sin llegar al proceso de calidad de exportación, encareciéndolas y encareciendo el costo unitario”.

Para Aragón y Rubio (2005) las principales problemáticas que enfrentan las PyMEs a nivel mundial son las siguientes:

#### **Recursos Financieros**

La enorme debilidad de los balances de las PyMEs exige una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo para evitar uno de sus problemas más habituales: la falta de liquidez. Por lo general, el poder de negociación de una institución de crédito es inversamente proporcional a la escala, por lo que cuanto menor es la escala, menor es la posibilidad de obtener fuentes de financiamiento externas.

Para aumentar la posibilidad de inversión requerida para el desarrollo organizacional y establecer una base financiera más sólida, es importante establecer reservas o fondos que puedan reducir los costos financieros. También debe tener un buen conocimiento de las cotizaciones financieras y saber cómo utilizar la ayuda oficial existente (subsidios al desarrollo, subsidios de capital, créditos fiscales, subsidios de tasas de interés, etc.)

## Recursos tecnológicos

Para afrontar los retos del entorno y adaptarse a las necesidades de los clientes, las PyMEs deben integrar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan estar por delante de sus competidores. Los gerentes deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevas máquinas y procesos, y asegurarse de que sus recursos humanos tengan las habilidades administrativas necesarias. Del mismo modo, deben promover el desarrollo interno de la tecnología tanto como sea posible. (Donovan, 1996).

Las pequeñas y medianas empresas se ven obstaculizadas por diversos factores, entre ellos la mala organización, las limitaciones financieras y financieras que les impiden llevar a cabo proyectos rentables, la reducción de las posibilidades de rentabilidad y crecimiento y la falta de liderazgo de los responsables de estas empresas, darse cuenta de su competitividad. Los emprendedores tienen poca formación y experiencia en gestión de tecnología, y carecen del conocimiento y la experiencia en el proceso de selección y negociación de tecnología.

Una de las problemáticas más graves de las PyMEs, es que no realizan actividades de investigación y desarrollo, es por eso que su estructura organizativa no es flexible, lo que no favorece la consecución de los objetivos de la empresa. Además, no han encontrado la capacidad para ayudarte a mejorar tu competitividad.

Otro obstáculo es la complejidad del sistema tributario implementado en México, también debido a la falta de información sobre el uso de incentivos tributarios, muchos empresarios se ven obligados a contratar consultores tributarios para atenderlos en estos procesos. Además, el nivel educativo de México se ve obstaculizado por la falta de liderazgo y cualidades empresariales de los jóvenes.

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de investigación

El método de investigación es el proceso de selección previa con el fin de investigar el tema de forma sistemática y científica, lo que puede proporcionar resultados fiables. Hernández (2010), menciona que la investigación científica "es considerada un conjunto de sistemas y procesos empíricos aplicados al estudio de los fenómenos; es dinámica, en constante cambio y evolución. Se puede expresar de tres formas: cuantitativa y cualitativa, mixta y mixta. Lo último implica combinar los dos primeros. Todos son igualmente importantes, valiosos y respetados". Una vez dicho esto, se determino el tipo de investigación de la siguiente manera:

- **Descriptivo:** porque solo establecerá una descripción de una situación específica, por lo que solo la resolverá, y no buscará causas y consecuencias. Nuevamente, este tipo de investigación solo mide los componentes de la situación, en este caso el factor de análisis es comprender el estado de competitividad de la empresa.
- **No experimental:** investigación no experimental, horizontal: Describe datos o conceptos o variables en un momento dado. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010). "Se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Por la naturaleza del tema, no se podrá abordar experimental ya que no hay variables que se puedan experimentar para obtener la información requerida".
- **Transeccional:** Describe los datos o conceptos o variables en un momento determinado.

- **Cualitativo:** Describe la naturaleza del fenómeno, en este caso el objetivo es generar estrategias para analizar información como entrevistas, cuestionarios, periódicos e información general sobre el entorno externo conocido por personas experimentadas a través de métodos cualitativos.

### 3.2 Proceso para seguir en la investigación

El objetivo de la presente investigación requiere seguir un proceso el cual está dividido en siete etapas:

1. **Delimitación del tema a investigar en base la identificación del problema.**  
A través de una investigación exploratoria, finalmente se analizan los factores clave que hacen competitiva a la empresa, además de identificar de qué manera la empresa ha crecido o disminuido la contratación de sus servicios y/o productos y estudiar su comportamiento.
2. **Establecer objetivos del estudio (generales y específicos).** Principalmente, el objetivo general será el diseñar estrategias que permitan incrementar la competitividad en la empresa de telecomunicaciones y esto se hará cumpliendo con los objetivos específicos mencionados anteriormente los cuales son: realizar un diagnóstico sobre nivel de competitividad, determinar qué factores influyen a la competitividad, conocer los problemas que enfrentan y diseñar estrategias para mejorar la competitividad empresarial.
3. **Revisar la literatura existente sobre el tema para realizar el marco teórico.**  
Se seleccionará la información necesaria para sustentar las actividades a realizar en esta investigación, tanto como libros, artículos científicos y con el apoyo de personas especializados en el área, lo principal es encontrar

información relevante, verídica e innovadora que apoye a obtener una visión específica y amplia de la investigación que se llevara a cabo.

4. **Selección de tipo de investigación.** Al contar con la información que se requiere, se revisara detenidamente y se escogerá el tema de modelos, el modelo que más se adecue al tipo de investigación sobre todo que pueda ser aplicado más fácilmente por la organización, es muy importante que este paso se realice detallada y cuidadosamente, ya que de aquí depende el enfoque con el que se realizará esta investigación, además de brindar de manera correcta los beneficios que se desean obtener.
  
5. **Instrumento de medición.** Se realiza el instrumento de medición, en este caso serán dos encuestas: la encuesta basándose en el modelo BID y la encuesta de Álvarez los diez principios de la competitividad en una plataforma digital (Microsoft Forms) porque se verán dos enfoques: del área directiva/gerencial y los empleados generales.
  - Verificación de la consistencia de las preguntas: se adapta el modelo BID modificado y adaptado para la PyME, dirigido al área directiva/gerencial.
  - Verificación de la consistencia de las preguntas: modelo de los diez principios de la competitividad de Alvarez, dirigido a los empleados generales.
  - Validación del instrumento: en este paso, se aplica una prueba piloto a 2 directivo (BID) y 7 empleados (diez principios de la competitividad) y se analizan resultados obtenidos.
  - Reporte de resultados obtenidos.
  
6. **Medición de la competitividad.** Una vez teniendo el instrumento de medición ya validado, se aplicará el instrumento a 2 directivos y 7 empleados (ingenieros en telecomunicaciones), se realizará análisis de resultados, una vez contando con los resultados, se realizará un reporte de resultados y se determinará si es



competitiva, y de no ser así, se detectarán áreas de oportunidad donde se requiera trabajar más en tales.

7. **Formulación de estrategias.** Una vez obtenida la evidencia sobre el nivel de competitividad con el cual cuenta la empresa de telecomunicaciones, lo siguiente será proponer estrategias que apoyen al crecimiento del nivel competitivo y en las áreas donde se observe algún problema o detalle que no permita avanzar de manera positiva a la empresa, además de reforzar algunos factores que requieran algún tipo de apoyo, todo esto con el fin de resaltar fortalezas y oportunidades para obtener el objetivo principal el cual es el aumento de competitividad.

Para la medición de los indicadores de la competitividad empresarial, se les aplicara una encuesta basada en el Mapa de Competitividad, el cual fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El mapa es una herramienta de diagnóstico y se aplica en las organizaciones para determinar su estado inicial referente a la competitividad y así lograr identificar las áreas en las que presenta fortalezas y oportunidades y aquellas en las que tiene debilidades y amenazas, todo esto con el fin de desarrollar estrategias para la mejora de su competitividad. Además se busca fortalecer la medición de la competitividad con los diez principios de la competitividad ya que al obtener un punto de vista tanto del area directiva como la de los empleados, fortalece y reafirma los resultados obtenidos y lo hace mas real, ya que se toma en cuenta toda la empresa, y para lograr mejores resultados se necesita tomar en cuenta el punto de vista de todos los involucrados en una organización, ya que ademas de generar sentido de pertenencia, se pueden percibir factores que tal vez el área directiva no logre aun detectar.

Una de las ventajas por lo que se escogió esta metodología es que muestra de forma gráfica los rasgos y características de competitividad de la empresa (Cabrera, López

y Ramírez, 2011), Así es una forma de identificar fácilmente los rubros y secciones con menor y mayor puntaje, los cuales se evaluarán.

### **3.3 Instrumento de competitividad**

Las herramientas para evaluar al área directiva se utilizó el modelo BID, el cual se muestra en forma de cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala del 1 al 5 donde: 1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. En Ocasiones , 4. Casi siempre, 5. Siempre.

De esta manera, se puede determinar cómo mirar la gestión, el campo de la orientación y las opiniones de los tomadores de decisiones clave sobre la competitividad de la empresa.

Los indicadores que se analizan con el cuestionario del BID se clasifican en ocho áreas diferentes:

- 1- Planeamiento estratégico
- 2- Producción y operaciones
- 3- Aseguramiento de la calidad
- 4- Comercialización
- 5- Contabilidad y finanzas
- 6- Recursos humanos
- 7- Gestión ambiental
- 8- Sistema de información.

Al añadir la información al mapa de competitividad, dará un porcentaje de manera general, el cual se mostrará un nivel de competitividad desde "muy alta a muy baja". Como ocurre con cada campo, se puede analizar y clasificar según el nivel de competitividad obtenido en la evaluación.

Con el fin de complementar los resultados que aporte el cuestionario del BID, y en un intento por obtener la visión o punto de vista de los empleados al momento de evaluar la competitividad de la organización, se propone adicionalmente el uso del cuestionario de los Diez Principios de la Competitividad de Álvarez (2001), se muestra en forma de cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala del 0 al 3 donde: 0 = No, 1= En proceso de iniciar, 2= Adecuadamente, 3= Satisfactoriamente.

Para el proceso de aplicación de los cuestionarios, en el caso del modelo de Álvarez, se consideró la entrega de la evaluación por medio de plataforma digital mediante una aplicación de Microsoft, con el fin de que la manera de contestar del evaluado sea más interactiva, práctica y además hacerlo de manera más rápida y que el empleado tenga más interés al momento de responder.

Para el modelo del BID, se realizó mediante un archivo en Excel, por la cantidad de preguntas a realizar, con el fin de que la respuesta sea más específica por parte de los directivos de la empresa y obtener resultados más reales en cada una de las áreas.

### **3.4 Muestra**

La empresa a analizar será del giro en telecomunicaciones con sede en Hermosillo y debido a que es una PyME y cuenta con pocos empleados, el cuestionario del BID se aplicará a las 2 personas que tienen información completa de la empresa, el cual sería, el dueño principal, encargado del área y el cuestionario de los diez principios de la competitividad de Alvarez (2001) a 7 empleados ingenieros en telecomunicaciones.

Se va aplicar y tomar el promedio de 2 personas para obtener los datos de manera más objetiva, y se utilizarán los datos para formatear, desarrollar y monitorear el proceso.

## 4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Competitividad

La competitividad fue medida mediante el cuestionario del BID, el cual muestra los porcentajes por área, para poder evaluar cada una y de esa manera, lograr generar las estrategias correspondientes. En la siguiente tabla se muestra el mapa de competitividad en base la evaluación realizada a la empresa, para ver encuesta completa, ver anexo 1.

<b>MAPA DE COMPETITIVIDAD</b>	
	<b>EVALUACION DEL AREA</b>
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	50%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	66%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	62%
4. COMERCIALIZACION	55%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	74%
6. RECURSOS HUMANOS	51%
7. GESTION AMBIENTAL	49%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	63%
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>58%</b>

Tabla 4.1 Mapa de competitividad BID aplicado. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de evaluación a empresa de telecomunicaciones en base a BID.

La competitividad de la organización evaluada por medio del modelo BID, muestra que el nivel competitivo de la empresa a nivel general se encuentra en 58%, la cual si se compara con la escala de competitividad propuesta por el BID (tabla 4.2) se puede

observar que la empresa de telecomunicaciones se encuentra en un nivel medio de competitividad.

NIVEL DE COMPETITIVIDAD	ESCALA BID
Muy alto	87 - 100
Alto	73 - 86
Medio alto	59 - 72
Medio	44 - 58
Medio bajo	29 - 43
Bajo	15 - 28
Muy bajo	0 - 14

Tabla 4.2 Escala de competitividad. Fuente: Basado en el BID.

Ahora, si estos resultados se analizan por áreas o departamentos, el área con competitividad mas alta es contabilidad y finanzas, con un 74%, con ello se confirma que una de las principales ventajas de la empresa se encuentra en esta área, ya que cumple con las normas legales, la administración financiera es fuerte, estable, existe un control y monitoreo de costos. Por otra parte, la área con menor puntuación, fue gestión ambiental con 49% quedando en nivel medio, el planteamiento estratégico con un 50%, la cual si se compara con la escala del BID se encuentra en medio y recursos humanos con 51% también con un nivel medio, generalmente las PyMEs de telecomunicaciones no invierten tiempo, capital y recurso humano al planeamiento estratégico, ya que muchas veces si se realiza, se hace de forma informal y sin documentación y comunicación a los trabajadores, o simplemente se enfocan en resolver problemas del día a día y dejan al futuro como un factor de incertidumbre.

La empresa cuenta con bases de un proceso de planeación tales como misión, visión, valores y objetivos, sin embargo no va mas allá de una implementación formal, escrita, evaluada y comunicada al personal, por lo cual no se generan estrategias, no realizan análisis del entorno, y no hay toma de decisiones basadas en información real.

En cuanto al otro punto bajo del modelo, Recursos humanos, la cual es un área fundamental para la competitividad, la empresa no cuenta con un departamento específico para tales actividades, sino que es la Dirección quien realiza las actividades de esta área, lo cual puede ser la causa de que esta categoría muestre baja puntuación.

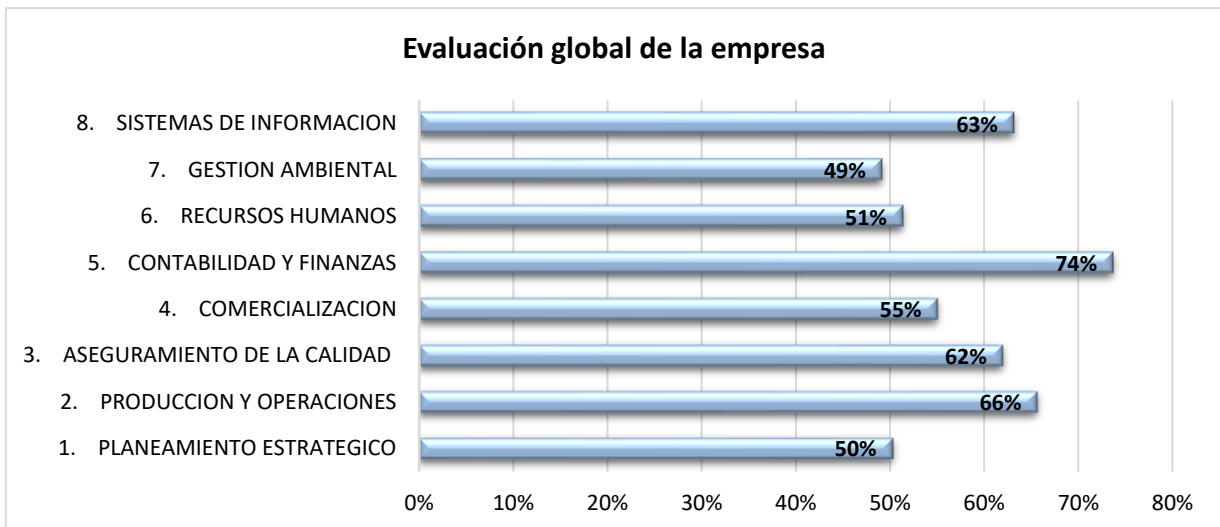
El nivel competitivo para cada área, quedaria definido como lo muestra la siguiente tabla:

<b>MAPA DE COMPETITIVIDAD</b>		
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	50%	MEDIO
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	66%	MEDIO ALTO
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	62%	MEDIO ALTO
4. COMERCIALIZACION	55%	MEDIO
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	74%	ALTO
6. RECURSOS HUMANOS	51%	MEDIO
7. GESTION AMBIENTAL	49%	MEDIO
8. SISTEMAS DE INFORMACION	63%	MEDIO ALTO
<b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>58%</b>	<b>MEDIO</b>

Tabla 4.3 Mapa de competitividad por áreas Fuente: Elaboracion propia con información obtenida de encuesta aplicada a empresa de telecomunicaciones.

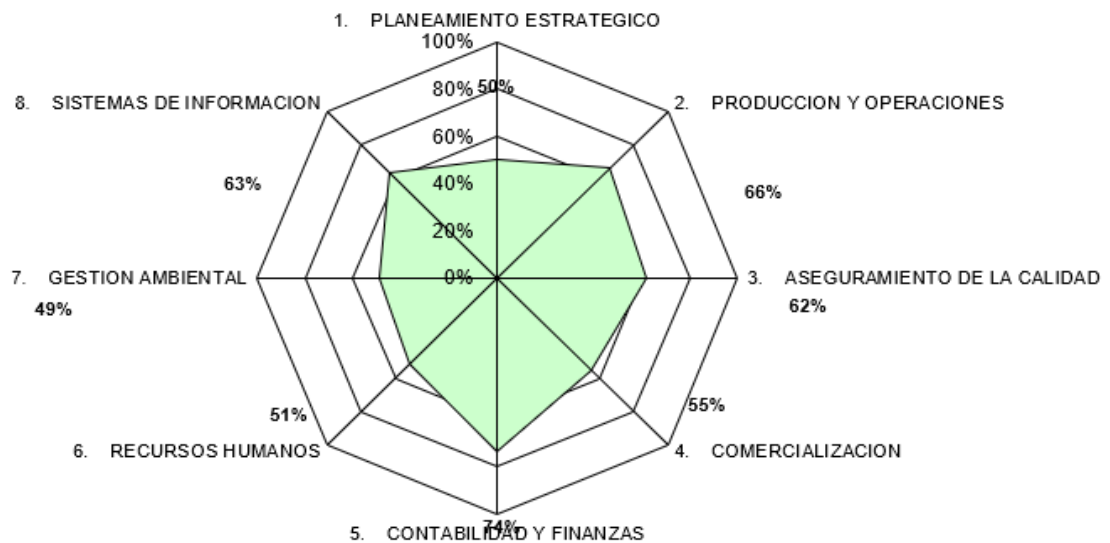
Como se mencionó anteriormente, Contabilidad y finanzas es el único departamento con nivel competitivo alto, producción y operaciones, Aseguramiento de la calidad y sistemas de información, con un nivel medio alto, mientras que planeamiento estratégico, comercialización, recursos humanos y gestión ambiental, con nivel medio.

La grafica 4.1 permite apreciar los resultados de la empresa de una forma más clara. Aquí es posible comparar de manera general como se percibe el porcentaje de competitividad para cada una de las áreas. De igual forma, la gráfica 4.2 presenta los mismos resultados, pero utilizando un formato más visual aun que presenta el BID y por lo cual este método se conoce como “Mapa de competitividad del BID”.



Gráfica 4.1 Evaluación global de la empresa por áreas Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a empresa de telecomunicaciones.

### EVALUACION POR AREAS

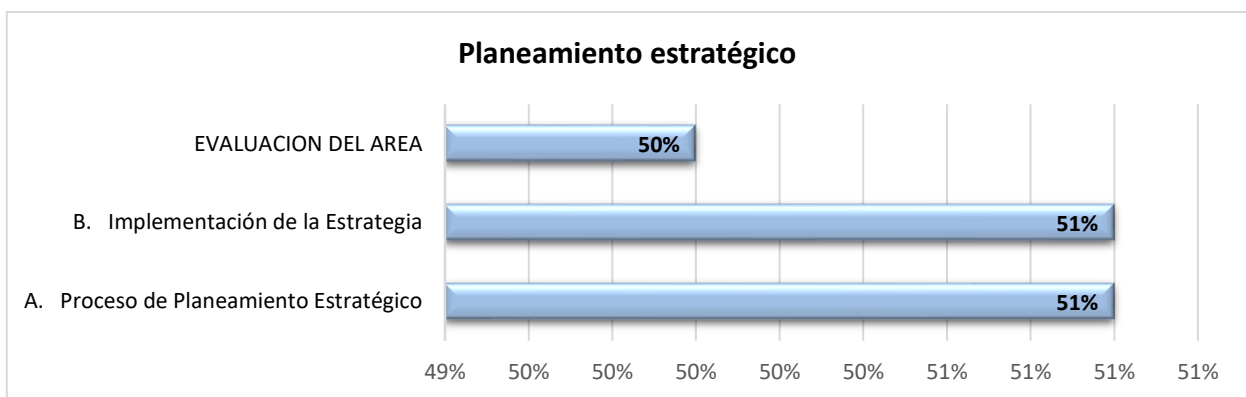


Gráfica 4.2 Evaluación por áreas Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a empresa de telecomunicaciones.

## 4.2 Interpretación por áreas.

Para un análisis más profundo se revisará por áreas y sub áreas los temas y el nivel competitivo, para poder verificar su comportamiento, y proseguir a realizar conclusiones sobre el estudio de estas.

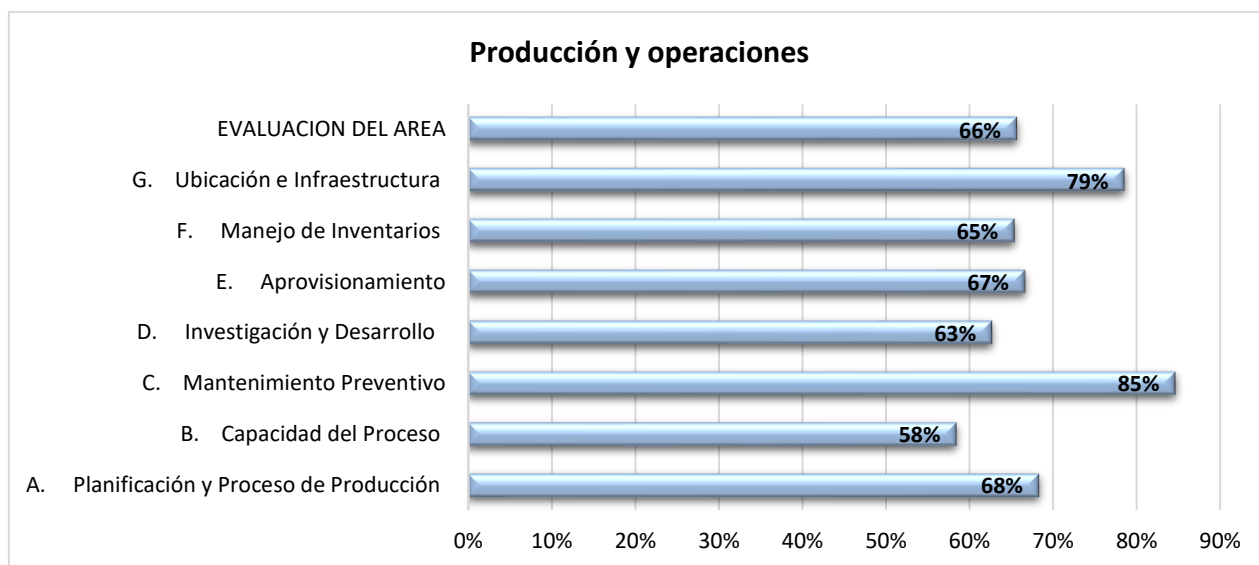
La primer área a evaluar es la planeación estratégica, la cual tiene un resultado de 50% y esta dividida por sub áreas: A) Proceso de planeamiento estratégico, con un 51% y B) Implementación de la estrategia, con un 33%, obteniendo la menor puntuación en las diversas áreas a evaluar, como lo muestra la gráfica 4.3, Planeamiento estratégico:



Gráfica 4.3 Planeamiento estratégico. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de evaluación realizada a empresa de telecomunicaciones.

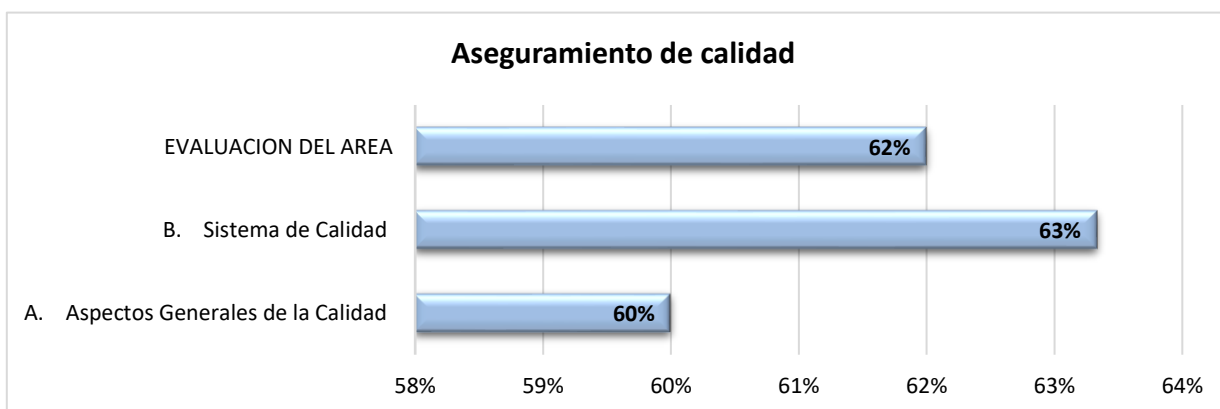
La segunda área evaluada es producción y operaciones, la cual tiene 7 sub áreas, las cuales son: A) Planificación y proceso de producción con 68%, B) Capacidad del proceso con 58%, C) Mantenimiento preventivo con 85% obteniendo la mayor puntuación dentro del área, D) Investigación y desarrollo con un 63%, E) Aprovisionamiento con un 67%, F) Manejo de inventarios con 65% y G) Ubicación de infraestructura con 79%, en conjunto las sub áreas dan un total de 66% a la evaluación total. En la gráfica 4.4 se muestra la evaluación para producción y operaciones:





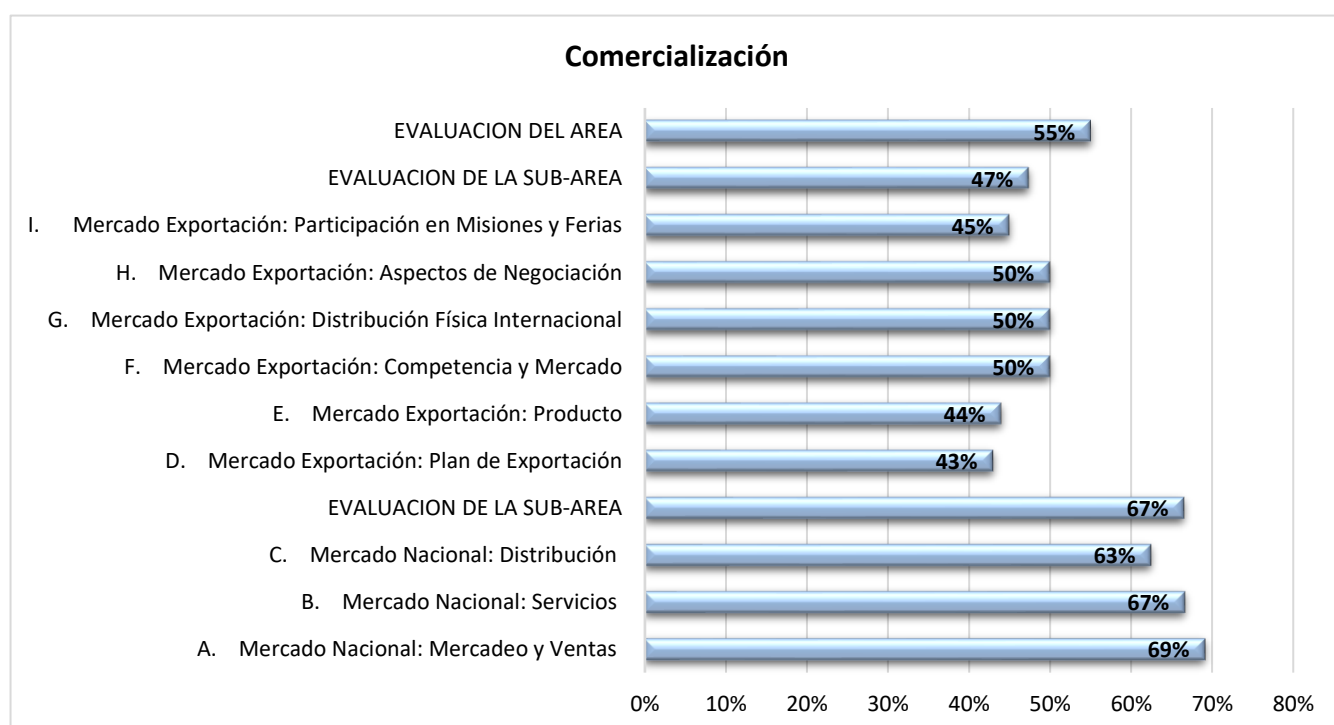
Gráfica 4.4 Producción y operaciones. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de evaluación realizada a empresa de telecomunicaciones.

El tercer sector que se evaluó es aseguramiento de calidad, el cual está seccionado en 2 partes, la primera en aspectos generales de la calidad y la segunda con sistemas de calidad, la primera sección obtuvo un porcentaje de 60% la cual corresponde a A) Aspectos generales de la calidad y el segundo B) Sistema de calidad tuvo un 63% de porcentaje, en general esta área tiene un porcentaje de competitividad del 62% como lo muestra la siguiente gráfica, aseguramiento de calidad:



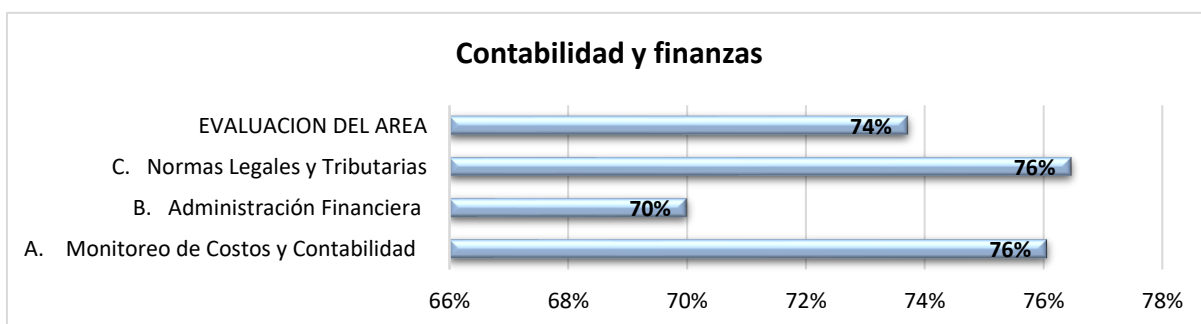
Gráfica 4.5 Aseguramiento de calidad. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de evaluación realizada a empresa de telecomunicaciones.

Para Comercialización el cual esta distribuido en dos secciones, la primera en Mercado Nacional dividido en A) Mercadeo y ventas con un 69%, B) Servicios con 67% y C) Distribución con 63%, para la segunda sub área mercado exportación, con un total de 47% siendo este el mas bajo del área, esta dividido en D) Plan de Exportación 43%, E) Producto con 44%, F) Competencia y Mercado 50%, G) Distribución Física Internacional 50%, H) Aspectos de Negociación 50% y I) Participación en Misiones y Ferias con 45%, las primeras 3 sub áreas obtuvieron un mayor nivel de competitividad que la primer sub área mercado de exportación.



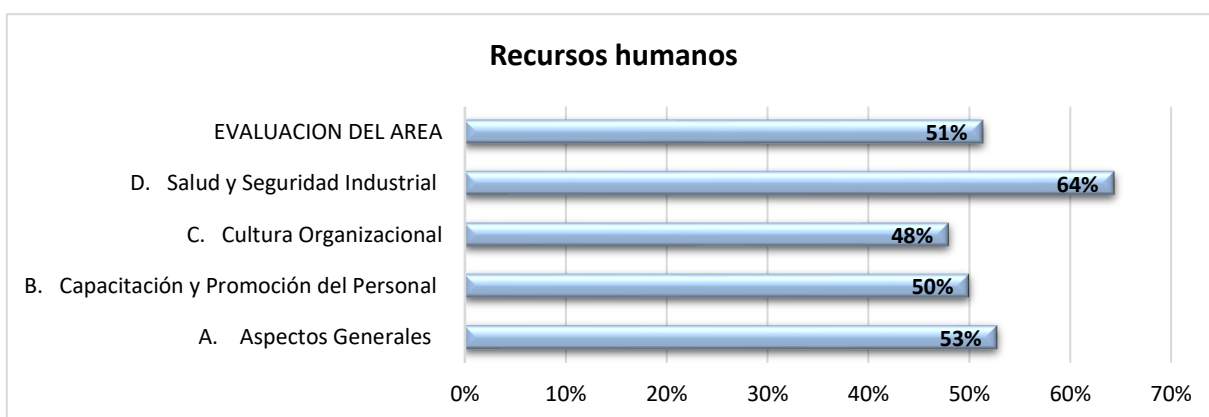
Gráfica 4.6 Comercialización. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de evaluación realizada a empresa de telecomunicaciones.

El área de contabilidad y finanzas, la cual tiene 3 secciones principales las cuales son: A) Monitoreo de costos y contabilidad con un 76%, B) Administración financiera con 70% y C) Normas legales y tributarias con 76%, el cual es la mayor ponderación obtenida, dando un nivel de competitividad total de: 74% tal como se muestra en la gráfica 4.7 contabilidad y finanzas:



Gráfica 4.7 Contabilidad y finanzas. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de evaluación realizada a empresa de telecomunicaciones.

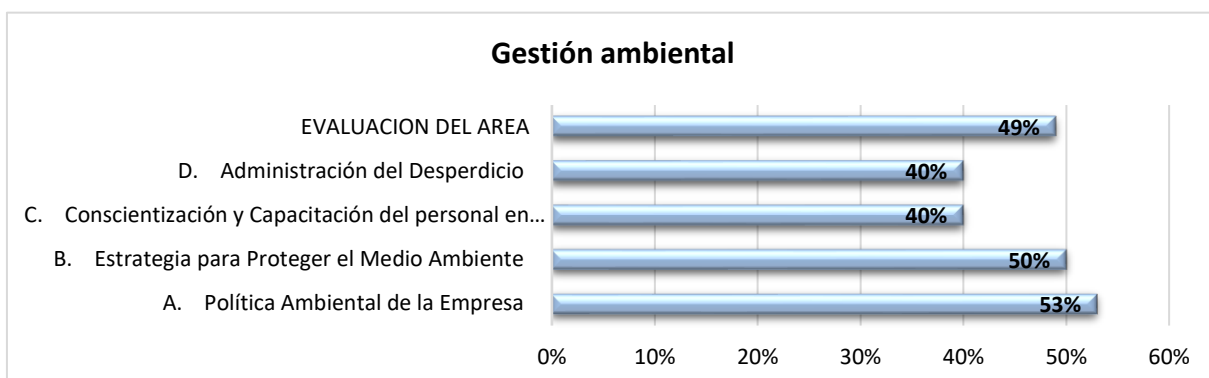
Una de las áreas principales de las empresas, es recursos humanos, por lo que fue evaluada, quedando de la siguiente forma: A) Aspectos generales 53%, B) Capacitación y promoción del personal 50%, C) Cultura organizacional 48%, D) Salud y seguridad industrial 64%, dando como resultado un 51%, una competitividad baja en comparación de otras áreas, como se muestra en la siguiente gráfica recursos humanos:



Gráfica 4.8 Recursos humanos. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de evaluación realizada a empresa de telecomunicaciones.

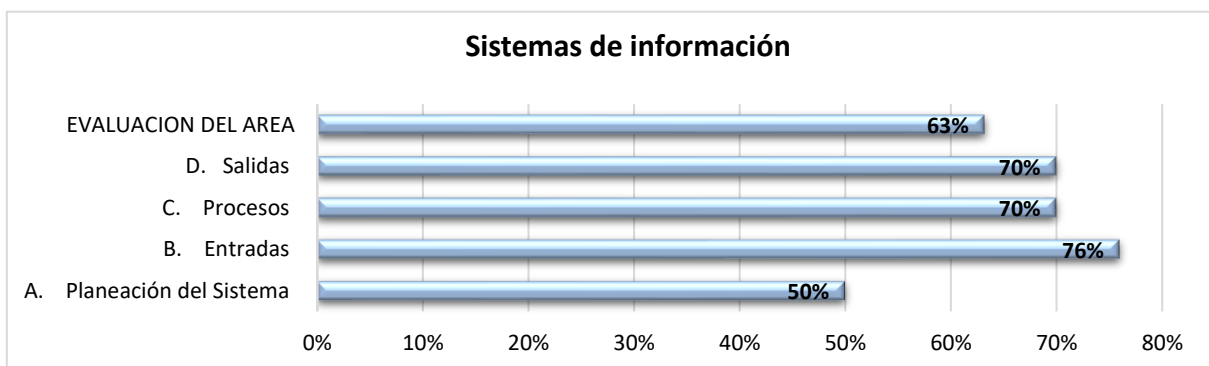
En la actualidad, el tema de la gestión ambiental es de gran impacto, es por eso que el cuestionario del BID incluye esta área dentro de su gestión, y se dividió en: A)

Políticas ambientales de la empresa con 53%, B) Estrategia para proteger al medio ambiente 50%, C) Concientización y capacitación del personal en temas ambientales 40%, D) Administración del desperdicio 40%, como resultado ésta área tuvo una calificación del 49% de competitividad, el nivel mas bajo en porcentaje de esta evaluación como lo muestra la siguiente gráfica, gestión ambiental:



Gráfica 4.9 Gestión ambiental. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de evaluación realizada a empresa de telecomunicaciones.

Y finalmente, se encuentra sistemas de información, los cuales son de mucha importancia para esta investigación ya que es el giro de la empresa evaluada, la ponderación obtenida fue del 63%, y las sub áreas de la siguiente forma: A) Planeación del sistema 50%, B) Entradas 76%, C) Procesos 70%, y D) Salidas 70%. Se logra ver que hay una significativa diferencia entre el nivel de competitividad de las entradas y salidas tal como se muestra en la siguiente gráfica, sistemas de información:



Gráfica 4.10 Sistemas de información. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de evaluación realizada a empresa de telecomunicaciones.

### 4.3 Herramienta de apoyo a la medición: Los diez principios de la competitividad

En apoyo a la encuesta del BID, se realizó un diagnóstico por medio de los diez principios de la competitividad la cual según Álvarez (2001) “se desarrolla la competitividad a través de diez principios de la competitividad. Estos se enfocan a fortalecer a una organización y hacer que pueda de una manera digna, competir en los mercados en que participa incrementando, consolidando y manteniendo su presencia en el mercado”.

Al aplicar la encuesta de los diez principios de la competitividad de Álvarez (2001), se muestra un porcentaje total del 58% de competitividad, el cual si es comparado con el mapa del BID, queda en un nivel medio al igual que con el cuestionario de Álvarez, mostrando que hay una congruencia significativa en ambas evaluaciones aplicadas. La siguiente tabla presenta los resultados completos del modelo de los diez principios de la competitividad:

Tabla: los diez principios de la competitividad										
Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ing Telecom 1	2	1	2	0	1	3	3	3	3	3
Ing Telecom 2	2	3	2	1	0	0	1	1	1	1
Ing Telecom 3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Ing Telecom 4	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1
Ing Telecom 5	0	1	0	2	2	0	0	2	1	2
Ing Telecom 6	3	2	2	1	2	3	2	2	2	3
Ing Telecom 7	2	2	0	3	1	2	2	1	2	3
Promedio x Ing Telecom	1.71429	1.85714	1.42857	1.57143	1.28571	1.71429	1.71429	1.85714	1.71429	2.14286
Promedio con ponderación	6.85714	7.42857	5.71429	6.28571	6.42857	8.57143	8.57143	11.1429	10.2857	17.1429
Total	88.4286									
x 100	0.57796									
Porcentaje de cumplimiento										<b>58%</b>

Tabla 4.5 Los diez principios de la competitividad. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a la empresa de telecomunicaciones.

#### **4.4 Herramienta de apoyo a la medición: 5 fuerzas de Porter**

Para sustentar la información del entorno, se realizó un diagnóstico a través de las 5 fuerzas de Porter, que brinda una visión general de los macro factores ambientales que la empresa debe considerar a la hora de tomar decisiones, y poder ver cómo se encuentran los competidores, mercados, operaciones, etc.

En esta herramienta, se logra ver cuán fuerte es la organización en términos de competencia de productos, lo cual es un factor a considerar ya que se puede distinguir entre los elementos de la cadena de suministro. Del mismo modo, el comprador (el cliente principal es Ford) puede determinar el precio de venta debido a la firma del contrato, lo cual es un tema a considerar porque afectará el margen de beneficio. Por otro lado, existen pocas alianzas estratégicas con proveedores, siempre y cuando se determine la cantidad de compra, es posible llegar a acuerdos como los precios. Para los nuevos competidores, debe prepararse para la posible entrada en este momento, pero el procedimiento se retrasa un poco y la entrada se retrasa.

El entorno en el que se desarrolla una empresa es el modo de todas las decisiones e impactos ambientales que afectan a su desarrollo. La importante influencia en la toma de decisiones estratégicas afecta a la industria, la comunidad empresarial, el país y el mundo donde se desarrolla la empresa. Estas influencias pueden ser: economía, tecnología, sociedad, política, etc. En todos estos efectos, los cambios tendrán distintos grados de impacto, principalmente el impacto de carácter técnico, por su rápido desarrollo y su impacto en la creación de demanda y la aportación de valor añadido a los productos.

A continuación se presentan las cinco fuerzas de Porter para la implementación a la empresa de telecomunicaciones:

**Rivalidad Competitiva**

Actualmente existen muchos competidores que ofrecen los mismos servicios y productos de telecomunicaciones. Son productos apenas diferenciados, pero sí pueden diferenciarse en la cadena de suministro. Los precios de los competidores son similares, por lo que debe competir a través de ellos.

**Poder de Compradores**

El precio de venta se determina entre el cliente y la organización. Hay mucha competencia y la principal ventaja competitiva es el precio. Los compradores pueden elegir entre otros productos similares, y hay varios competidores que pueden ofrecerlos, por eso pueden determinar el precio de venta.

**Poder de los Proveedores**

Existen pocos proveedores de equipos especializados en telecomunicaciones que suministren grandes cantidades y de la calidad requerida por el cliente, por el momento se cuenta con 3 proveedores principales, los precios del producto están sujetos al volumen de compra y no es fijo, por lo que: 1 el precio general de los productos, 2 los precios de los equipos especializados de telecomunicaciones, y 3 condiciones financieras de México.

**Nuevos Competidores**

Hace años se apertura el comercio de telecomunicaciones, lo cual, al querer crear un negocio en ese giro, lo hará sin problemas, a excepción de permisos de comercio, ya que implica burocracia y conlleva más tiempo de adquisición, además autorizaciones legales, los precios se adaptan a las tecnologías lo cual es una oportunidad para que los nuevos competidores entren al mercado porque la tecnología avanza constantemente y a esa velocidad las empresas requieren renovar sus servicios y productos.

**Amenaza por Sustitutivos**

Al ser un giro donde los cambios tecnológicos son constantes, la competencia podría ofrecer servicios y/o productos similares en funcionalidad, el cliente principal se encuentra en Sonora, y los trabajos con el cliente son bajo contrato, por lo que, por el momento, no habría gran problema.

Tabla 4.6 Cinco Fuerzas de Porter aplicadas a la empresa de telecomunicaciones. Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

El estudio tuvo como objetivo general analizar la empresa de telecomunicaciones ubicada en Hermosillo, Sonora y generar estrategias para el incremento de su competitividad empresarial, el cual, se logró realizar las propuestas de estrategias, quedando a preferencia de la empresa su aplicación y distribución interna de tales.

Sus objetivos específicos fueron:

- Evaluar y analizar modelos que permitan conocer la competitividad de la organización.
- Adoptar un modelo para el análisis competitivo de la empresa.
- Conocer el nivel competitivo de la PyME de telecomunicaciones en Hermosillo, Sonora.
- Elaborar estrategias, adaptadas a la PyME de telecomunicaciones que permitan impulsar sus niveles de competitividad.

Se logró alcanzar los objetivos específicos, para los cuales se realizaron las siguientes acciones:

Para la determinación del nivel competitivo de la empresa de telecomunicaciones se utilizaron dos herramientas principales: el modelo del BID y los diez principios de la competitividad.

Se aplicaron los instrumentos a la empresa a un directivo, un gerencial y a siete empleados ingenieros en telecomunicaciones. Al realizar el análisis a la información obtenida, se localizó que el nivel competitivo de la organización se encuentra en el 58%, la cual la deja en el parámetro de medio.



Se estudio la situación actual de la empresa, principalmente por medio del modelo del BID y como complemento los diez principios de la competitividad, de forma general, se puntualiza de forma general y por sub áreas, el mayor porcentaje obtenido de competitividad es contabilidad y finanzas con un 74%, obteniendo una calificación de alta a diferencia de las áreas con menor puntuación que fueron gestión ambiental con un 49% posicionándolo en un nivel medio, planeamiento estratégico con un 50% también dejándolo en nivel medio y recursos humanos con un 51% ubicándolo de igual manera en nivel medio de competitividad.

Además. se utilizó de apoyo el análisis de Porter “Las cinco fuerzas” para la obtención del entorno donde se desenvuelve la empresa de telecomunicaciones.

Con la información recabada, se localizaron y se diseñó estrategias para la gestión ambiental, recursos humanos y planificación estratégica, entre las cuales, es la elaboración de capacitaciones, mediciones de clima laboral, diseño de herramientas para el análisis del entorno, propuestas de mejoras para la gestión ambiental, realización de planeamiento estratégico empresarial.

A diferencia de las áreas más fuertes, como contabilidad y finanzas con un 74%, y producción y operaciones con un 66% de nivel competitivo, a las cuales se le realizaron estrategias de defensa para la generación de ventajas, como los procesos internos de inventarios, pedidos, facturación, órdenes de compra, y mejorar así su efectividad.

La pregunta en esta investigación: ¿Qué estrategias permitiran a la empresa de telecomunicaciones elevar su nivel competitivo? Se responde en el siguiente apartado:

## **5.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones que se presentan para el siguiente estudio, se desarrollan en dos tipos de enfoques: empresarial y futuras investigaciones. Además es importante

mencionar que, aunque la empresa sea una Pyme, es importante medir su nivel competitivo y conocer su posición y situación actual.

La aplicación de los modelos y herramientas utilizadas como instrumentos disminuyen los problemas que pudieran suceder y tomar así una ventaja y mantenerla en su mercado. Debido a que la empresa tiene clientes fuertes y competitivos, es de suma importancia ofrecer productos y servicios de calidad, al nivel que merece el cliente, y digno de poder ser comparado con otros competidores.

Se da la recomendación de aplicar el presente instrumento de medición un año después de la aplicación de las estrategias para lograr comparar cómo se comporta la organización e identificar si logró la mejora de algunas áreas, con especial enfoque en la gestión ambiental, los recursos humanos y sobre todo la planeación estratégica. Incluso después del año, si las respuestas son las esperadas, la cuarta área la cual podría ser oportunidad para mejora, es la comercialización, la cual tiene mayor porcentaje de importancia más, sin embargo, no obtuvo una ponderación muy baja en la evaluación, como para enfocarlo dentro del desarrollo de la presente estrategia.

A sí mismo, no es necesario aplicar el mismo modelo, ya que tomaría bastante tiempo y se requiere de más duración para el análisis profundo, un instrumento que podría aplicarse únicamente es el de los diez principios de la competitividad, realizado por Martín Álvarez y no necesariamente aplicar nuevamente el BID, ya que el modelo de Martín Álvarez cuenta con 10 preguntas que pueden ser contestadas de manera muy fácil y practica por los responsables de las áreas, ya que no son tan específicas.

Si se implementan las estrategias diseñadas en el capítulo 5, en su totalidad, y cumplen el 85%, la competitividad de las áreas aumentaría el planeamiento estratégico alrededor del 40%, recursos humanos 21% y la gestión ambiental 20%. La competitividad de la empresa de manera general aumentaría casi un 16%, quedando en un 74% cambiándolo de nivel medio a nivel alto, lo cual es algo muy significativo para la empresa.

### **5.3 Diseñando estrategias**

Para definir estrategias, se toma como referencia la evaluación del BID y de los principios de competitividad, lo cual muestra que las fortalezas de la empresa se encuentran en las áreas de contabilidad y finanzas y producción y operaciones. La estrategia a adaptar en los mencionados factores es mantener sus niveles altos y como ventaja competitiva, evidenciar los movimientos de manera interna, basándose en la información de sistemas, programas, y todo aquello que genere y facilite el manejo de datos, así como el suministro en tiempo real, permitiendo al mismo tiempo, en el caso de los programas para la contabilidad, tener un mayor dominio de las finanzas, rápida facturación, controlar sus inventarios, contar con contabilidad actual y moderna, así como el pronóstico de sus ventas, lo cual generara un valor muy alto a la empresa.

En el caso de las debilidades se formularon estrategias de reforzamiento, para aprovechar y enfocarla a las oportunidades internas presentadas por la organización. Como ya se mencionó anteriormente, recursos humanos, planeamiento estratégico y gestión ambiental, fueron áreas con mucha debilidad, muchos de sus subáreas, quedaron considerablemente en un nivel bajo, es por eso por lo que a tales estarán enfocadas estas estrategias.

#### **❖ Planeamiento estratégico**

La mayoría de las PyMEs, no le dan la debida importancia principalmente a la planeación estratégica, por lo general se enfocan a realizar las tareas del día a día, y se preocupan al final, por el futuro, sin embargo, para lograr incrementar la competitividad empresarial y contar con más armas de defensa, es importante llevarla a cabo. Para mejorar esta área, se desarrollan las estrategias siguientes:

1. Elaboración y planeación estratégica de la empresa. Para realizarlo es necesario seguir los siguientes puntos:
  - a. Estudiar los orígenes de la empresa (misión, visión y objetivos).
  - b. Realizar una reestructuración de los factores mencionados, en caso de no aplicar para la empresa y se desea para un futuro.
  - c. Implementar objetivos, planes de acción e indicadores.
  - d. Lanzar estrategias.
  - e. Evaluar estrategias.

La planeación estratégica apoya para la proyección de ventas, asignar recursos, tendencias de su mercado y se debe implementar y comunicar al personal de la empresa en su totalidad, no deben dejar en últimos términos la definición de objetivos para que logren medirse por medio de ellos, indicadores y definir progresos.

Al aplicar las estrategias se obtienen diversos beneficios y las empresas que administran de mejor manera sus recursos humanos obtienen mejores resultados en:

- a. Adecuar estrategia empresarial. Los procesos manejados de manera interna, la recompensa, la medición, la empresa lograra desarrollarse y prepararse de manera más fácil y eficiente.
- b. Mejorar las relaciones en las labores. Disminuir y optimizar los procesos internos para aumentar la motivación de los empleados, incrementa de manera significativa la producción y facilita la comunicación haciéndola más efectiva.
- c. Optimizar el capital humano, los costos, la velocidad y automatizar tramites, al no duplicar trabajos, y tener personal suficiente y competitivo para el alcance de metas.
- d. Aumentar la productividad. Al aumentar la productividad de la organización, lanzara a un aumento la capacidad de producir, los indicadores como entregar servicios y productos a tiempo, aumentar la calidad, seran de gran beneficio.

- e. Comunicación interna eficiente. Al laborar de manera conjunta, es más sencillo que fluya la información la cual es altamente necesaria para desarrollar estrategias y así elevar el nivel competitivo de esta área.

Para la planeación estratégica, la mayoría de las áreas, no solamente la dirección, es beneficiada, ya que es un elemento importante dentro de la organización, es la encargada de instruir a todos los objetivos propuestos en la empresa, dentro de los cuales están:

- a. Comprometer a la organización.
- b. Mejorar la calidad del servicio.
- c. Aumentar el trabajo en equipo.
- d. Desarrollo personal y profesional.
- e. Innovar y ser creativos.
- f. Crear líderes.
- g. Comunicación eficiente.

Es por eso por lo que es importante medir y mejorar la competitividad, la cual enfoca en identificar como administrar recursos importantes de la empresa, mejorar la producción y servicios y estar prevenido ante los cambiantes factores dentro del mercado.

#### ❖ Recursos humanos

En los principales temas en donde se obtuvo una baja calificación fue en los principales elementos, principalmente la capacitación. Para aumentar y mejorar esta categoría se definen los siguientes 4 puntos:

1. Aumentar la inversión en capacitaciones. En la actualidad no se cuenta con un plan ni tampoco un presupuesto para esta área, se debe invertir al capital humano y no verlo como un gasto que no será de incremento a la empresa.

2. Reforzar el capital humano de la organización. Para fortalecer a los colaboradores y que realicen sus actividades de la mejor manera, es sumamente importante darles los elementos que ellos requieren para que lo logren ejecutar, desde materiales, herramientas, equipo, hasta capacitaciones de las nuevas tecnologías, así como de inteligencia emocional y actualización de las actividades del día a día.
  
3. Realizar un programa que detecte necesidades de capacitar al personal. Como la empresa no cuenta con perfiles para los puestos y no se cuenta con un departamento para enfocarse directamente al personal, no se definen las necesidades de los puestos, que perfiles se requiere, lo que tiene como consecuencia no darle el seguimiento que esto requiere, por lo que un empleado que no tenga la preparación requerida no apoyara a alcanzar los objetivos que la empresa definió. Si no se detecta las necesidades de la capacitación, no se logrará conocer las debilidades con que cuenta la persona, el puesto y no se sabrá realizar mejoras.
  
4. El establecimiento de programas de capacitación, la empresa de telecomunicaciones es pequeña, por lo que no cuenta con un programa definido, lo cual es importante desarrollar y preparar, elaborarlo de tal manera que muestre precisamente las necesidades de la empresa y hacer uso del presupuesto para el área.

Para mejorar y medir el clima laboral, se proponen las siguientes estrategias:

- a. Un entorno de apoyo. crear un entorno de comunicación y colaboración ayudará a los empleados a realizar sus funciones y alcanzar los objetivos establecidos, porque un empleado se siente seguro, tiene un sentido de pertenencia a la empresa y se sentirá reconocido.

- b. Flexibilidad en el lugar de trabajo. Muchas empresas tienen hoy en día estrategias de trabajo flexibles que permiten a los empleados equilibrar su vida profesional y personal. Esto mejorará la eficiencia laboral de los empleados.
- c. Reconocimiento de los logros de los empleados. Cuando los empleados alcanzan sus metas, deben celebrar un trabajo sobresaliente. El reconocimiento de los logros de los empleados ayuda a crear una atmósfera de trabajo positiva y anima a los empleados a desempeñarse bien en el trabajo. Debe haber un indicador que pueda evaluar cuándo se logra el objetivo y cuáles son los beneficios del contrato cuando se logra el objetivo. Dependiendo de su importancia, pueden ser baratos, como bonificaciones, comisiones o reconocimientos y recompensas que hacen que los empleados se sientan importantes.
- d. Crear un plan de aprendizaje y desarrollo. Si los empleados quieren mejorar su eficiencia y entusiasmo en el trabajo, deben comprender claramente sus propias funciones y actividades. Por lo tanto, una formación adecuada no solo puede permitir a la empresa cumplir con la normativa legal, sino también mejorar el desempeño laboral, sentando así las bases para futuras promociones. de los empleados.
- e. Organizar actividades fuera del trabajo. Para crear un ambiente de trabajo bueno y armonioso y mejorar la productividad del equipo de trabajo, ellos mismos deben entenderse y convivir para lograr el entendimiento y la empatía: las actividades de entretenimiento promueven la comunicación e interacción entre los empleados, lo que incidirá en el establecimiento de relaciones interpersonales saludables y confianza, a través de esfuerzos conjuntos.

### ❖ **Gestión ambiental**

En los principales temas en donde se obtuvo más baja calificación fue en la gestión ambiental, dentro de los cuales resalta: administración del desperdicio, concientización y capacitación del personal sobre temas ambientales y estrategias para proteger el medio ambiente.

Actualmente el ámbito ambiental de las empresas a nivel global hace necesario incluirlo dentro de los modelos competitivos, con el objetivo de mejorar el clima ambiental y crear una mejor imagen de la corporación. Para aumentar las siguientes debilidades detectadas en la empresa, se le recomienda seguir las siguientes estrategias:

1. Producción limpia.
2. Ahorro de energía.
3. Reciclar y reutilizar productos secundarios.
4. Modificar o substituir productos menos agresivos con el medio ambiente.
5. Descubrir nuevos productos y servicios amigables con el medio ambiente.
6. Aprovechamiento de residuos como materia prima para otras actividades productivas.
7. Prevención de la contaminación
8. Gestión del riesgo.
9. Capacitar al personal sobre la responsabilidad social y la importancia del cuidado ambiental.

Al implementar las estrategias, la empresa podrá ahorrar de manera significativa sus recursos, lograr utilidades con el uso de las herramientas tecnológicas, diseño de cuidado ambiental, basándose en la perseveración, compromiso leal, y aplicación de las políticas ambientales, de manera interna en todos los aspectos de la organización, incluyendo el exigir el mejorar aspectos ambientales también a los proveedores, de manera asertiva. La sostenibilidad se puede incorporar al área gerencial de la empresa, buscando alcanzar un desarrollo en la gestión ambiental.



Las empresas con desarrollo sostenible son en su mayoría, aquellas que son capaces de tener ventajas financieras y reducción de costos en la operación por la eliminación de residuos, así como contaminantes.

Se requiere darle importancia y tomar decisiones sobre la conservación ambiental, y dejar de subestimar y aceptar los productos limpios, para así mejorar tan importante área en una organización sobre todo que hoy en día, cada vez se ve más deteriorado el medio ambiente, es trabajo de todos mejorar la calidad ambiental es por eso que se debe fomentar e incentivar la cultura del cuidado del medio ambiente, desde las empresas hasta llevarlo a un nivel personal, una empresa que cuida su gestión ambiental, es una empresa competitiva. Además, en la actualidad el tema de la responsabilidad social es sumamente importante, los temas ambientales y sociales son de todos, por lo que las acciones en este ámbito también son responsabilidad de las empresas y se beneficiaran de los resultados.

Adoptar una cultura de RSE en su empresa tiene muchas ventajas tanto a nivel interno como externo:

- Mejorar la reputación empresarial y aportar valor diferenciado.
- Fideliza a los clientes y aumenta la probabilidad de atraer nuevos clientes.
- Fomenta la lealtad entre los empleados y ayudar a fortalecer el sentido de pertenencia.
- Facilitar la entrada a nuevas áreas de mercado.
- Reducir los costos de producción implementando procesos de minimización del consumo de energía.
- Aumenta la posibilidad de contratación pública y facilita las nominaciones a premios y reconocimientos.
- Reducir riesgos mediante códigos de conducta.
- Atrae a nuevos inversores.

**BIBLIOGRAFIA**

Aragón, A y Rubio A. (2005) *Universia business review- actualidad económica | cuarto trimestre | issn 1698-5117* "Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España" *Universia Business Review*, núm. 8, cuarto trimestre, 2005, pp. 38-51 Portal Universia S.A. Madrid, España obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300803.pdf>

Álvarez, M. (2001) *"Manual de competitividad, procedimientos y herramientas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado"*. PANORAMA, México 2001. p 51-52.

Ayala, L. y Arias R. (2010) *"Gerencia de Mercadeo"*, Obtenido de: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>

Barceló, M. y Pérez, A. (2003) *"El impacto de las PyMEs de los Sistemas de Información en Hermosillo Sonora, México"*. Recuperado de: <http://www.aperez.mx/diicc2003.pdf>

Barney, J.B. (1991). *"Resources and Sustained Competitive Advantage"*, *Revista de Ciencias de la Gestión*, 17(1), 99-120.

Blanco M., Guerra S., Villalpando P. y Castillo. J. (2011). *"Calidad e integración exitosa de la cadena automotriz de las PyMEs en el estado de Nuevo León"*. Recuperado de: <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/137/255>

Casas, E. & Ibarra, L.(2013), *"Análisis del impacto de crecimiento en las pymes que se desarrollaron bajo un esquema de incubación: caso de estudio"* revista internacional administración & finanzas volumen 6, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora p-

- Castelán, B. (1985). *“Planeación estratégica y control de gestión su interacción”*. México: ECASA.
- Cebreros, A. (1993). *“La Competitividad Agropecuaria en Condiciones de Apertura Comercial”*. Comercio Exterior P- 949 y 953.
- CEPAL (2013) *“Como mejorar la competitividad de las Pymes en la Unión Europea y América latina y el Caribe propuestas de política del sector privado”*. Distr. Limitada, LC/L. Impreso en Santiago, Chile Alicia Bárcena: Secretaria Ejecutiva, Antonio Prado: Secretario Ejecutivo Adjunto, Mario Cimoli: Director de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Ricardo Pérez: Director de la División de Documentos y Publicaciones.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2001) *“Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano”*. Recuperado en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/4972-elementos-competitividad-sistemica-pequenas-medianas-empresas-pyme-istmo>
- Contreras, E. (2013). *“El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica”*. Revista Pensamiento & Gestión. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Contreras, O., Bracamontes A, Carrillo J, Isiorda, P, Jiménez R, Navarrete, M, Munguía, L, Olea, J, Romero, L, Sánchez, J, Solís, V. (2005) *“Impacto de la Ampliación de la Ford Motor Co, en Hermosillo, Sonora”*.
- Demuner, M., Aguilera T., Hernández, A. (2010), *“Competitividad y sociedad”*.
- Ibarra, A., González A., y Demuner, R. (2017). *“Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California”*. Estudios fronterizos, 18(35), 107-130.

- Delfín, F. y Acosta, M. (2016). *"Importancia y análisis del desarrollo empresarial"*. *Pensamiento & gestión*, (40)
- Donovan, W.M. (1996) *"Can technology really help small business?"* Foro de pequeñas empresas. vol. 14, n. 2, p 77-78.
- Gobierno del Estado de Sonora (2002) *"Especialización económica en Sonora: características y retos al inicio del nuevo milenio"*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-39252007000400003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252007000400003)
- Heredia, E. (2014) *"Las pymes en México: desarrollo y competitividad"*, Revista académica de economía de México, Observatorio de la economía latinoamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010) *"Metodología de la Investigación"*. Mc Graw Hill. Quinta Edición. México.
- Hellebust, K. y Krallinger, J. (1991). *"Planeación Estratégica Práctica"*. México: Compañía Editorial Continental.
- Hitt, R. M., Ireland D. y Hoskisson, R. (2015). *"Administración estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos"* 11ª edición P- 5, 288
- IMCO. (2009). *"Desarrollando la PyMEs que el país requiere"*. Recuperado de: [http://imco.org.mx/wpcontent/uploads/2009/12/pymes\\_que\\_requiere\\_mexico\\_09.pdf](http://imco.org.mx/wpcontent/uploads/2009/12/pymes_que_requiere_mexico_09.pdf)
- INEGI (2020) " Resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020" Recuperado de: [https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_DEMOGNEG.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf)

- Instituto del Fracaso AC (2017). ¿Por qué fracasan los negocios? Recuperado de: <https://thefailureinstitute.com/mexico-research/>
- Instituto Mexicano para la competitividad AC (2012). *¿Qué es Competitividad?* Recuperado en: [https://imco.org.mx/videos\\_es/que\\_es\\_competitividad\\_-\\_imco/](https://imco.org.mx/videos_es/que_es_competitividad_-_imco/)
- Landázuri, Y., Valenzuela R., Chávez M., López, M. “*Competitividad de las PyMEs*”  
Obtenido de: [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no63/6c-competitividad\\_de\\_las\\_mipymes\\_2.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no63/6c-competitividad_de_las_mipymes_2.pdf)
- La planta Ford en Hermosillo, de treinta y más atractiva que nunca (2016). Recuperado de: <https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/mx/es/news/2016/11/22/la-planta-de-ford-en-hermosillo--de-treinta-y-mas-atractiva-que-.html>
- Mintzberg, H. (1993) “*El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*”.  
Recuperado de  
[https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso\\_estrategico\\_min\\_mintzb.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_min_mintzb.pdf)
- Morato, I. D. (2012). “*Historia de la Planeación Estratégica*”. Artículos de Indira.
- OCDE (2006) “*Measuring the Information Economy*” citado en el documento final del observatorio PyME.
- Paredes, Y. (1997), “*Diseño de un sistema de planeación estratégica*”, p 12.
- Porter, M. (1982). “*Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*”. trigésima octava reimpresión, México, 2008.
- Porter, M. y Krugman, P. (1990) “*Competitividad, productividad y ventaja comparativa, el enfoque de negocios de Michael Porter y el de la economía nacional de Paul Krugman, una aplicación al caso de México*”. Investigación económica, vol LVIII:225, julio-septiembre de 1998, pp. 17-82.

- Rodríguez, J. (2005). *“Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”*. (5ª ed). México: Thomson.
- Romo, A. (2004): *“Sobre el concepto de competitividad. Documentos de trabajo en estudios de competitividad”*. Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM. Centro de Estudios de Competitividad.
- Rubio A., y Aragón, A. (2002). *“Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme”*. *Cuadernos de Gestión*.2(1).
- Ruiz, C. (2001). *“Descentralización de la promoción económica”*. El mercado de valores 10, Nacional Financiera México, P- 4 y 11.
- Saavedra, M. (2012). *“Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana”*. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.
- Secretaría de Economía del México (2018). *“Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial”*. Recuperado en: <https://www.gob.mx/se%7Cmexicocompetitivo/articulos/indice-de-competitividad-global-del-foro-economico-mundial-181433>
- Serna, H. (1994) *“Gerencia estratégica: Planeación y Gestión”*, 2da Edición, Editorial Legis, Bogotá, Colombia, 1994, p 17-18.
- Steiner., G. (1996), *“Planeación estratégica: lo que todo director debe saber, una guía paso a paso”*, Editorial Continental, México, p21.
- Wang, C.K. y B.L. Ang, *“Determinants of venture performance in Singapore. Journal of Small Business Management”*, vol. 42, (4), 347-363, 2004).

## ANEXOS

## Anexo 1. Formato mapa del BID

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

<b>MAPA DE COMPETITIVIDAD</b>		
<b>1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>		
<b>A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>		
1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.	
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	
1.4	El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	
1.5	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.	
1.6	Al planear se desarrolla un análisis DOFA ( <u>D</u> ebilidades, <u>O</u> portunidades, <u>F</u> ortalezas y <u>A</u> menazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.	
1.7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	
1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA</b>		
1.9	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	

1.10	El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>TOTAL AREA</b>		<b>0%</b>
<b>2. PRODUCCION Y OPERACIONES</b>		
<b>A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION</b>		
2.1	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.	
2.2	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.	
2.3	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.	
2.4	El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas.	
2.5	La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción.	
2.6	La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación).	
2.7	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>B. CAPACIDAD DEL PROCESO</b>		
2.8	La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.	
2.9	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>C. MANTENIMIENTO</b>		
2.10	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.	
2.11	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos	
2.12	Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento.	



2.13	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.	
2.14	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP).	
2.15	La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de un lucro cesante adecuado.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>D. INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>		
2.16	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.	
2.17	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.	
2.18	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios.	
2.19	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>E. APROVISIONAMIENTO</b>		
2.20	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	
2.21	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.	
2.22	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.	
2.23	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en su orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>F. MANEJO DE INVENTARIOS</b>		
2.24	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades.	
2.25	Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo.	

2.27	Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>G. UBICACION E INFRAESTRUCTURA</b>		
2.28	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.	
2.29	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>TOTAL AREA</b>		<b>0%</b>
<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>		
<b>A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD</b>		
3.1	La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.	
3.2	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>B. SISTEMA DE CALIDAD</b>		
3.3	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	
3.4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.	
3.6	En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.	
3.7	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>TOTAL AREA</b>		<b>0%</b>

<b>4. COMERCIALIZACION</b>		
<b>A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS</b>		
4.1	El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	
4.2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	
4.3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	
4.4	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	
4.5	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	
4.6	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	
4.7	En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	
4.8	Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	
4.9	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	
4.10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS</b>		
4.11	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	
4.12	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	
4.13	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION</b>		
4.14	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	
4.15	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	
4.16	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>TOTAL, SUB-AREA MERCADEO NACIONAL</b>		<b>0%</b>
<b>TOTAL AREA</b>		<b>0%</b>
<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>		
<b>A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD</b>		
5.1	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	
5.2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	
5.3	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	
5.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.	
5.5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.	
5.7	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional o internacional, con base en datos confiables.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>B. ADMINISTRACION FINANCIERA</b>		
5.8	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	
5.9	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	

5.10	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	
5.11	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS</b>		
5.12	Los libros de actas, los registros de socios, las reformas de escrituras, la información para las superintendencias se encuentra al día y están debidamente archivados.	
5.13	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.	
5.14	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	
5.15	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.	
5.16	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>TOTAL AREA</b>		<b>0%</b>
<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>A. ASPECTOS GENERALES</b>		
6.1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	
6.2	La empresa tiene un políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	
6.3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.	
6.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (ISS u otra EPS, SENA, cajas de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL</b>		

6.5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.	
6.6	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>C. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
6.7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	
6.8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	
6.9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	
6.10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	
6.11	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>		
6.12	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	
6.13	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	
6.14	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.	
6.15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>TOTAL AREA</b>		<b>0%</b>
<b>7. GESTION AMBIENTAL</b>		
<b>A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA</b>		

7.1	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	
7.2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	
7.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.	
7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE</b>		
7.5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.	
7.6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES</b>		
7.7	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO</b>		
7.8	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.	
7.9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>TOTAL AREA</b>		<b>0%</b>
<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>		

<b>A. PLANEACION DEL SISTEMA</b>			
8.1	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.		
8.2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.		
8.3	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.		
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>0%</b>
<b>B. ENTRADAS</b>			
8.4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (ordenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.		
8.5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.		
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>0%</b>
<b>C. PROCESOS</b>			
8.6	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.		
8.7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.		
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>0%</b>
<b>D. SALIDAS</b>			
8.8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.		
8.9	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.		
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>0%</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>0%</b>



## Anexo 2. Formato del cuestionario: los diez principios de la competitividad

N°	PREGUNTAS	CALIFICACION	PONDERACION	TOTAL AXB
1	¿El equipo directivo de la organización dirige y concentra los esfuerzos de mejora?			
2	¿La organización monitorea sus principales indicadores y resultados de desempeño?			
3	¿La organización evalúa periódicamente su posición competitiva contra el resto sus compañeros?			
4	Cada uno de los colaboradores conoce y cumple adecuadamente con sus funciones dentro de la organización			
5	¿Todo personal esta entrenado y desarrollado correctamente?			
6	¿Los manuales, las políticas y los procedimientos son funcionales y facilitan la toma de decisiones?			
7	La calidad del producto / servicio cumple los requisitos del cliente y se tiene un sistema de calidad documentado?			
8	¿La organización trabaja con base en objetivos y estrategias de negocio planeados anualmente?			
9	¿La organización implanta planes y proyectos de mejora?			
10	¿La organización rediseña regularmente su cultura organizacional?			
			<b>GRAN TOTAL</b>	

NOMBRE DEL TRABAJO

**010\_MA\_BADUQUI DE LOERA DIANA ELVIRA .pdf**

AUTOR

**DIANA ELVIRA BADUQUI DE LOERA**

RECUENTO DE PALABRAS

**22587 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**125718 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**97 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**2.2MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 7, 2022 2:06 PM GMT-7**

FECHA DEL INFORME

**Nov 7, 2022 2:08 PM GMT-7****● 25% de similitud general**

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

- 23% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 17% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)