

“2015, Año del Generalísimo José María Morelos y Pavón”

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE UNA
EMPRESA CONSTRUCTORA EN EL MUNICIPIO DE HERMOSILLO
SONORA”

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
LIC. FERNANDA FABIOLA PUEBLA QUIÑONEZ

DIRECTOR DE TESIS
DR. GIL ARTURO QUIJANO VEGA

HERMOSILLO, SONORA

JUNIO 2015





"2015, Año del Generalísimo José María Morelos y Pavón"

SECCION: DIV. EST. POS. E INV.
No. Oficio: DEPI/ 114/ 15
Asunto: AUTORIZACION DE IMPRESIÓN
DE TESIS

03 de Junio de 2015

**C. FERNANDA FABIOLA PUEBLA QUIÑONEZ,
PRESENTE.**

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre **"MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN EL MUNICIPIO DE 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 QUIÑANO VEGA
DIRECTOR

DRA. MARTHA ESTELA DÍAZ MURO
SECRETARIA

M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN
VOCAL

M.C. SONIA REGINA MENESES MENDOZA
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

SRMM/momv*



AGRADECIMIENTOS

A Dios.- Por darme las fuerzas necesarias y mostrarme que aun dentro de mis debilidades puedo salir adelante.

A mis padres y hermanos.- Por el apoyo incondicional, el amor y la entrega que ponen en cada una de las cosas y ser mi ejemplo, Gracias por motivar cada uno de mis sueños sin importar lo que esto implique.

A mis familiares y amigos.- Con su cariño me han ayudado a construir y formar a la persona que ahora soy. Gracias por recorrer conmigo este camino

A mis profesores.- Por su orientación y esfuerzo para concluir esta tesis, por creer en mí y mostrarme como se deben de hacer las cosas.

Con todo mi cariño dedico esta tesis a mis Ahijados:

Bryant Antonio González García, Aldo Misael Moreno Mada, Alondra Joseline Puebla Félix, Orlando Alonso Ángeles Navarro y Pedro Manuel Flores Izabal.

Porque espero verlos llegar mucho más lejos que Yo.

“Lo que hagas después del trabajo, con tu salario y tu tiempo libre determinara tu futuro”
Robert Kiyosaki.

ABSTRACT

This research seeks to measure and evaluate the level of competitiveness of the company Villa de Seris Constructions, SA of .C.V. By the turn and the actual functionality of the company, it was determined to implement an integral evaluation of competitiveness, designing a model that comprising two phases. In the first, which focused on administrative staff of the company, the most important variables of the 10 principles Alvarez (1999) proposed in its competitive business model used. The second phase, which applied to managers of CVS, consisted of an adaptation of the model used by the IDB, which identifies the strengths and weaknesses of a company in order to develop action plans that will lead to improvement competitiveness.

Both instruments applied to key personnel of the company, chosen at random and in the same time. The overall results showed that the level of competitiveness of CVS is regular, at an early stage. It also identified that the greatest strength factor for the company is the area of Accounting and Finance, Information Systems followed as they positioned in a competitive acceptable level. Moreover, factors involving improvement opportunities are Strategic Approach, Production and Operations, Environmental Management and Human Resources for being in a regular competitive level.

At the end, it proposed strategies that strengthen the competitive advantage of the company and recommended to continuously monitor these strategies, and reapply the instruments to achieve positioning Villa de Seris Constructions, SA of .C.V. proposed as competitive SMEs.

RESUMEN

La presente investigación busca medir y evaluar el nivel de competitividad de la empresa Construcciones Villa de Seris, S.A. de .C.V. Por el giro y la funcionalidad propia de la empresa, se determinó que para realizar una evaluación más integral de la competitividad, se diseñaría un modelo que comprende dos fases. En la primera, la cual se enfocó a personal administrativo de la empresa, se utilizaron las variables más relevantes de los 10 principios que Álvarez (1999) propone en su modelo de competitividad empresarial. La segunda fase, la cual se aplicó a los directivos de CVS, consistió en una adaptación del modelo utilizado por el Banco Interamericano de Desarrollo que permite identificar las áreas fuertes y débiles de una empresa con el objetivo de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad.

Ambos instrumentos se aplicaron a personal clave de la empresa, elegidos al azar y en el mismo periodo de tiempo. Los resultados generales mostraron que el nivel de competitividad de CVS es regular, en una etapa incipiente. También se identificó que el factor con mayor fortaleza para la empresa es el área de Contabilidad y Finanzas, seguido de Sistemas de Información, ya que se posicionaron en un nivel competitivo aceptable. Por otra parte, los factores que implican oportunidades de mejora son Planteamiento Estratégico, Producción y Operaciones, Gestión Ambiental y Recursos Humanos por encontrarse en un nivel de competitividad regular.

Al final se propusieron estrategias que fortalezcan la ventaja competitiva de la empresa y se recomendó monitorear continuamente dichas estrategias, y volver a aplicar los instrumentos, hasta lograr posicionar a Construcciones Villa de Seris, S.A. de C.V. como una pyme competitiva.

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Antecedentes	3
1.1.1 El sector económico de la construcción.....	3
a) Sector económico Nacional.....	4
b) Sector económico Estatal.....	7
c) Sector económico local.....	8
1.1.2 Construcciones Villa de Seris, S.A. de C.V	10
a) Historia	11
b) Filosofía de Construcciones Villa de Seris, S.A. de C.V.....	12
1.2 Planteamiento del problema de investigación	13
1.3 Objetivo de la Investigación.....	14
1.3.1 Objetivos general	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 Justificación	15
1.5 Delimitaciones	15
1.6 Hipótesis de trabajo.....	15
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1 Aspectos básicos de la competitividad.....	16
2.1.1 Origen y conceptos de la competitividad	17
2.1.2 Etapas de la competitividad	21
2.1.3 Algunos modelos utilizados para medir la competitividad empresarial	24
a) Modelo del Foro Económico Mundial (FEM).....	24
b) Modelo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).....	27
c) Modelo de Martin Álvarez	31
2.2 Principales factores de la competitividad empresarial.....	33
2.2.1 Innovación	34

2.2.2 Tecnología	36
2.2.3 Capital intelectual.....	38
2.2.4 Mercadotecnia	39
2.2.5 Finanzas	42
2.3 Administración de estrategias competitivas.....	42
2.3.1 Definición de estrategia	43
2.3.2 Análisis de la Industria	43
2.3.3 Análisis de la competencia	44
2.3.4 Estrategias Competitivas Genéricas.....	46
2.3.5 Pasos para formular una estrategia	50
2.4 Ventajas competitivas	51
2.4.1 Conceptualización de ventaja competitiva	51
2.4.2 La cadena de valor y la ventaja competitiva	52
2.4.3 Inteligencia competitiva	55
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.1 Proceso de la investigación.....	56
3.2 Modelo de la investigación	58
3.3 Procedimiento para medir la competitividad.....	62
3.3.1 Análisis e interpretación de los resultados.....	63
3.3.2 Desarrollo de estrategias	63
3.3.3 Conclusiones y recomendaciones	63
4. ANALISIS DE RESULTADOS	64
4.1 Medición	64
4.2 Resultados de la encuesta al modelo de competitividad aplicado a personal administrativo	65
4.3 Resultados de la encuesta al modelo de competitividad aplicado a directivos (Área Técnica).....	67
4.3.1 Análisis de resultados de subfactor Planeamiento Estratégico.....	70
4.3.2 Análisis de resultados de subfactor Producción y Operaciones	71
4.3.3 Análisis de resultados de subfactor Contabilidad y Finanzas	73
4.3.4 Análisis de resultados de subfactor Recursos Humanos	75

4.3.5 Análisis de resultados de subfactor Gestión Ambiental	77
4.3.6 Análisis de resultados de subfactor Sistemas de Información	79
5. CONCLUSIONES	81
5.1 Conclusiones.....	81
5.2 Recomendaciones.....	82
REFERENCIAS.....	103

INTRODUCCION

Actualmente el tema de competitividad ha tomado mucho interés ya que con la globalización del mercado ha hecho reaccionar a las medianas y pequeñas empresas principalmente, por lo que han comenzado a buscar y adoptar medidas para sobresalir en el mercado, en busca de algo que los caracterice y mantenga activos en el mercado. Pero para aplicar dichas medidas será necesario primeramente conocer el nivel de competitividad y tener un punto de comparación para poder evaluarse y después mejorar aquellas áreas que nos ayuden a elevar la competitividad y permitir lograr ventajas competitivas que nos distingan de los competidores y a su vez lograr mayores niveles de desarrollo económico y social.

Por tal razón, la siguiente investigación se realizará en una Pyme de Hermosillo en el sector de la construcción, muestra el desarrollo y crecimiento de la empresa el cual se caracteriza por el uso predominante de maquinaria y procesos cada vez más automatizados para transformar la materia prima que se obtiene del sector primario incluyendo fábricas, talleres y laboratorios de todo tipo de industrias. Durante la investigación en el capítulo I, se irá mencionando la filosofía que contempla la empresa Construcciones Villa de Seris, S.A. de C.V. con una visión ambiciosa a largo plazo, y los valores con los que trabaja, también se expone la problemática y su contexto, así como los elementos que guiarán la investigación. En el capítulo II, se realiza la revisión bibliográfica en donde se expone algunas definiciones y temas que ayudarán a la comprensión del tema a tratar. En el capítulo III se muestra la metodología que se llevará a cabo para el desarrollo del proceso de investigación y las herramientas que se utilizarán para realizar la medición del análisis competitivo. En el capítulo IV con la utilización de estadística descriptiva se muestra el análisis de los resultados obtenidos en donde se identifican los factores fuertes y débiles de las áreas evaluadas a CVS. Finalmente el capítulo V muestra el desarrollo de recomendaciones y estrategias y las conclusiones que se descubrieron en la investigación.

La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios. Por tanto competitividad es un estado final que resulta de la capacidad de las empresas para ser rentables en sus actividades productivas en mercados competitivos.

I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

La presente investigación tiene como propósito medir y analizar la competitividad dentro de la empresa Construcciones Villa de Seris, S.A de C.V. (CVS). Para conocer más del giro y las funcionalidades de la empresa objeto de estudio, a continuación se expone el entorno económico en el cual se encuentra ubicada la empresa, así como la historia del surgimiento de la misma, sus actividades principales y las características que posee por clasificarse dentro de una pequeña y mediana empresa (Pyme).

1.1.1 El sector económico de la construcción

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Construcciones Villa de Seris, S.A. de C.V. se ubica dentro del sector económico secundario, el cual se caracteriza por el uso predominante de maquinaria y procesos cada vez más automatizados para transformar la materia prima que se obtiene del sector primario; incluye fábricas, talleres y laboratorios de todo tipo de industrias. De acuerdo a lo que produce sus grandes divisiones son construcción, industria manufacturera, electricidad, gas y agua (INEGI, 2009).

La importancia del sector de la construcción radica en el desarrollo de un país, ya que proporciona elementos de bienestar básicos en una sociedad al construir puentes, carreteras, puertos, vías férreas, presas, plantas generadoras de energía eléctrica, industrias, viviendas, escuelas, hospitales, lugares para el esparcimiento; así como la diversión en cines, parques, hoteles, teatros, entre otros.

El sector de la construcción utiliza insumos provenientes de otras industrias como el acero, hierro, cemento, arena, cal, madera, aluminio, etc., por este motivo es

uno de los principales motores de la economía del país ya que beneficia a 66 ramas de actividad a nivel nacional.¹

a) Sector Económico Nacional

En el giro de la construcción a nivel nacional se tiene los siguientes datos:

En base al sondeo realizado por el INEGI, México cuenta con 5.144.056 empresas, que emplean a 27.727.406 personas. Dicho estudio se basó en los censos económicos en el año 2009. De manera detallada se muestra que el 95.2% (4.8 millones) de las compañías son microempresas, el 4.3% (221.194) pequeñas empresas, el 0.3% (15.432) medianas y el 0.2% (10.288) grandes firmas.

Personal ocupado total según tipo de contratación

Se denomina personal subcontratado a todo aquel que no depende de la razón social para la cual trabaja, mismo que resulta ser más común hoy en día en las organizaciones empresariales. El personal ocupado es aquel que participa en la producción, comercialización, prestación de servicios, administración, contabilidad, entre otras.

Según los censos económicos realizados por el INEGI (2009), el 34.9% del personal ocupado lo obtuvo otras construcciones de ingeniería civil. La rama que ocupó menos personal no dependiente de la razón social fue la dedicada a división de terrenos y construcción de obras de urbanización, ya que solamente el 7.1% corresponde a esa categoría.²

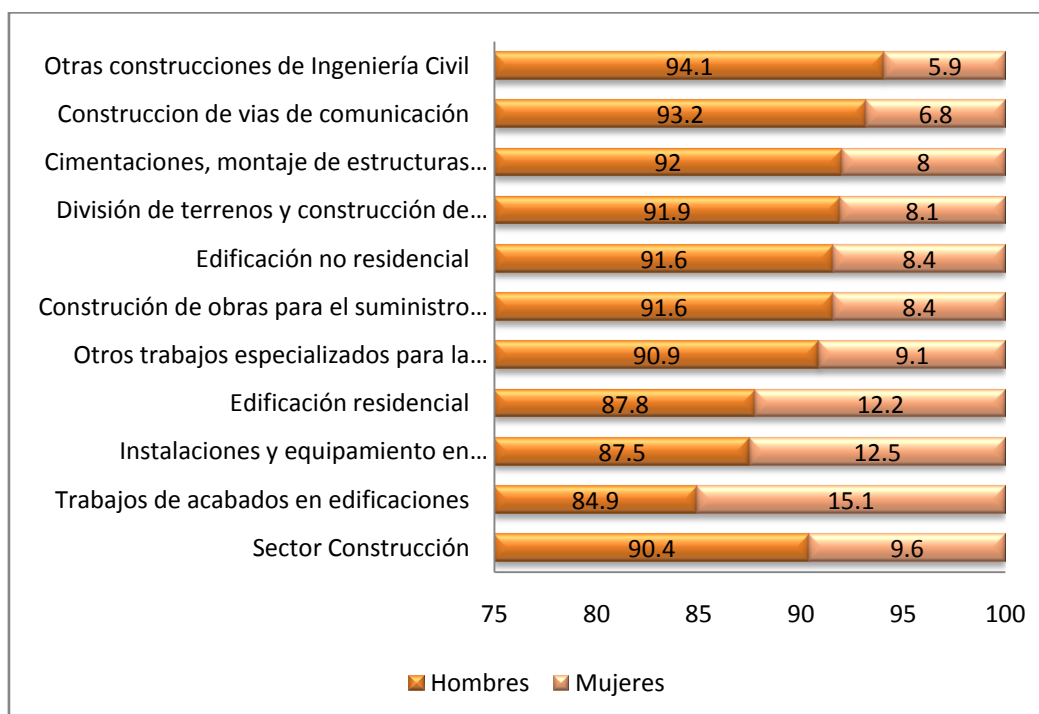
¹INEGI (2009)

² Para mayor información ver anexo 2.

Personal ocupado total según sexo

Como se muestra en la siguiente figura, en el sector de la construcción el 90.4% del personal ocupado total eran hombres y 9.6 % mujeres

Figura 1.1 Porcentaje del personal ocupado total según sexo por rama
(Porcentajes)

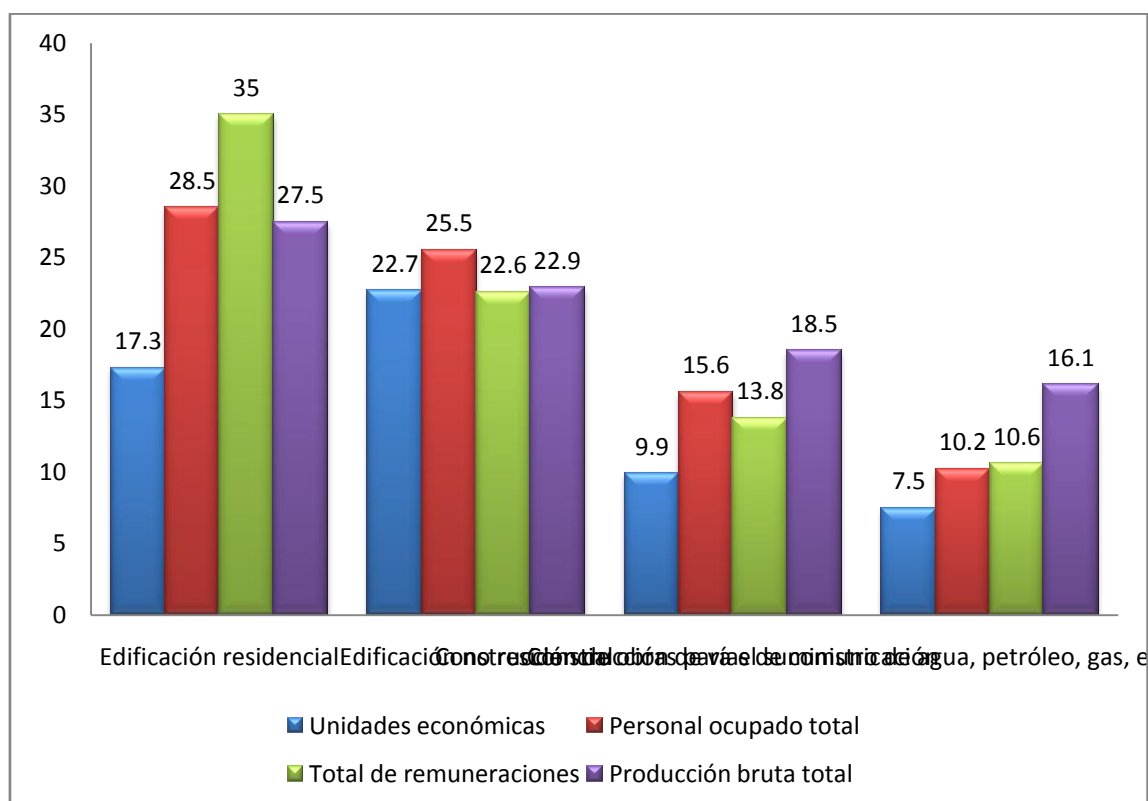


Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, 2008.

Las actividades que se ubicaron por arriba de la participación promedio de mujeres en el sector según lo muestra la siguiente figura, fue de un 9.6% en el sector construcción; en trabajos de acabados en edificaciones 15.1%, instalaciones y equipamiento en construcciones 12.5% y edificación residencial 12.2%. Sin embargo, las ramas de construcción de vías de comunicación y otras construcciones de ingeniería civil registraron la menor participación de la mujer.

Así mismo se observa en la figura 1.2 cuales fueron las principales ramas de actividad según variables seleccionadas.

Figura 1.2 Principales ramas de actividad según variables seleccionadas en el sector económico nacional (Porcentajes)



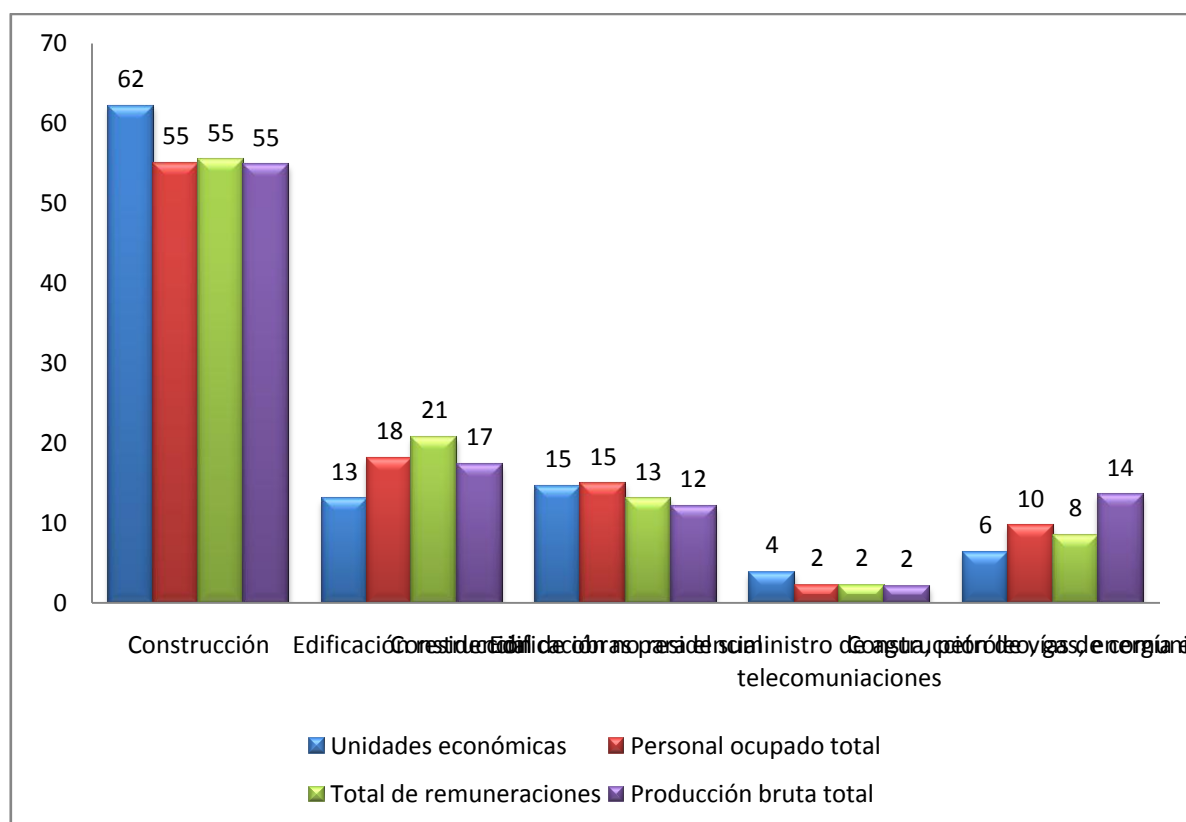
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, 2008

Las ramas de actividad de construcción más importantes por su producción bruta total fueron, la edificación residencial con 27.5% del total y el 28.5% de personal ocupado total; la cual también sobresale por las remuneraciones pagadas a su personal con 35% del total. En segundo lugar se ubicó la edificación no residencial (construcción de edificios no residenciales para fines industriales, comerciales, institucionales y de servicios) con 22.9% de la producción bruta total y 25.5% del personal ocupado total. El tercer lugar lo ocupó la construcción de vías de comunicación generando 18.5% de la producción bruta total y el 15.6% del personal ocupado total.

b) Sector Económico Estatal

A nivel estatal en la figura 1.3, se podrán ver algunas características principales de las unidades económicas del sector privado y paraestatal que realizaron actividades durante 2008 en Sonora, según municipio, sector, subsector, rama y subrama de actividad económica³ (INEGI, 2009).

Figura 1.3 Principales ramas de actividad según variables seleccionadas en el sector económico estatal (Porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, 2008

El área de construcción encabezó a todas las principales actividades ocupando un 62% en unidades económicas, abarcando el 55% en personal ocupado total, con 55% en el total de remuneraciones y un 55% en producción total, Edificación

³ Para mayor información ver Anexo 1

residencial con 13% en unidades económicas, 18% en el personal ocupado total, sobresalió con un 21% en total de remuneraciones y obtuvo un 17% en producción bruta total.

En caso de la edificación no residencial ocupó un 15% en unidades económicas y 15% en el personal ocupado total, 13% en el total de remuneraciones y 12% en producción bruta total.

En la construcción de obras para el suministro de agua, petróleo, gas, energía eléctrica y telecomunicaciones con solo 4% en unidades económicas y 2% para el personal ocupado total, el total de remuneraciones y para producción bruta total.

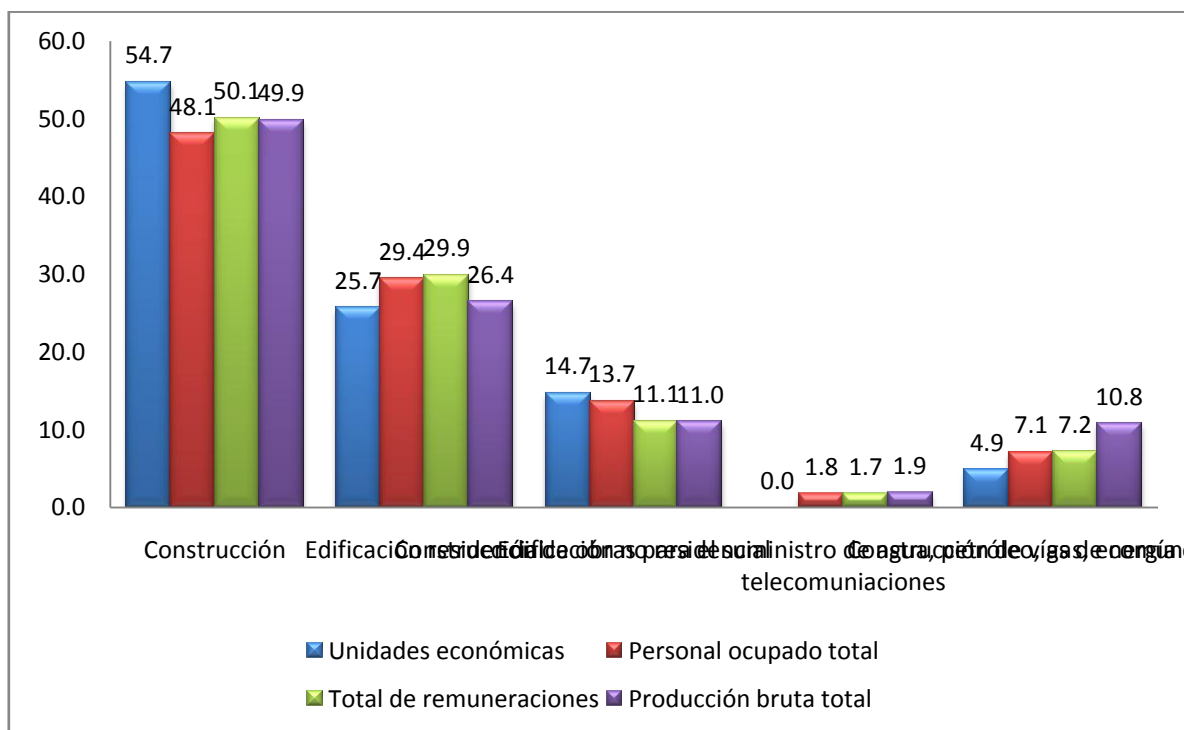
La rama de construcción de vías de comunicación obtuvo más puntaje en producción bruta total con un 14%, seguido de 10% para el personal total ocupado, un 8% en el total de remuneraciones y finalmente 6% de unidades económicas.

c) Sector Económico Local

Características similares a las del sector económico estatal, pero aplicadas al municipio de Hermosillo se observa en la figura 1.4⁴

⁴ Para mayor información ver anexo 2.

Figura 1.4 Principales ramas de actividad según variables seleccionadas en el sector económico local (Porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2009).

Como se puede observar en la figura 1.4 a nivel local el sector de construcción ocupa el primer lugar en todas las denominaciones con un 54.7% en unidades económicas, abarca un 50.1% en total de remuneraciones, 49.9% en la producción bruta total y un 48.1% en el personal ocupado total.

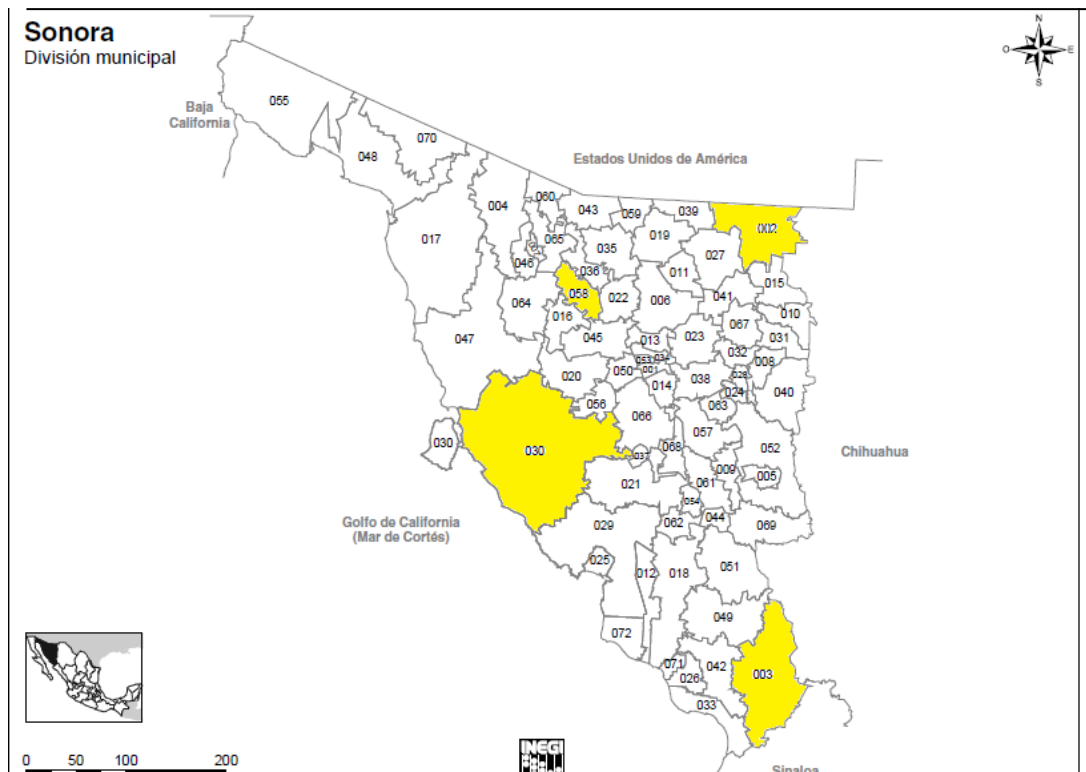
Para los demás sectores, ramas y subramas de edificación residencial, edificación no residencial, construcción de obras para el suministro de agua, petróleo, gas energía eléctrica y telecomunicaciones y construcción de vías de comunicación, abarca en personal ocupado total 29.4%, 13.7%, 1.8% y 7.1% respectivamente, en el total de remuneraciones 29.9%, 11.1%, 1.7% y 7.2, en la producción bruta total 26.4%, 11%, 1.9% y 10.8%, y finalmente para las unidades económicas 25.7%, 14.7% en edificaciones residencial y no residencial, cero unidades económicas para la construcción de obras para el suministro de agua, petróleo, gas energía

eléctrica y telecomunicaciones y 4.9 en la construcción de las vías de telecomunicación.

1.1.2 Construcciones Villa de Seris, S.A. de .C.V

Construcciones Villa de Seris (CVS) es una empresa de mediano tamaño, pero a pesar de esto en sus servicios tiene cobertura estatal. La figura 1.5 muestra la localización de los proyectos realizados durante el 2012.

Figura 1.5 Mapa de participación en el mercado, obras ejecutadas CVS



Fuente: Elaboración propia con datos de CVS.

La figura 1.5 muestra que aunque CVS este situada en Hermosillo, sus obras y proyectos la posicionan a nivel estatal.

a) Historia⁵

Construcciones Villa de Seris, S.A de C.V. inicia su operación en Julio de 1988, en la ciudad Hermosillo, Sonora; como una empresa constructora con el objeto social de construcción de casas habitación, edificios, locales comerciales, presas, carreteras, además de la adquisición de maquinaria, equipo y otros accesorios necesarios para el desarrollo de las mismas actividades.

El producto y/o servicio que comercializa abarca desde renta de equipo para construcción, venta de materiales pétreos, colocación de material, carreteras , señalización, elaboración de proyectos de construcción y arquitectónicos, entre otros servicios más.

A lo largo de los años, dicha empresa ha sufrido cambios no solo en lo referente a capital social y en los socios, sino que aprovechando la capacidad de negociación y de penetración en el mercado, se han aperturado también empresas filiales que han servido de apoyo para posicionarse en el mercado, una de ellas es Renta y Maquinaria Dos Mil Ingeniería, S.A. de C.V. dedicada a la renta de equipo pesado para la construcción.

Hablando del capital humano con el que cuenta la empresa, por su propia naturaleza, la plantilla de empleados es oscilante, y actualmente la conforman 55 empleados, clasificándose como mediana empresa, según el artículo tercero de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, publicado en el Diario oficial de la federación el 18 de Enero del 2012.

Si se hace referencia a su producción, se tiene que durante el 2012 desarrolló conjuntamente tres proyectos dentro del estado de Sonora, localizados en Agua Prieta, Álamos y Santa Ana; además a nivel municipio contribuyó en el recarpeteo de varias calles de la ciudad de Hermosillo.

⁵ Información tomada de www.dosmilingenieria.com

Construcciones Villa de Seris, S.A. de C.V., atiende a clientes tanto del sector privado como el público; algunos de los contratos celebrados fueron con empresas como Exploraciones Mineras del Desierto, S.A. de C.V., Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT), Equivent y con el Municipio de Hermosillo.

b) Filosofía de Construcciones Villa de Seris, S.A. de C.V.

La filosofía en la que se basa CVS para alcanzar sus objetivos estratégicos se sustenta de la siguiente manera:

Misión

Satisfacer las expectativas de nuestros clientes, protegiendo sus intereses y la rentabilidad suficiente de sus proyectos y nuestra empresa, brindándoles:

- ✓ Una organización en constante actualización
- ✓ Un personal profesional, honrado y responsable
- ✓ El uso de sistemas competitivos
- ✓ La entrega de su producto será en calidad, tiempo y costo esperado.

Visión

Ser la empresa en el desarrollo de servicios de construcción de la región que brinda seguridad y confianza a nuestros clientes, de que el producto terminado que le será entregado satisface o sobrepasa la calidad, tiempo y costo esperado, protegiendo en todo momento nuestro medio ambiente. Que el personal de esta empresa se define como honrado responsable y disponible para llevar a cabo, de forma profesional, motivada y comprometida las actividades asignadas, buscando el crecimiento personal y profesional constante⁶.

⁶ Información tomada de www.dosmilingenieria.com

1.2 Planteamiento del problema de investigación

El eminente desarrollo económico que ha tenido Sonora en los últimos años, lo ha llevado a una apertura comercial, social, política, etc.; lo que conlleva que las empresas locales ideen estrategias comerciales agresivas para seguir en el mercado. Desafortunadamente, el giro de la construcción se ve influenciado por los planes de trabajo en obras a ejecutar de los gobiernos, algunas empresas resultan favorecidas por los proyectos de desarrollo a nivel local que se licitan. Para el caso particular de Construcciones Villa de Seris, S.A. de C.V., los años anteriores se tuvo una amplia participación en el mercado a nivel estado, cosa contraria a lo que persiste en la actualidad, donde por las mismas diferencias de los gobiernos federal y estatal se le ha dado más participación a constructoras provenientes de Guadalajara, Cd. De México, Monterrey, entre otras, dejando a un lado la mano de obra y la capacidades gerenciales de los empresarios hermosillenses.

Es por todo lo anterior que se llevará a cabo la medición y análisis de la competitividad de CVS, para generar esa sustentabilidad en el mercado y demostrar que cuenta con los recursos suficientes para el desarrollo total de cualquier proyecto.

Pérez (2008) define la ventaja comparativa como aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. Definición con la cual coincide Porter (1979), en su artículo “Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia”, donde menciona como es que la ventaja comparativa tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

Entonces, teniendo claro el siguiente concepto Pérez (2008) define a la competitividad como:

"La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan".

Por lo anterior surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los factores que determinan el nivel de competitividad de CVS y estos a su vez sean un factor de diferencia ante la competencia?
2. ¿Qué modelo es más adecuado para el análisis de competitividad de CVS?
3. ¿Qué estrategias se podrían desarrollar para mejorar la competitividad de CVS?

1.3 Objetivo de la Investigación

Para poder alcanzar el objetivo de la investigación, utilizaremos objetivos específicos que ayudarán a lograr el objetivo general.

1.3.1 Objetivo General

Medir y analizar el nivel de competitividad de Construcciones Villa de Seris. S.A. de C.V. y elaborar estrategias que coadyuven al mejoramiento de la misma.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diseñar y elaborar un modelo de competitividad adecuado y representativo para CVS.
- Medir el nivel de competitividad de CVS.
- Elaborar estrategias en base a los resultados para incrementar el nivel de competitividad de CVS.

1.4 Justificación

Con la presente investigación los beneficios que obtendrán CVS será conocer su nivel de competitividad, el cual ayudará a identificar las debilidades o áreas de oportunidad de la empresa, fortaleciendo las ventajas competitivas con las que cuenta con la finalidad de ganar mercado y mantenerse como una empresa sólida, capaz de ejecutar obras de gran magnitud y licitar en otros estados de la República Mexicana; además de incrementar su cartera de clientes y hacerla sostenible al entorno externo que impera en el país.

Al considerarse CVS como una empresa con un nivel de competitividad superior al actual, incrementará sus activos, generará más empleos, y posicionará a Sonora como un estado que cuenta con empresas que garantizan el desarrollo de su localidad.

1.5 Delimitaciones

El presente estudio se enfocará en CVS, donde se medirá la competitividad por medio de la aplicación de un modelo, el cual sea aplicable tanto al personal técnico-administrativo de la empresa como al personal de nivel ejecutivo. Esto con la finalidad de realizar un diagnóstico integral, ya que con las respuestas obtenidas del personal de todas las áreas, tanto técnicas como administrativas y gerenciales, se tendrán las bases sólidas para desarrollar estrategias competitivas y hacer a la empresa sostenible ante sus competidores.

1.6 Hipótesis de trabajo

Debido a que el presente estudio es de tipo exploratorio - descriptivo, no se considera necesario establecer una hipótesis de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Aspectos Básicos de la Competitividad

El término competitividad tiene un uso común y extendido en el mundo, sin embargo no existe consenso en su significado. Cordero y colaboradores (2003) plantean que la competitividad se presenta en diferentes niveles: entre países, entre regiones, entre sectores, entre cadenas productivas, entre industria del ramo y empresas; pero un elemento importante es el territorio el cual es la unidad espacial con un tejido social propio, que se encuentra asentado en una base de recursos particulares, que presenta ciertas formas de producción, consumo e intercambio y que esta regida por instituciones y formas de organización particulares. Por su parte, Esser y colaboradores (1994) mencionan que la competitividad es un sistema formado por cuatro niveles que interactúan entre sí, mismos que modelan el desempeño competitivo. Concepto con el que coinciden Abdel y Romo (2004) quienes mencionan que la competitividad abarca diferentes niveles, a saber: País (nivel macro) Empresa (nivel micro), Industria y Región (nivel meso).

Linares y Gutierrez (2002) establecen que la presencia de factores de producción y ubicación de los recursos naturales no son el factor determinante de la competitividad, ya que éstas ventajas se han ido sustituyendo por ventajas competitivas que implican una visión más dinámica y global, éste cambio se ha dado por cambios estructurales de los países efecto de la globalización.

Mañalich (2004) menciona que existen dos elementos que determinan la competitividad, el nivel microeconómico y macroeconómico. El primero implica la capacidad de una empresa para captar el mercado, la capacidad para vender aquello que es producido y para mantener o incrementar de forma sostenida su permanencia en el mercado. Y la segunda que incluye la capacidad de un país

para participar en los mercados, la actitud del país para enfrentar la competencia, para alcanzar los objetivos centrales de la política económica e incrementar el producto con la alta productividad.

Según Porter (1990) la competitividad de una industria depende en gran medida de la competitividad nacional. Sala-i-Martin y otros (2012), afirman que los factores como las instituciones, la infraestructura, las atenciones de salud y educación afectan la competitividad de las industrias de una nación. La competitividad de la industria depende de las empresas que la integran y del ambiente competitivo, generando círculos virtuosos entre una y otra, donde la industria competitiva presenta oportunidades para establecer eslabonamientos verticales, con efectos positivos en el desarrollo industrial del país (Abdel y Romo, 2004).

2.1.1 Origen y conceptos de la competitividad

El origen del término competitividad se cree surge conjuntamente de dos ámbitos, el primero desde el punto de vista macroeconómico, refiriéndose a la administración gubernamental y a los instrumentos de política económica con el objetivo de crear un ambiente favorable para el desempeño de las empresas de la región; y el segundo desde una óptica microeconómica en donde las empresas hacen todo lo posible por eficientar su sistema incrementando la calidad, productividad y fortaleciendo sus áreas débiles, con la finalidad de generar una ventaja comparativa que los distinga y sobresalga de sus competidores (Águila, 2005).

El diccionario Oxford de la rama de Economía define la competitividad como la capacidad de competir en los mercados de bienes y servicios; esto se ve complementado por las diversas definiciones que han hecho algunos organismos y reconocidos autores especialistas en el tema de competitividad, quienes coinciden con ciertos rasgos al enunciar su significado.

A continuación la historia de este concepto¹:

El Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional (1985) señala que una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.

El Primer informe al Presidente y al Congreso (1992) menciona que la competitividad es la capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales mientras los ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible a largo plazo.

D'Andrea (1992) define competitividad como “nuestra capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de la competencia internacional, mientras nuestros ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible”.

Michael Porter (1993) especialista en el tema de la competitividad señala que la competitividad es buscar el posicionamiento relativamente favorable en un mercado, con respecto a sus principales competidores, la cual le permitirá permanecer en el mercado y expandirse en el mismo.

El Grupo Consultivo sobre la Competitividad (grupo Ciampi) en el año 1995, menciona que “La competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituye un fin ni un objetivo en sí misma. Es un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social —una herramienta para el logro de objetivos. Al aumentar la productividad y la eficiencia en el contexto de la especialización internacional, la competitividad brinda a nivel

¹Conceptos extraídos de Warner (2002) y Laborín (2013).

mundial la base para incrementar los ingresos de las personas sin generar inflación. Debe considerarse la competitividad como un medio básico de mejorar el nivel de vida, crear empleos para los desempleados y erradicar la pobreza”.

Según el Foro Económico Mundial (1996) es la capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento de su PIB per cápita.

Según la OCDE (1996) 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.

Garay (1998) menciona que la competitividad debe ser entendida como el grado en que un nación puede, bajo condiciones del mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos en el mercado internacional y, al mismo tiempo, se mantenga y expanda los ingresos reales de sus ciudadanos.

Porter (1998) señala que la productividad nacional es el único concepto válido de competitividad a nivel nacional”. Según el autor el conjunto de empresas competitivas hacen a la Región competitiva y, por lo tanto, naciones poseedoras de esta cualidad, llegando a la conclusión de que la sumatoria de empresas competitivas, generadoras de rentabilidad, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y bienestar general.

Malaver (1999) comparte este concepto donde menciona que la competitividad es la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales, contemplando indicadores que la evalúen.

El anuario de Competitividad Mundial, IMD (2003) menciona que “La competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo”. “La competitividad de las naciones se relaciona con la forma en que ellas crean y mantienen un entorno que sustente la competitividad de sus empresas.”

Cordero y colaboradores (2003) definen a la competitividad como la capacidad de mantener y ampliar la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento.

Pelayo (2004) la define como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

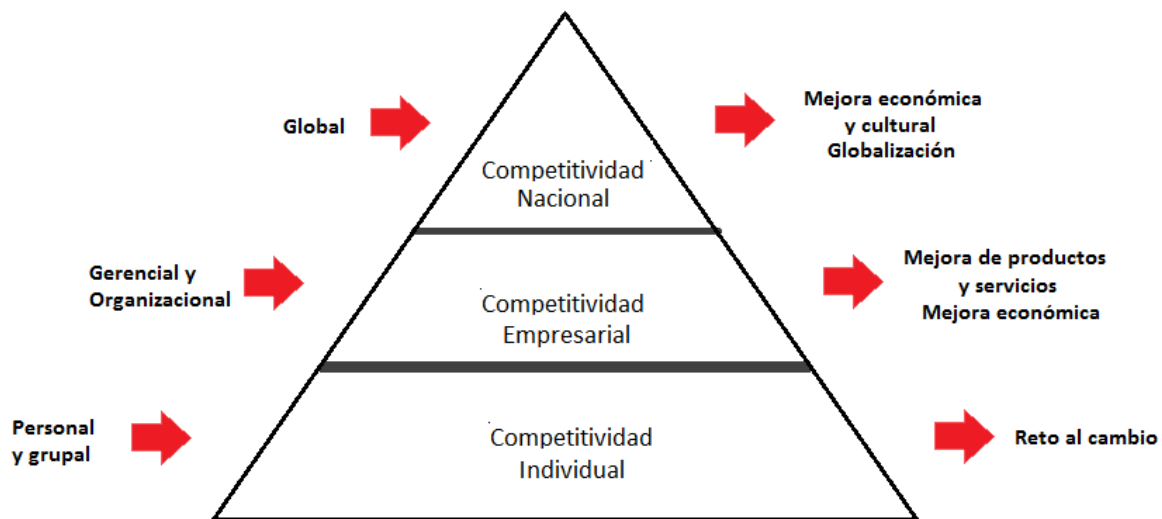
Águila (2005) define competitividad “básicamente consiste en poseer calidad y que esta sea acreditada”, esta definición es muy acertada, ya que el concepto de competitividad es usado con más frecuencia en el medio industrial y empresarial.

Díaz Bautista (2006) menciona que la competitividad no es un problema de tipo tecnológico y económico, más bien involucra a otros factores como: territorio, elementos sociales, ambientales y políticas.

La conceptualización de competitividad bosqueja la formación de una pirámide (ver figura 2.1), donde la base está formada por niveles microeconómicos los cuales van creciendo hacia arriba pasando por mercados nacionales e internacionales que en conjunto, si tienen cimientos fuertes son capaces de sostener la estructura lo suficientemente recia para forjar dicha competitividad como un todo, ya que la competitividad no es un concepto aislado de los entornos

macroeconómicos, mundiales y regionales, ni de la toma de decisiones en cada una de las empresas, lo anterior es a partir del planteamiento de Cabrera, López y Ramírez (2011) quienes solicitan que la competitividad sea comprendida necesariamente en todo un coherente (no aislado), en el que las empresas se encuentran y, al mismo tiempo, son un soporte del mercado y la sociedad.

Figura 2.1 Pirámide de la competitividad



Fuente: Elaboración propia tomado de Cabrera, et al.(2011).

2.1.2 Etapas de la competitividad

Además de su modelo de competitividad, Porter (1990) propone una tipología de etapas de competitividad, que permite clasificar a una nación con respecto a su grado de desarrollo competitivo en base a los Clusters que son exitosos internacionalmente.

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a esta incrementar su nivel de competitividad, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos principios determinará el nivel de esa competitividad que la empresa este alcanzado, o bien el nivel en que se encuentre.

Alvarez (1999) mencionan que las etapas de evolución de la competitividad son cuatro cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen es así como se tiene:

Etapa I. Incipiente

La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

Etapa II. Aceptable

Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

Etapa III. Superior

La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura

organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

Etapa IV. Sobresaliente

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmarking al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos. En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

Los principios de Competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten. La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual. El principal punto de referencia de la empresa, en todo el proceso de competitividad en el que se ha sumergido, es la misión del negocio.

Tabla 2.1 Características de las etapas de la competitividad

Característica	Etapa impulsada por:		
	Factores	Inversión	Innovación
Determinante de la ventaja competitiva	Condiciones de los factores: dotación de recursos preexistente.	Condiciones de los factores: inversiones de firmas y gobierno que genera factores más especializados. Mayor rivalidad doméstica: incorpora presión a invertir.	Todos los vértices del diamante. La demanda local es exigente y sofisticada debido a mayores salarios, educación y rivalidad. La rivalidad es creciente por el ingreso rápido de empresas, lo que acelera la innovación. Los factores y las industrias de apoyo son altamente especializados y eficientes.
Variable en la que se compete	Precios por reducción de costos de factores básicos, los mercados son estándar.	Mix de diseño y precio en mercados relativamente estandarizados.	Procesos y productos exclusivos o precios por avance tecnológico y productividad.
Rol del Estado	Proteger contra la competencia extranjera.	Invertir y fomentar inversiones privadas, canalizar capital escaso, promover toma de riesgos, brindar protección temporal a la entrada de rivales domésticos y al logro de escalas eficientes de planta.	Promover condiciones adecuadas en los cuatro vértices: crear más factores avanzados, preservar la rivalidad doméstica, mejorar la calidad de la demanda doméstica, estimular nuevos negocios.
Tecnología	Escasa, fácil de adquirir, principalmente por importación, imitación o IED.	Importación de tecnología extranjera, mejorada y adaptada luego a las particularidades y requerimientos locales.	Se crea nueva tecnología localmente. La innovación sistemática empuja el "estado del arte"

Fuente: Porter (1990).

A partir de las características de cada etapa, los países pueden favorecer estrategias de desarrollo desde el mejoramiento de algunas condiciones nacionales claves que determinan el clima de los negocios y dan lugar a saltos en el sendero de crecimiento.

2.1.3 Algunos modelos utilizados para medir la competitividad empresarial

a) Modelo del Foro Económico Mundial (FEM)

El Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF) es una fundación sin fines de lucro con sede en Ginebra, conocida por su asamblea anual en Davos, Suiza. Allí se reúnen los principales líderes empresariales, los líderes políticos internacionales y periodistas e intelectuales selectos para analizar los problemas más apremiantes que enfrenta el mundo; entre ellos, la salud y el medioambiente.

Dentro de sus informes de investigación se encuentra el informe global de competitividad que se encarga de calcular la competitividad de países y economías; desde su habilidad de los países de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. A su vez, esta habilidad depende de cuán productivamente un país utiliza sus recursos disponibles. En consecuencia, el índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a medio plazo.

Dicho estudio se realiza a líderes de negocios en aproximadamente 134 países, a través de una encuesta que está diseñada para capturar un amplio rango de factores que afectan el clima de negocios dentro de la economía de un país. El informe presenta además una lista exhaustiva de las principales debilidades y fortalezas de los países, haciendo posible la identificación de aspectos prioritarios a ser sujeto de reforma política (WEF, 2013).

Los indicadores que evalúan la competitividad de las naciones según el FEM son 12 pilares:²

1. Instituciones
2. Infraestructura
3. Estabilidad Macroeconómica
4. Salud y Educación Primaria
5. Educación Superior y Entrenamiento
6. Eficiencia del Mercado de Bienes
7. Eficiencia del Mercado Laboral
8. Sofisticación del Mercado Financiero
9. Preparación Tecnológica
10. Tamaño del Mercado

² Tomado de http://conocimiento.incae.edu/ES/clacd/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/proyectos-de-competitividad-clima-de-negocios/WebsiteWEF/index_files/Page324.htm

11. Sofisticación

12. Innovación

Analiza la competitividad de 133 naciones, basándose en más de 110 indicadores que incluyen cifras oficiales provenientes de diversas fuentes nacionales e internacionales, la información proveniente de encuestas de opinión realizadas a más de 12 mil líderes empresariales en todos los países.

La columna vertebral del informe es el Índice de Competitividad Global (ICG), que captura el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el crecimiento económico sostenible y ayudan a explicar por qué algunos países son más exitosos que otros en elevar, de manera sostenible, su productividad, niveles de ingreso y oportunidades para sus respectivas poblaciones.

El ICG se compone de un ranking global y 3 subíndices donde se conjugan los pilares asociados con requerimientos básicos; promotores de eficiencia y factores de innovación y sofisticación.

El índice de requerimientos básicos, conjuga los pilares de Instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación primaria.

El índice de promotores de eficiencia incorpora los pilares de educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, sofisticación del mercado financiero, preparación tecnológica y tamaño del mercado.

Finalmente, el Índice de Factores de innovación y sofisticación incorporan los pilares de sofisticación empresarial e innovación.

Cada uno de los pilares se define con base en un conjunto de indicadores. Estos indicadores son: (i) datos duros, provenientes de fuentes oficiales nacionales e

internacionales y (ii) los datos provenientes de la Encuesta de Opinión Ejecutiva (EOE).

En los rankings se mencionan dos tipos de datos por cada país:

1. Calificación (Score): indica cuán bien o mal está un país en una dimensión determinada respecto a la escala de medición del 1 al 7 y, respecto a la calificación promedio de los países en esa dimensión. Pero además, nos permite observar, cómo ha evolucionado un país en determinada dimensión, comparado con los años anteriores.
2. Posición en el ranking: indica cuán bien o mal está posicionado un país en una dimensión determinada, respecto a los otros países de la muestra.

Es importante destacar que no se puede concluir si un país aumentó o disminuyó su posición de un año a otro, en un determinado ranking, tan sólo comparando las posiciones oficiales obtenidas en los años usados para la comparación; esto porque cada año existen países que entran y salen de la muestra y esto afecta la comparación bis a bis. La forma correcta de hacerlo es considerando una muestra constante de países.

b) Modelo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)³

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es una organización financiera internacional con sede en la ciudad de Washington D.C. (Estados Unidos), y creada en el año de 1959 con el propósito de financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y promover la integración comercial regional en el área de América Latina y el Caribe.

El BID define como objetivos principales dos aspectos:

³ Información tomada del BID (2015).

Su objetivo central es reducir la pobreza en Latinoamérica y El Caribe y fomentar un crecimiento sostenible y duradero. Para ellos trabaja en cuatro áreas prioritarias:

1. *Competitividad*, mediante el respaldo a políticas y programas que incrementen el potencial de cada país para el desarrollo en un entorno de comercio internacional abierto.
2. *Modernización del Estado*, a través del fortalecimiento de la eficiencia y la transparencia en las instituciones públicas.
3. *Programas sociales*, por medio de inversiones que amplían las oportunidades para los pobres.
4. *Integración regional*, facilitando vínculos entre países que desarrollen mercados regionales de bienes y servicios.

La estrategia institucional aprobada por el Banco contiene las prioridades y las actividades que deben realizarse para cumplir con aquéllas, resumidas en dos objetivos generales:

- Crear y sostener una política y un marco de inversión conducentes a un Sólido crecimiento económico.
- Alcanzar niveles más altos de desarrollo humano en todos los sectores de la población, incluyendo a aquellos grupos e individuos tradicionalmente excluidos.

Durante el año 2003 el BID aprobó siete nuevas estrategias sectoriales referentes a la competitividad, el medio ambiente, la modernización del Estado, la reducción de la pobreza, la integración regional, el desarrollo social y el crecimiento sostenible.

En la actualidad el BID es el banco regional de desarrollo más grande a nivel mundial y ha servido como modelo para otras instituciones similares a nivel regional y subregional.

Los países miembros que son 48 se clasifican en dos tipos: miembros no prestatarios y miembros prestatarios.

Siendo sus indicadores para medir la competitividad entre los países miembros:

- Actividad económica y empleo
- Precios y salarios
- Cuentas fiscales y deuda pública
- Cuentas externas
- Dinero y banca
- Mercados financiero

El mapa es una herramienta de diagnóstico que también puede ser aplicada al interior de la empresa y permite conocer el estado inicial de cada empresa frente a la competitividad, identificando las áreas en las que presenta fortaleza y en las que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de la competitividad de la empresa.

Sus indicadores están constituidos por 8 áreas de la empresa que se evalúan para determinar su competitividad: cada área está conformada por sub-áreas y son las siguientes⁴:

1. Planeamiento estratégico: Este componente se evalúa dos sub-áreas:

- Proceso de planeamiento estratégico y
- Implementación de la estrategia.

2. Producción y operaciones: En ésta área se evalúan siete sub-áreas:

- Planificación y proceso de producción.
- Capacidad de producción.
- Mantenimiento.
- Investigación y desarrollo.

⁴ Ver anexo 3

- Aprovechamiento.
- Manejo de inventarios.
- Ubicación e infraestructura.

3. Aseguramiento de la calidad. En este aspecto se evalúan 2 sub-áreas:

- Aspectos generales de la calidad
- Sistema de calidad.

4. Comercialización:

- Mercadeo nacional: mercadeo y ventas.
- Mercadeo nacional: servicios.
- Mercadeo nacional: distribución.
- Mercadeo exportación: Plan exportador.
- Mercadeo exportación: Producto.
- Mercadeo exportación: Competencia y mercadeo.
- Mercadeo exportación: Distribución física internacional.
- Mercadeo exportación: Aspectos de negociación.
- Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias.

5. Contabilidad y finanzas:

- Monitoreo de costos y contabilidad.
- Administración financiera.
- Normas legales y tributarias.

6. Recursos humanos:

- Aspectos generales.
- Capacitación y promoción del personal.
- Cultura organizacional.
- Salud y seguridad industrial.

7. Gestión ambiental:

- Política ambiental de la empresa.
- Estrategia para proteger el medio ambiente.
- Concientización y capacitación del personal en temas ambientales.
- Administración del desperdicio.

8. Sistemas de información:

- Planeación del sistema.
- Entradas.
- Procesos.
- Salidas.

La calificación de cada una de las sub-áreas, se hace a partir de una serie de preguntas relacionadas con cada área. Si una pregunta se deja en blanco es porque no aplica para la empresa, las que se califiquen debe hacerse en un rango de 1 a 5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5.

El mapa de la empresa se realiza en base en la calificación obtenida por la empresa en cada área de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta, se determina el nivel de competitividad de la empresa.

El mapa por áreas muestra no sólo la evaluación de cada área, sino también de cada uno de los puntos a tratar, pues dentro del cuestionario un grupo de preguntas evalúa un punto fundamental de cada área.

El componente gráfico muestra los resultados de manera gráfica tanto en términos globales como por cada una de las 8 áreas.

c) Modelo de Martin Álvarez

Existen a su vez, otros modelos que han logrado tener éxito para medir la competitividad, en el caso concreto de las pymes; para ello, Álvarez (1999)

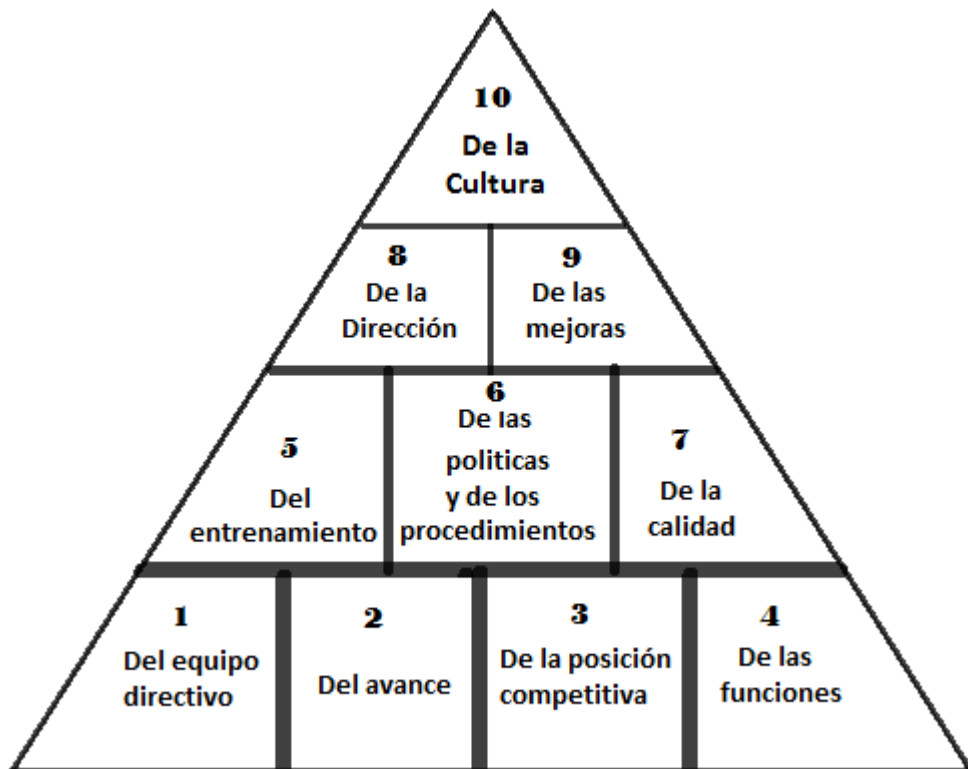
muestra los *"Factores de éxito y riesgo en la PYME. Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad"*, 10 principios que son claves a considerar.

Los principios que proporciona Álvarez y que serán utilizados en el desarrollo de la presente investigación son⁵:

1. Del equipo directivo; puesto que es este quien debe de tomar el control de toda la organización.
2. Del avance; medir los principales indicadores de desempeño de la organización para saber si se está avanzando 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 ciento por ciento del personal, para que cada quien sepa lo que tiene que hacer.
5. Del entrenamiento; capacitar y adiestrar a todo el personal para actualizar sus conocimientos a las nuevas necesidades de la organización.
6. Del que y del cómo; 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 ofrecido a través de la implantación de un sistema de calidad.
8. De la dirección; establecer la misión del negocio, los objetivos, y los factores claves de 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 orientarla al incremento de la competitividad a través del desarrollo humano.

⁵ Ver anexo 4

Figura 2.2 Etapas de la competitividad del modelo de Álvarez



Fuente: Álvarez, (1999).

2.2 Principales factores de la competitividad empresarial

Haciendo una recopilación del término competitividad Navarro y Minondo (1999) señalan que el término competitividad nace ligado al ámbito macroeconómico de la empresa, que se utiliza muy poco en la realidad empresarial y que esta se puede analizar en varias dimensiones, en la nación, el sector y la empresa, entre otros.

En el ámbito de nación se entiende por competitividad, según Fajnzylber (1988), “la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales, y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y por ende, la

incorporación del progreso técnico” (p. 46). Según Jiménez (2011), la competitividad de una nación se mide o se evalúa según la calidad del ambiente macroeconómico y de las instituciones públicas, además por la capacidad tecnológica. También se habla de competitividad en el ámbito sector porque:[...] la productividad no surge de la nación como ente abstracto, sino que se produce en los diferentes sectores y empresas de un país y no todos tendrán que ser competitivos, lo serán solo aquellos sectores donde se den o se creen las condiciones favorables para ello. (Díaz, 2003, p. 113).

El Instituto de Competitividad Sistémica y Desarrollo de Monterrey (2005, p. 2) y Villareal (2006, p 6) plantea que la competitividad de una empresa va más allá de la productividad: representa un proceso centrado en generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados.

De este planteamiento se deduce que la competitividad tiene que ver con algunos indicadores entre ellos: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como también con la evaluación periódica de las estrategias (Quero, 2008). A su vez existen varios factores como elementos claves para la competitividad que se mencionan a continuación.

2.2.1 Innovación

A lo largo de la historia han sido diferentes autores quienes definen el concepto de innovación, dependiendo del sector al que se enfocan, el área geográfica o los

departamentos de una empresa que analiza, etc.; sin embargo se exponen algunos autores que fueron precursores en dicho tema.

Para Porter (1990) la Innovación es el elemento clave de la competitividad. La de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar.

Schumpeter (1978) expone que la innovación es la introducción en el mercado de un nuevo bien o de una nueva clase de bienes, de un nuevo método de producción aun no experimentado; la apertura de un nuevo mercado de un país, tanto si el mercado existía como si no; la adopción de una nueva fuente de suministro de materias primas o semielaborados tanto si existía (la fuente) como si no, y la implantación de una nueva estructura en un mercado.

Para Freeman (1982) la Innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso, o sistema mejorado.

Drucker (1985) visualiza a la Innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza.⁶

Si se parte de un enfoque socioeconómico, los sociólogos contemplan que todo cambio es normal y saludable, ya que se considera como tarea primordial de toda sociedad el hacer algo diferente. Partiendo entonces de este enfoque se puede determinar que el proceso innovador debe contar con algunas características como:

⁶<http://www.funandi.edu.co/funandi/Seminario/memorias/S1DefinicionesdeInnovacion.pdf>.

- Incluir la invención y su explotación técnica y comercial.
- Abarcar diferentes fases, desde la generación de ideas hasta la explotación de los resultados.
- Surge del esfuerzo desarrollado por la empresa en interacción con el entorno (clientes, competencia, tecnología, normas, etc.)
- Es necesaria una determinada metodología para establecer objetivos concretos y medibles.

Por tanto, al considerar estas características se puede estructurar el proceso de innovación con una serie de fases y metas que le permitan asegurar el éxito del nuevo producto en el mercado. En general se distinguen las siguientes actividades:

- Generación de nuevas ideas
- Desarrollo del producto
- Redefinición de los procesos productivos
- Redefinición de los procesos de comercialización
- Gestión del conocimiento y tecnología.

2.2.2 Tecnología

Independientemente de la época en la que vivamos, esta va acompañada de cambios importantes, tecnológicos, políticos, socio-económicos y competitivos. Haciendo referencia en particular en el campo de la tecnología los cambios en este ámbito han marcado la historia de la humanidad generando transformaciones sociales, económicas, institucionales y culturales tan profundas que solo basta pensar en lo que significó el surgimiento de la fábrica, del ferrocarril, del telégrafo, de la luz eléctrica, de las nuevas fuentes de energía, y lo que hoy día se vivencia con los avances tecnológicos en varias áreas (Peñaloza, 2007).

El cambio técnico ha contribuido al aumento de la productividad en las empresas , la creación o mejoras de productos o servicios o de nuevos procesos de

producción, comercialización, planes estratégicos y, en consecuencia, sus repercusiones en la rentabilidad empresarial y en el bienestar de la sociedad.

En la figura 2.3 muestra las revoluciones tecnológicas a lo largo de la historia económica, siendo testigos de la transformación de tecnologías intensivas en capital y energía hacia tecnologías intensivas en información, cambios radicales en las condiciones técnicas de producción en la cantidad, calidad y utilidad de los bienes de que dispone la sociedad e inclusive la relación humana (Schvarzer, 1997) y al propio tiempo las maneras de concebir y practicar la competitividad, por cuanto la dinámica del nuevo paradigma productivo en un proceso de destrucción creativa acorta la vida de los productos, cuya consecuencia es una competencia en ideas traducidas en una innovación constante y permanente que se constituye en el núcleo básico de la competitividad .

Figura 2.3 Revoluciones tecnológicas



Fuente: Tomado de Villarán (2005).

Al respecto Pérez (1996) menciona que la tecnología se ha vuelto una importante herramienta estratégica para capturar mercados y mantenerse en ellos. De manera que en la actualidad la innovación tecnológica (y no tecnológica) juega un papel importante con tendencia creciente y con enormes repercusiones sobre la economía y la vida de las personas. Sólo basta pensar en las nuevas tecnologías

de la información y la comunicación cuyas innovaciones permiten procesar enormes cantidades de información mediante redes de comunicación, la interconexión de las fuentes de información y conocimientos y su difusión, y la ampliación de los espacios económicos. Stiglitz (2003) señala que sólo en nueve años, desde 1992a 2001, el sector de las telecomunicaciones duplicó su importancia en la economía estadounidense, proporcionando dos terceras partes de los nuevos empleos y un tercio de las nuevas inversiones.

En resumen, el entorno económico en el que interactuamos se caracteriza por un constante progreso técnico, en donde aspectos como la innovación, las nuevas tecnologías junto a la capacitación del recurso humano, se constituyen en factores determinantes para la competitividad, y en consecuencia el crecimiento económico (Peñaloza, 2007).

2.2.3 El capital intelectual

Hablar de capital es un tema que capta la atención de manera inmediata a los empresarios, pero que hay del capital que no es tangible pero que genera una mayor utilidad; con esto nos referimos al capital intelectual, ya que como algunos autores lo definen como aquel en donde una persona aporta a la empresa sus capacidades, actitudes y destreza. Sin embargo dicho capital no es propiedad de la misma y es intransferible (Sherman y Bolhander, 2003).

Tal factor es determinante para el progreso de la empresa y de un determinado país como tal; viene a ser el resultado del análisis que el individuo haga de la información que le arroje el ambiente en el que se desenvuelve con el fin de que en la transmisión que haga de sus conocimientos sean más oportunos y fluidos.

En general, el factor intelectual es un acelerador de la innovación.

Si se tiene entonces que dicho capital es intransferible, no es blanco para ser igualado en otra organización, es aquí donde se genera una ventaja competitiva

para la empresa que posea un capital intelectual desarrollado y con grandes expectativas de crecimiento, leales a la empresa. Si a este capital se le indica el camino a seguir desde un principio no será difícil augurar el éxito para la empresa en un periodo a largo plazo permitiendo con ello que la ventaja competitiva que se tiene sea de manera sostenible; claro está, que todo esto dependerá de las condiciones y cumplimiento de demandas, así como el clima y la cultura organizacional y el escenario en general, en el que se desenvuelva este capital (López y Pontet, 2011).

2.2.4 Mercadotecnia

Para Estrada, García y Sánchez (2009), el éxito competitivo se basa en cinco factores internos de las pequeñas y medianas empresas (pymes): a) recursos humanos, b) planeación estratégica, c) innovación, d) tecnología y e) certificación de calidad. Los citados autores mencionan que para que una empresa innove constantemente es indispensable el uso adecuado de estrategias mercadológicas. Por lo tanto, se deduce que esta última contribuye a alcanzar el éxito competitivo. A su vez, Martínez, Charterina y Araujo (2010) dicen que la mercadotecnia forma parte de los factores internos propios de una empresa, impacta en la competitividad organizacional al ser uno de los muchos factores que se adicionan para lograrla.

Fischer y Espejo (2004) señalan que los beneficios que el marketing aporta a una empresa pueden ser muchos y diversos: contribuye de forma directa en las ventas, innova los productos y servicios, satisface las cambiantes necesidades del consumidor, contribuye a elevarlas utilidades de las empresa, etcétera.

De acuerdo con Krugman (1996), el éxito competitivo de una empresa se fundamenta en su eficiencia de costos, innovaciones, tecnología y actividades de mercadeo (*marketing*) y en otros factores internos de la organización. Para Gyulavári y Kenesei (2012), el marketing definitivamente juega un papel muy

importante en el éxito competitivo de una empresa, pero aclaran que en la actualidad no solo los activos de marketing (producto, precio, plaza y promoción), sino también las capacidades de *marketing* (tabla 2.2) son las que están estrechamente relacionadas con el rendimiento empresarial. De esta manera concluyen que las empresas competitivas son aquellas que cuentan con mejores capacidades de marketing, específicamente y, según sus investigaciones, son las que tienen una ventaja competitiva en la personalización flexible del producto y en su entrega rápida y precisa.

Tabla 2.2. Clasificación de los recursos de marketing

Producto	Precio	Plaza(distribución)	Promoción
-Calidad del producto. -Amplio y variado surtido de productos. -Lanzamiento de nuevos productos. -Personalización flexible de los productos.	-Precios competitivos. -Eficiencia en costos.	-Canales de distribución bien organizados. -Relación directa con el cliente. -Entrega fiable. -Plazos de entrega cortos.	-Imagen corporativa. -Implementación de campañas de promoción de ventas innovadoras.

Fuente: Gyulavári y Kenesei (2012).

2.2.5 Finanzas

Acosta y Medina (1999) mencionan que el uso actual del término competitividad se le otorga a la empresa la capacidad de influir sobre las condiciones de competencia y sobre los resultados de su acción en los mercados. Dicha capacidad vendrá determinada por las condiciones del marco económico en el que actúa o al que pretende acceder, pero también por sus características internas, y en particular por la habilidad de sus gestores para desarrollar y combinar recursos y capacidades y construir alrededor de ellos estrategias y estructuras organizativas eficaces.

Por su parte, Solomon (1963) mencionan que la Economía Financiera de la empresa se centra en el estudio de los problemas derivados de las áreas funcionales en que la misma se subdivide, debiendo proporcionarlos instrumentos analíticos adecuados para dar respuestas a las tres cuestiones fundamentales que conforman el objetivo de la función financiera "¿Cuáles son los activos específicos que debe adquirir una empresa", "¿Qué volumen total de activo debe tener una empresa?" y "¿Cómo financiar sus necesidades de capital?"

La separación entre función financiera y política general de la empresa posibilita la formulación explícita de un objetivo financiero". Sin embargo, este objetivo debe plantearse como parte integrante de la estrategia global de comportamiento, de tal forma que cualquier empresa que aspire a ser competitiva deberá adoptar una determinada estrategia financiera en función de la naturaleza de las variables que definan la competencia del sector en el que actúa, que contribuya a la consecución de unas u otras ventajas competitivas.

Según el esquema propuesto, y asumiendo su secuencialidad, las empresas, antes de cualquier consideración financiera, deberán dar respuesta a lo que supone una decisión estratégica fundamental que condicionará a partir de ese momento cualquier aspecto de la actividad empresarial: ¿cuál es el sector de actividad en el que va a competir la empresa?, ¿con qué alcance producto-mercado se va a situar en él?, y ¿cuál es la fuente de ventaja competitiva que pretende conseguir? Definido lo anterior, se planteará la primera decisión de carácter financiero: ¿Qué tipo y volumen de inversión deberá adoptar la empresa para contribuir más eficazmente a la consecución de los objetivos planteados? Por último, deberá darse respuesta a una segunda decisión de carácter financiero intrínsecamente relacionada con la anterior: ¿Qué tipo y volumen de recursos utilizaremos para financiar las inversiones y en qué medida los mismos contribuirán al cumplimiento de las estrategias seleccionadas? (Rivera, 1993). La adopción de dicho proceso requerirá de la toma de decisiones financiera de sus

gestores, que deberán contribuir a los objetivos fijados por la empresa y ver el comportamiento de la toma de decisiones.

2.3 Administración de estrategias competitivas

Según Michael Porter especialista en el tema de la competitividad, la competencia es un punto intermedio entre el éxito o fracaso de las empresas. La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa mismas que pueden intervenir en su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación (Porter, 1997).

A continuación se muestra la conceptualización de la estrategia ya que se cree ser una herramienta fundamental para la competitividad de una empresa.

2.3.1 Definición de estrategia

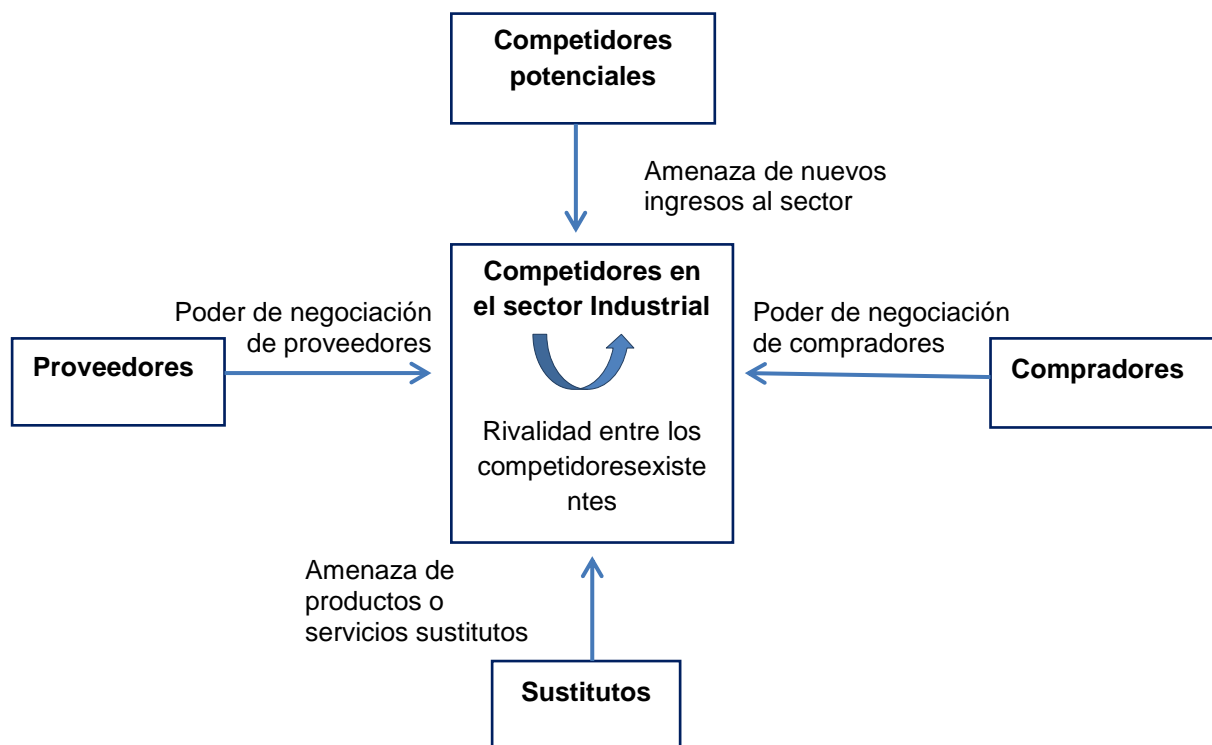
Autores como Hill y Jones (2005); señalan la estrategia como el resultado de un proceso formal de planificación estratégica. A su vez Ivancevich (2003), considera la estrategia como un plan o finalidad referente al futuro, el cual plantea que se puede iniciar con una evaluación de la situación actual de la organización, prestando atención a las cualidades y deficiencias internas, así como también de las oportunidades y amenazas externas.

Por su parte Goodstein, Notan y Pfeiffer (2002), coinciden en que la estrategia es un patrón de decisiones en donde su desarrollo es consciente explícito y proactivo. Con todo lo anterior se permite considerar a la estrategia como una poderosa herramienta que guíe a la organización hacia el futuro considerando lo previsto y lo imprevisto.

2.3.2 Análisis de la industria

Según Porter (1997) el primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. Se debe tener conocimiento de las reglas de competencia que determinan el atractivo en el sector industrial. La intención de la estrategia competitiva es cambiar a favor de la empresa las reglas. En cualquier sector industrial ya sea que produzca o brinde un servicio; las reglas de competencia se engloban en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los compradores existentes (ver figura 2.4).

Fig. 2.4 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial



Fuente: Tomado de Porter, (1997).

El poder de cada una de las fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o de las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial. Las tendencias de la industria que son las más importantes para la estrategia, son aquellas que afectan la estructura del sector industrial. Las empresas, a través de sus estrategias, pueden influir en las cinco fuerzas. Si una empresa puede conformar la estructura, puede fundamentalmente cambiar el atractivo de un sector industrial para bien o para mal. Muchas estrategias exitosas han cambiado las reglas de competencia de esta forma. Sin embargo las estrategias que cambian la estructura del sector industrial puede ser un cuchillo de doble filo, porque una empresa puede tanto destruir como mejorar la estructura del sector industrial y la utilidad.

Cabe mencionar que el satisfacer las necesidades del comprador puede ser un prerrequisito para el éxito en la empresa, o bien el balance entre la oferta y la demanda es determinante para la utilidad en el sector industrial, pero en sí, estas no son suficientes. Con frecuencia las empresas hacen elecciones estratégicas sin considerar las consecuencias a largo plazo para la estructura del sector industrial. Ven una ganancia en su posición competitiva si el movimiento tiene éxito, pero fallan al tratar de anticipar los movimientos de la reacción competitiva (Porter, 1997).

2.3.3 Análisis de la competencia

Toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Los expertos en el tema recomiendan diseñar la estrategia en función de una serie de variables que a continuación se exponen, para en función de las mismas realizar un análisis competitivo (ver fig. 2.5).

Figura 2.5 Variables en la formulación de la estrategia competitiva



Fuente: Adrián, (2004).

El análisis del contexto externo es indispensable para la rentabilidad de una empresa, mismo que lo determina la estructura competitiva de las industrias en la cual participa. Es determinante analizar la industria y su estructura para ver si esta es atractiva y tiene impacto en la estructura de la industria.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1997), que se expuso en la figura 2.4, indica que la rentabilidad promedio de la industria será menor cuanto más intensas sean las siguientes cinco fuerzas:

- La amenaza de nuevos entrantes
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La rivalidad entre los competidores existentes
- La amenaza de los sustitutos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a favor de la empresa.

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, como lo muestra la figura 2.4 anteriormente expuesta.

David (2008) menciona que una primera etapa es la de analizar las empresas competidoras ya que para planear estrategias competitivas y eficaces, una compañía debe averiguar todo lo posible de las que directamente compiten con ella. Esto con el fin de determinar en qué se aventaja a algunas y en qué nos encontramos rezagados con respecto a otras.

Identificar las estrategias de los competidores, ya sea en costos, en enfoque o diferenciación es importante, el objetivo es estudiar detalladamente cada una de estas estrategias (en cuanto a calidad, mezcla del producto, servicios, precios, distribución, publicidad, ventas, etc.) y recolectar información que servirá para el desarrollo del producto propio de una compañía (David, 2008).

Realizar un análisis competitivo en donde se medirá la fuerza y la debilidad de un competidor y se atacará donde exista la posibilidad de actuar o se compararán los puntos fuertes de la competencia con los propios y tratar de mejorarlos (Porter, 1997).

2.3.4 Estrategias Competitivas Genéricas

La estrategia competitiva

Porter (1997) define la estrategia competitiva como la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, misma que trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. El mismo autor menciona que dos factores importantes son las que hacen elegible a la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los elementos que lo determinan. La segunda cuestión central en la competitividad

estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial

Kenneth (2000) señala, que la estrategia competitiva es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, en esta se definan la clase de negocios, o si la empresa está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser.

Por su parte, Jaramillo (2002), estudia la estrategia competitiva como un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, pues, una ventaja competitiva preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas.

Porter (2000) considera la estrategia competitiva como la acción que lleva a desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Este autor afirma, que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas. Partiendo de este enfoque el autor propuso un axioma que resume las empresas pueden llevar a cabo tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos, se justifica según el citado cuando una empresa se propone a ser el productor con costos más bajos en su mercado. Las fuentes de la ventaja en costos pueden variar y depende de la estructura del sector industrial donde se desenvuelva. En esta intervienen algunos factores entre ellos, economías de escala, tecnologías productivas, rediseño del producto, localización y acceso preferente a materias primas.

Un líder en costo debe de lograr la paridad en las bases de la diferenciación en relación a sus competidores para ser un buen rival sobre el promedio, aunque su ventaja competitiva descase en el liderazgo en costo.

Esta estrategia es especialmente recomendable para la empresa cuando:

- La competencia de precios entre las empresas es una fuerza competitiva dominante.
- El producto está estandarizado y es ofrecido por múltiples oferentes.
- Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos que sean significativas para los compradores.
- Se incurre en bajos costes por cambio de proveedor.
- Son muchos los compradores y tienen un importante poder de negociación para bajar los precios.

Diferenciación

Como segunda estrategia genérica se tiene a la diferenciación. En esta estrategia una empresa busca ser única en su sector industrial junto algunas características que sean ampliamente valoradas por sus compradores. Se centra en las necesidades y en la satisfacción de sus compradores que en un sector industrial perciben como importantes. Generalmente es recompensada su exclusividad con un precio más elevado.

La diferenciación de productos puede estar basada en las características observables de un producto o servicio, tales como el tamaño, color, forma, peso, diseño, material, tecnología, etc. Todas ellas son características relevantes en el proceso de decisión del cliente. También es relevante el rendimiento del producto o servicio en términos de fiabilidad, seguridad, consistencia, durabilidad, etc. Y, por último también inciden los complementos al producto principal tales como el

servicio de preventa y postventa, accesorios, disponibilidad y rapidez de entrega y crédito.

La diferenciación de productos puede estar basada también en las características del mercado al que se dirige. El mercado que tiene una amplia variedad de necesidades y gustos permite la diferenciación como consecuencia de la mejor adaptación de una empresa a los gustos y necesidades específicas de los consumidores. También la relación o la atención al cliente brindado por la empresa, el prestigio pueden ser de suma relevancia, pero más importante aún es, que los consumidores perciban el producto como -*diferente, de modo que estén dispuestos a pagar un sobreprecio por dicho producto o servicio.

Enfoque

La estrategia de enfoque o de alta segmentación es diferente de las anteriores, ya que esta descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. Cuenta con dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación en su segmento blanco.

La estrategia de enfoque se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con los mercados de las empresas o industrias.

Villalba (2003) afirma que las estrategias competitivas se pueden clasificar en cuatro categorías; disuasión, defensiva, ofensiva y cooperación. Con respecto a las estrategias de disuasión, éstas están destinadas a evitar o atenuar la severidad de conflictos entre empresas y los competidores: la estrategia ofensiva, está orientada a eliminar o debilitar la competencia, o también aumentar la participación de un competidor establecido; la estrategia defensiva, está orientada a resistir los ataques de los competidores o a infringir pérdida al atacante lo

suficientemente elevada para hacerlo desistir de su propósito. Por último, el autor plantea que la estrategia de cooperación son las orientadas a sumar la capacidad de varias empresas con el fin de competir en mejores condiciones.

Se presume que para cada una de las categorías descritas, existe la posibilidad de encontrar estrategias competitivas que enfatizan acciones previstas dentro de la organización para alcanzar las ventajas competitivas y enfrentar los cambios existentes en el entorno.

Evidentemente los citados conceptos generales, pueden ser aplicables en todo tipo de empresa u organización, situación que lleva a preguntar ¿cómo se formula una estrategia competitiva?

2.3.5 Pasos para formular una estrategia

En este sentido Porter (2002), al referirse al proceso de formulación de estrategias competitivas señala, que el mismo contiene tres pasos: el primero; identifica el sector del mercado en el que la empresa se encuentra actualmente posicionada, el segundo paso; indica la necesidad de llevar a cabo un análisis sobre lo que sucede en el entorno, implica: analizar la empresa, los competidores, la sociedad, el gobierno, la política y por ultimo analizar las fuerzas y debilidades de la empresa. El último y tercer paso, se centra en lo que debería estar haciendo la empresa para afrontar el entorno competitivo, para lo cual debería analizar las posibles estrategias que se piensan aplicar y elegir la idóneas a desarrollar.

Villareal (2006), plantean en cambio que existen cuatro etapas para la formulación de estrategias competitivas; que son: el análisis de la estructura de mercado, etapa en la que la empresa debe preguntarse cuál es la estructura del mercado objeto de estudio (competitivo, oligopolístico o monopolio). La segunda etapa se refiere a la evaluación de las ventajas competitivas, esto implica que la empresa u organización debe considerar sus fortalezas, evaluar sus ventajas competitivas. La

tercera etapa trata sobre la definición de las estrategias genéricas, etapa aquí empresa debería definir sobre cual base se va a competir (costo o valor). La cuarta y última etapa, se refiere a establecer cuales acciones deberían llevar a cabo la organización para enfrentar a sus competidores; tanto para las condiciones actuales del mercado como para las que se espera existan en el futuro.

Así mismo, la conjunción entre estos cuatro ejes de acción: la formación gerencial, la competitividad, las estrategias competitivas y su formulación, constituyen factores claves para lograr que las organizaciones introduzcan de forma rápida y eficiente los cambios requerido para generar un sistema productivo e innovador, dado que la realidad a los que se enfrentan las empresas en una economía mundial globalizada y competitivas (Quero, 2008).

2.4 Ventajas competitivas

2.4.1 Conceptualización de ventaja competitiva

Según Porter (1997) la ventaja competitiva, describe la forma en que una empresa puede elegir e implementar una estrategia genérica para lograr y mantener la ventaja competitiva. Trata el entre juego entre los tipos de ventajas competitivas, costo y diferenciación y el panorama de actividades de la empresa. El autor expone en su libro de Ventaja competitiva, que dicha ventaja no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en otras actividades que la empresa desempeña como lo son en el diseño, en la producción, mercadotecnia, entrega y apoyo a sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir en el costo de la empresa o en una base para su diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de diferentes formas menos esperadas, desde un proceso de producción altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación también puede originarse de diversos factores, desde la adquisición de la materia prima de alta calidad, un sistema de pedido responsable o un diseño de producto exclusivo.

Para analizar de donde se deriva la ventaja competitiva es necesario hacer un análisis de las actividades desempeñadas por la empresa. Porter (1997) introduce la cadena de valor como una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y hacerla notoria. Además argumenta que el panorama de actividades de una empresa llamado también *panorama competitivo*, puede tener un poderoso papel en la ventaja competitiva a través de su influencia en la cadena de valores.

2.4.2 La cadena de valor y la ventaja competitiva

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas. Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas. La selección de la categoría adecuada para poner una actividad puede requerir de juicio y puede ser ilustrativa por derecho. Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo (Porter, 1997).

Eslabones dentro de la cadena de valor

Aunque las actividades son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra. Los eslabones no solo existen dentro de la cadena de valor de una empresa. Los

eslabones verticales son las interrelaciones de la cadena de valor de la empresa con la de los proveedores o la de los clientes. Dicha relación pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva. Los eslabones horizontales son las interrelaciones entre dos o más actividades de la cadena de valor, sean estas actividades primarias o de apoyo (Porter ,1997).

Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la figura 2.6.

1. Logística interna: La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
2. Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
3. Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

4. Marketing y Ventas: Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
5. Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Las líneas punteadas reflejan la asociación con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

Figura 2.6 Estructura de la cadena de valor



Fuente: Porter (1997).

Porter (1997) menciona que los eslabones crean la oportunidad de bajar el costo total de las actividades unidas. Proporcionan una fuente poderosa potencial de ventaja en costo, debido a que los eslabones son sutiles y requieren de optimización conjunta o coordinación de actividades a través de las líneas organizacionales.

2.4.3 Inteligencia competitiva

La inteligencia competitiva (IC), como la define formalmente la sociedad de profesionales de la inteligencia competitiva (SPIC), es un proceso sistemático y ético para reunir y analizar información en torno a las actividades y tendencias empresariales generales de la competencia para promover los objetivos de la propia compañía (David, 2008).

Como en el ejército, la inteligencia competitiva es una de las claves para el éxito de las empresas. Cuanta más información y conocimientos reúna una empresa sobre sus competidores, más probable será que pueda formular e implementar estrategias eficaces. Las debilidades más grandes de los competidores representan oportunidades externas; las fortalezas más grandes de los competidores representan amenazas clave

Las tres misiones básicas de un programa de IC son (David, 2008):

1. Ofrecer una comprensión general de la industria y sus competidores.
2. Identificar las áreas donde los competidores son vulnerables y evaluar el efecto que las acciones estratégicas pudieran tener sobre los competidores.
3. Identificar los posibles movimientos de un competidor que pudieran poner en riesgo la posición de la compañía en el mercado.

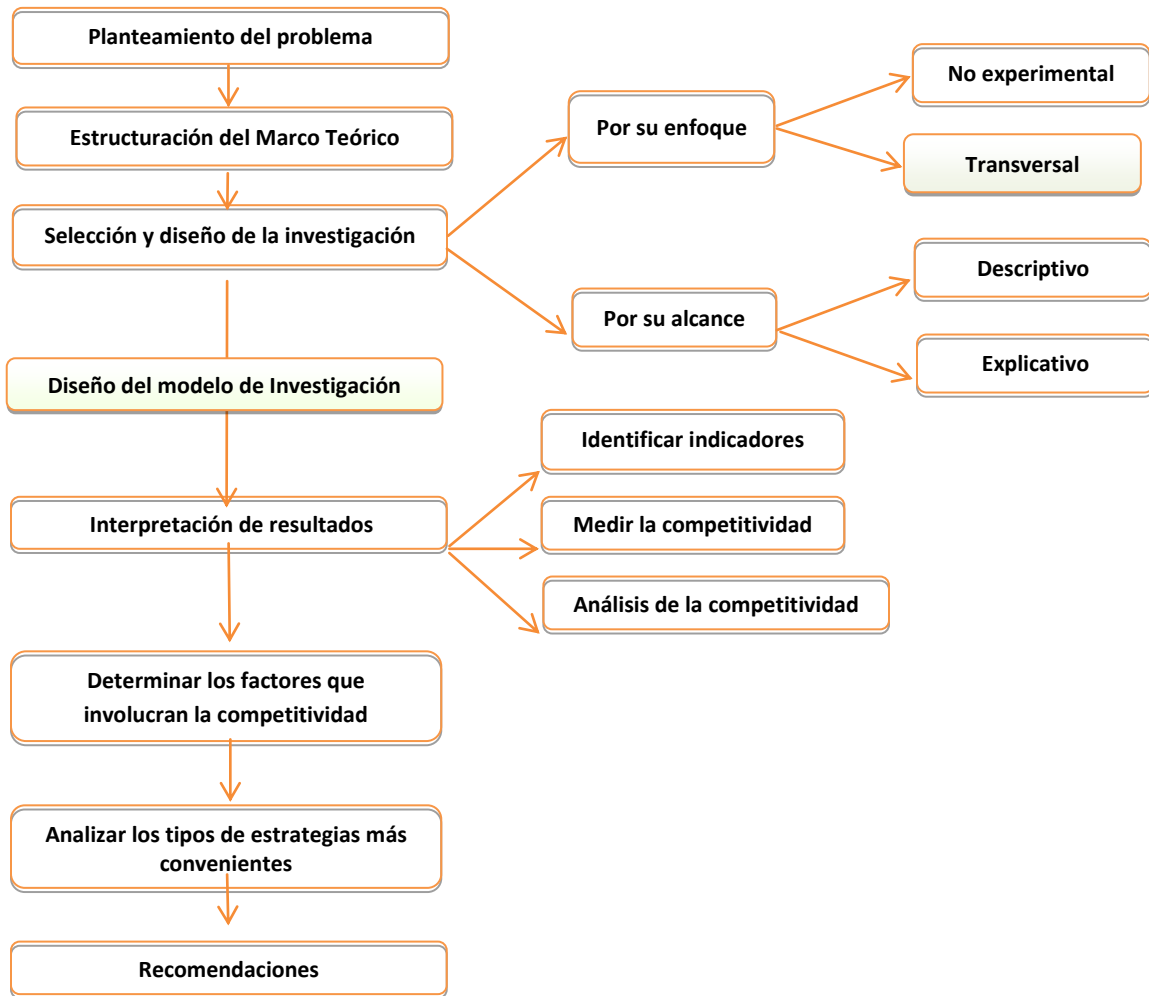
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología a utilizar en la presente investigación será con enfoque cualitativo y según la clasificación proporcionada por Hernández, et al. (2010) abarcará dos alcances, el primero será descriptivo para analizar cómo es la competitividad, la forma en que se manifiesta y cuáles son sus factores, para conocer la posición competitiva en la que se encuentra Construcciones Villa de Seris S.A. de C.V. en relación al mercado en el que se desenvuelve y a su vez será un estudio explicativo ya que busca encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos en la competitividad reflejada en el desempeño eficiente de los trabajadores. Además, por su enfoque, será un estudio no experimental y transversal ya que el análisis se realizará en su contexto natural sin ejercer algún tipo de modificación en su entorno en un momento dado (ver figura 3.1).

3.1 Proceso de la investigación

En el siguiente diagrama (ver figura 3.1) se ilustra el proceso de la investigación que se llevará a cabo, menciona el tipo de investigación, el enfoque y el alcance que tendrá, así como la forma en que serán interpretados los resultados y lo que se pretende lograr.

Figura 3.1 Estructura metodológica de la investigación

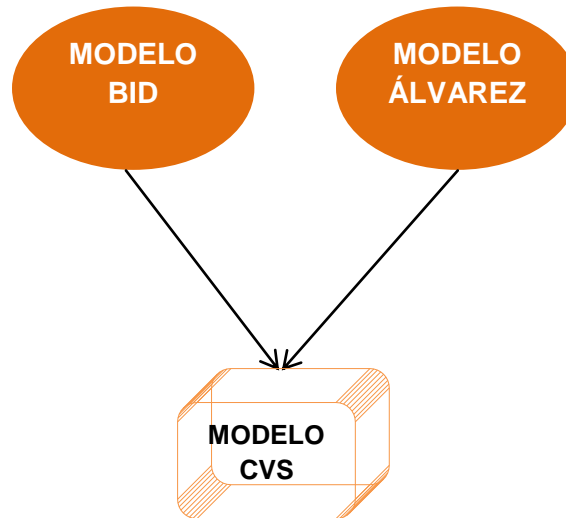


Fuente: Elaboración propia adaptado de Hernández (2010).

3.2 Modelo de la investigación.

En base a la revisión bibliográfica consultada, el modelo de investigación que se utilizará para CVS es el que se muestra a continuación (ver figura 3.2).

Figura 3.2 Modelo de investigación para CVS



Fuente: Elaboración propia

En la presente investigación se diseñará un modelo de medición de competitividad para la empresa Construcciones Villa de Seris S.A. de C.V. que consiste en dos fases; en el primera fase se utilizaran, entre otras, las variables más relevantes de los 10 principios que Álvarez (1999)¹ menciona en su modelo, misma que se ha destacado en temas de competitividad, calidad y productividad aplicándolo en varias organizaciones del País, el cual a su vez se pretende aplicar al personal administrativo de la empresa.

La primera fase del modelo de CVS adaptado del modelo de Álvarez, se consideraron 20 preguntas que se enlistan a continuación (ver tabla 3.1):

¹ Para mayor información consultar inciso "c" sección 2.1.3 del capítulo anterior.

Tabla 3.1 Modelo Fase 1 adaptación Álvarez

PREGUNTAS	
1. Equipo directivo	
1	¿El equipo directivo de la organización dirige los esfuerzos de mejora?
2	¿El equipo directivo de la organización concentra los esfuerzos de mejora?
2. Avance	
3	¿Cuenta la organización con indicadores de desempeño?
4	¿La organización monitorea sus principales indicadores de desempeño?
3. Posición competitiva	
5	¿La organización revisa sus resultados de desempeño?
6	¿Conoce la organización a sus competidores?
4. Funciones	
7	¿La organización evalúa periódicamente su posición competitiva contra el resto de sus competidores?
8	¿Cada uno de los empleados conoce adecuadamente con sus funciones dentro de la organización?
9	¿Los empleados cumplen adecuadamente con sus funciones dentro de la organización?
5. Entrenamiento	
10	¿El personal recibe capacitación continuamente?
11	¿Se entrena continuamente al personal de la organización?
6. Qué y cómo	
12	¿Existen manuales y procedimientos de políticas?
13	¿Los manuales y procedimientos de políticas facilitan la toma de decisiones?
14	¿La calidad del producto/servicio cumple los requisitos del cliente?
7. Calidad	
15	¿La calidad del producto/servicio se deriva de un procedimiento documentado?
16	¿La organización trabaja con base en objetivos planeados anualmente?
8. Dirección	
17	¿Conocen los empleados las estrategias de negocios planeadas?
18	¿La organización trabaja con base en estrategias de negocios planeados anualmente?
9. Mejoras	
19	¿La organización implanta planes y proyectos de mejora?
10. Cultura	
20	¿Los empleados conocen la cultura organizacional?

Fuente: Elaboración propia adaptado de Alvarez (1999).

La calificación a cada una de las preguntas se mide con un rango de 1 a 5, considerando que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5. Las opciones de

respuesta para medición son: 1 es nunca, 2 es casi nunca, 3 es regularmente; 4 es casi siempre y 5 es siempre.

La segunda fase del modelo de medición de competitividad se aplicará a los directivos de CVS y para ello se extrajeron algunas de variables del modelo del BID. El mapa del BID es una herramienta de diagnóstico que también puede ser aplicada al interior de la empresa y permite conocer el estado inicial de cada empresa frente a la competitividad, identificando las áreas en las que presenta fortaleza y en las que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de la competitividad de la empresa (Quijano, 2013).

El mapa de competitividad del BID diseñado para CVS, consiste en aplicar 82 preguntas dirigidas a cada una de las áreas y subáreas de la empresa. Los indicadores utilizados serán 6 áreas que se evaluarán para determinar su competitividad.

1. Planeamiento estratégico: Este componente se evalúan dos sub-áreas:

- Proceso de planeamiento estratégico y
- Implementación de la estrategia.

2. Producción y operaciones: En ésta área se evalúan cinco sub-áreas:

- Planificación y proceso de producción.
- Capacidad de producción.
- Mantenimiento.
- Aprovisionamiento.
- Manejo de inventarios.

3. Contabilidad y finanzas: En ésta área se evalúan tres sub-áreas:

- Monitoreo de costos y contabilidad.
- Administración financiera.

- Normas legales y tributarias.

4. Recursos humanos: En ésta área se evalúan cuatro sub-áreas:

- Aspectos generales.
- Capacitación y promoción del personal.
- Cultura organizacional.
- Salud y seguridad industrial.

5. Gestión ambiental: En ésta área se evalúan cuatro sub-áreas:

- Política ambiental de la empresa.
- Estrategia para proteger el medio ambiente.
- Concientización y capacitación del personal en temas ambientales.
- Administración del desperdicio.

6. Sistemas de información: En ésta área se evalúan cuatro sub-áreas:

- Planeación del sistema.
- Entradas.
- Procesos.
- Salidas.

La calificación de cada una de las sub-áreas, se hace a partir de una serie de preguntas relacionadas con cada área. Las preguntas se deben calificar en un rango de 1 a 5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5. Considerando que las opciones de respuesta para medición son: 1 es bajo, 2 es regula, 3 es bueno; 4 es muy bueno y 5 es alto.

El mapa de la empresa se realiza en base en la calificación obtenida por la empresa en cada área de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta, se determina el nivel de competitividad de la empresa como lo muestra la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Evaluación de la Competitividad para Construcciones Villa de Seris, S.A. de C.V.

Porcentaje de Cumplimiento	Etapa	Nivel de Competitividad
Menor de 20%	I. Casi Nulo	Bajo
20.01 al 40%	II. Incipiente	Regular
40.01 al 60%	III. Aceptable	Bueno
60.01 al 80%	IV. Superior	Muy Bueno
80.01 al 100%	V. Sobresaliente	Alto

Fuente: Elaboración propia adaptada de Álvarez (1999).

El mapa por áreas muestra no sólo la evaluación de cada área, sino también de cada uno de los puntos a tratar, pues dentro del cuestionario un grupo de preguntas evalúa un punto fundamental de cada área.

El componente gráfico muestra los resultados de manera gráfica tanto en términos globales como por cada una de las 6 áreas a evaluar.

3.3 Procedimiento para medir la competitividad

A continuación se muestra el procedimiento que se llevará a cabo para el análisis competitivo en la empresa Construcciones Villa de Seris, S.A. de C.V. Se pretende realizar un análisis integral, por lo que el análisis se llevará de la siguiente manera: la primera fase del modelo de competitividad se aplicará al área administrativa para conocer la perspectiva que este tiene de la empresa, dicha encuesta se llevará a cabo de manera personal por la persona responsable de ejecutar el estudio, por si el empleado tuviera alguna duda con los términos utilizados en la encuesta y la segunda fase del modelo será dirigido al área directiva ya que es en esta área donde se involucran varios departamentos de la empresa; la combinación de los resultados de ambas fases dará una mayor confianza en los resultados de la medición. Por último, ya realizada la evaluación e interpretación

de resultados se elaborarán estrategias de mejora para la competitividad y mantener a la empresa sostenible en el mercado.

3.3.1 Análisis e interpretación de los resultados

En esta sección se procederá a la realización de las mediciones mediante la aplicación del modelo diseñado en sus dos fases para las áreas especificadas: área administrativa y área directiva, se hará la fusión de los resultados obtenidos de las áreas encuestadas mostrando el desempeño de la empresa. También se utilizará estadística descriptiva para hacer de los resultados más visuales, fáciles de comprender y establecer la situación real de los factores estudiados para esta investigación.

3.3.2 Desarrollo de estrategias

Una vez detectados los factores de mayor impacto, se extraerán las fortalezas para utilizarlas como ventajas competitivas y se fortalecerán las debilidades para posteriormente tener herramientas para elevar el nivel competitivo de CVS.

La razón de estudio de esta investigación es proporcionar datos sólidos y confiables para dar soporte a la toma de decisiones estratégicas que ayuden a posicionar a CVS en el mercado y hacerla sostenible ante el mismo.

3.3.3 Conclusiones y recomendaciones

Después de un análisis competitivo de la empresa, y teniendo los resultados de la evaluación, así como su interpretación se dará el diagnóstico de la misma proporcionando medidas que sirvan para mejorar el sistema utilizado por cada uno de los departamentos involucrados directa e indirectamente en la realización de obras y como consecuencia elevar la competitividad de la misma.

4. ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Medición

Una vez definidos los modelos de competitividad de Álvarez y BID, se realizó una prueba piloto de la aplicación, para ver la reacción que se tenía sobre las variables consideradas, el tiempo de respuesta, etc. Esto ayudó a corregir algunos errores y a recibir sugerencias por parte del objeto de estudio de la prueba piloto.

Se determinó entonces que la ponderación de la evaluación de ambos modelos, para conocer en qué etapa o nivel de competitividad se encuentra el objeto de estudio sería la misma que se mostro en la tabla 3.1 vista con anterioridad.

Utilizando el modelo del BID, las áreas y sus correspondientes subareas, consideradas para evaluar la competitividad a nivel directivo serán las siguientes (BID, 2015):

1. Planteamiento estratégico:
 - A. Proceso de planteamiento estratégico
 - B. Implementación de la estrategia
2. Producción y operaciones
 - A. Planificación y proceso de producción
 - B. Capacidad del proceso
 - C. Mantenimiento
 - D. Aprovisionamiento
 - E. Manejo de inventario
3. Contabilidad y finanzas
 - A. Monitoreo de costos y contabilidad
 - B. Administración financiera
 - C. Normas legales y tributarias
4. Recursos Humanos

- A. Aspectos generales
 - B. Capacitación y promoción del personal
 - C. Cultura organizacional
 - D. Salud y seguridad industrial
5. Gestión ambiental
- A. Política ambiental de la empresa
 - B. Estrategia para proteger el medio ambiente
 - C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales
 - D. Administración del desperdicio
6. Sistemas de información
- A. Planeación del sistema
 - B. Entradas
 - C. Procesos
 - D. Salidas

La calificación a utilizar para el mapa del BID aplicado a los directivos será de un rango del 1 al 5, siendo uno la calificación mínima y cinco la calificación más alta, considerándose de la siguiente manera: 1 es bajo, 2 es regular, 3 es bueno, 4 es muy bueno y 5 es alto.

4.2 Resultados de la aplicación del modelo Fase 1 adaptación de Álvarez

De la evaluación de la primera fase aplicada al personal administrativo, se muestran los siguientes resultados:

Tabla 4.2 Resultados aplicación modelo Fase 1

PREGUNTAS		Puntos (A)
1. Equipo directivo		
1	¿El equipo directivo de la organización dirige los esfuerzos de mejora?	2
2	¿El equipo directivo de la organización concentra los esfuerzos de mejora?	2

2. Avance		
3	¿Cuenta la organización con indicadores de desempeño?	1
4	¿La organización monitorea sus principales indicadores de desempeño?	1
3. Posición competitiva		
5	¿La organización revisa sus resultados de desempeño?	1
6	¿Conoce la organización a sus competidores?	3
4. Funciones		
7	¿La organización evalúa periódicamente su posición competitiva contra el resto de sus competidores?	2
8	¿Cada uno de los empleados conoce adecuadamente con sus funciones dentro de la organización?	2
9	¿Los empleados cumplen adecuadamente con sus funciones dentro de la organización?	3
5. Entrenamiento		
10	¿El personal recibe capacitación continuamente?	1
11	¿Se entrena continuamente al personal de la organización?	1
6. Qué y cómo		
12	¿Existen manuales y procedimientos de políticas?	1
13	¿Los manuales y procedimientos de políticas facilitan la toma de decisiones?	1
14	¿La calidad del producto/servicio cumple los requisitos del cliente?	3
7. Calidad		
15	¿La calidad del producto/servicio se deriva de un procedimiento documentado?	2
16	¿La organización trabaja con base en objetivos planeados anualmente?	2
8. Dirección		
17	¿Conocen los empleados las estrategias de negocios planeadas?	1
18	¿La organización trabaja con base en estrategias de negocios planeados anualmente?	1
9. Mejoras		
19	¿La organización implanta planes y proyectos de mejora?	1
10. Cultura		
20	¿Los empleados conocen la cultura organizacional?	1

Fuente: Elaboración propia adaptado de Álvarez (1999).

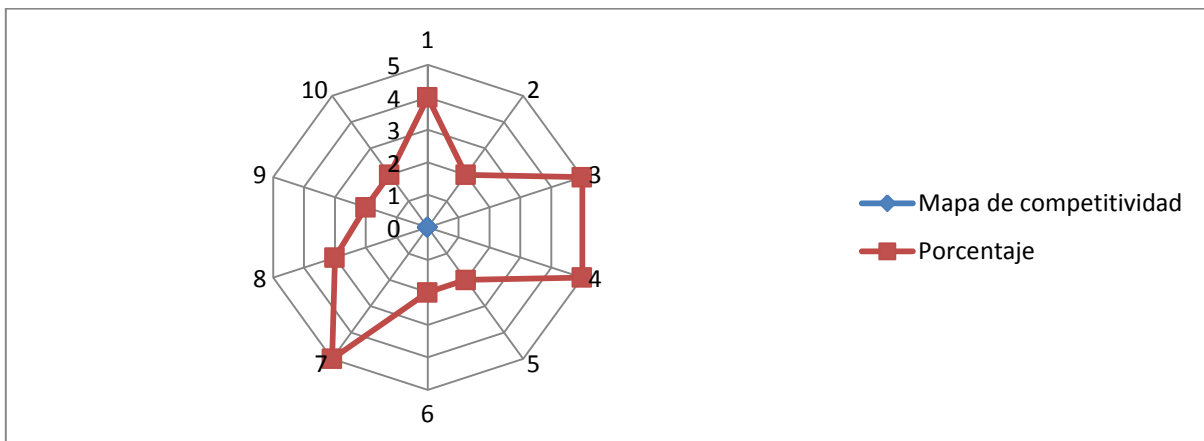
Los resultados obtenidos de la evaluación de la Fase 1 se resumen de la siguiente manera:

Tabla 4.3 Mapa de Competitividad del modelo Fase 1

Mapa de competitividad		Porcentaje
1	Equipo directivo	4
2	Avance	2
3	Posición competitiva	5
4	Funciones	5
5	entrenamiento	2
6	Qué y Cómo	2
7	Calidad	5
8	Dirección	3
9	Mejoras	2
10	Cultura	2
Porcentaje promedio total=		3.2

Fuente: Elaboración propia adaptado de Álvarez (1999), 2013.

Grafica 4.1 Resultados del modelo de competitividad Fase 1



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Por lo que de acuerdo con la clasificación que muestra la tabla 4.1 se encuentra en un nivel de competitividad regular en una etapa incipiente. Se detectó con este instrumento en base a la tabla 4.2 que dentro de sus áreas de fortalezas se

encuentran la posición competitiva, y en lo que se refiere a funciones y equipo directivo; las áreas de oportunidad se encuentra en la dirección. Por otra parte los focos rojos de sus debilidades fueron detectados en: avance, entrenamiento, políticas y procedimientos (que y como), en mejoras y la cultura organizacional (Ver grafica 4.3).

4.3 Resultados de la aplicación del modelo Fase 2 adaptación del BID

Ahora bien, la otra cara que hay que analizar son los resultados del modelo de competitividad en los directivos de la empresa, ya que ellos en un momento, pudieran tener otra manera de conceptualizarla. A continuación se presenta cuáles son los resultados que arrojó la aplicación de dicha encuesta al área directiva de Construcciones Villa de Seris, S.A. de C.V.

En resumen se tiene que:

Tabla 4.4 Mapa de Competitividad del modelo Fase 2

MAPA DE COMPETITIVIDAD	EVALUACION DEL AREA
Planteamiento Estratégico	24%
Producción y Operaciones	38%
Contabilidad y Finanzas	55%
Recursos Humanos	27%
Gestión Ambiental	24%
Sistemas de Información	51%
Nivel de Competitividad de la Empresa	36%

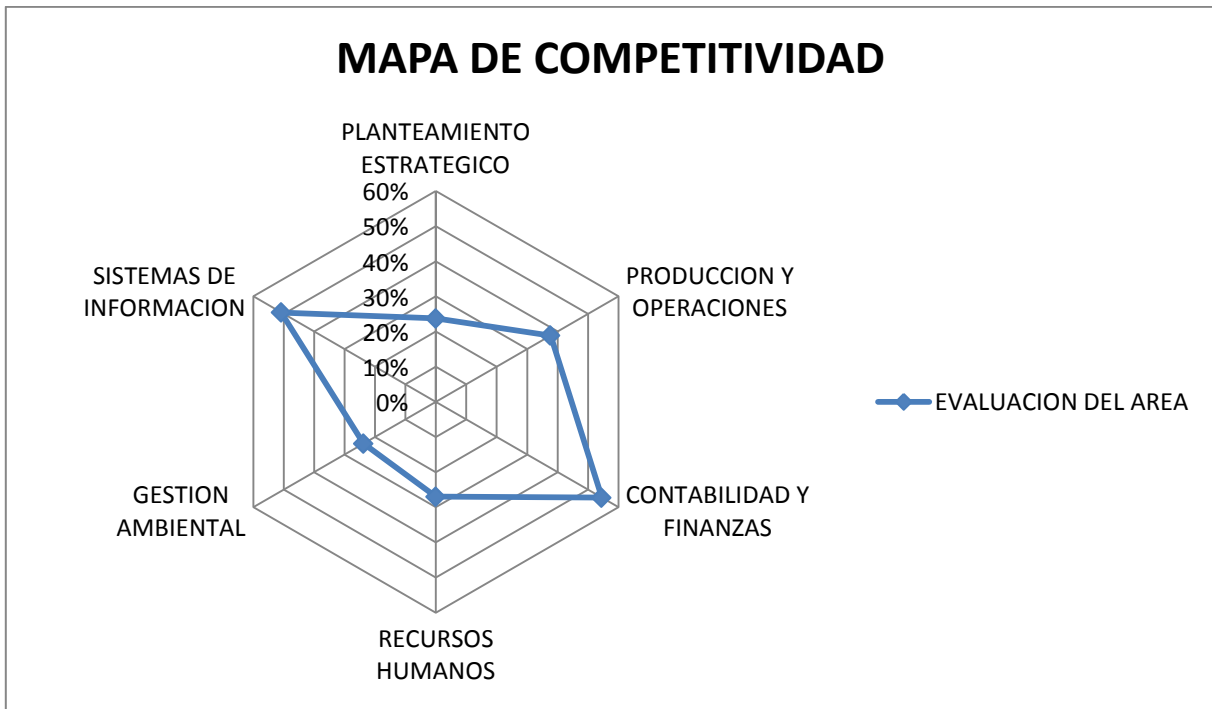
Fuente: Elaboración propia, adaptado del BID, 2013

La tabla 4.4 muestra que las áreas con puntuación más baja fueron las de Planteamiento Estratégico y Gestión Ambiental con una puntuación de 24% y recursos humanos con 27%, pudiéndose considerar las áreas de principal atención. Por otra parte las áreas de producción y operaciones, sistemas de

información y contabilidad y finanzas, fueron las áreas más fuertes, mismas que se podrían utilizar como ventajas para sobresalir con sus competidores.

Para visualizar los resultados de una mejor manera del mapa del modelo Fase 2, se tiene la gráfica 4.2.

Grafica 4.2 Resultados del modelo de competitividad Fase 2



Fuente: Elaboración propia,

En la gráfica 4.2, contempla el mismo nivel de competitividad regular comparado con el modelo Fase 1, y también en una etapa incipiente, como se observa en la tabla 4.4. Sin embargo, este modelo muestra que las fortalezas según directivos se encuentran en el área de contabilidad y finanzas, así como en el área de sistemas de información; las oportunidades se presentan en producción y operaciones, mientras que los puntos rojos a considerar serán en planteamiento estratégico, recursos humanos y gestión ambiental (Ver Grafica 4.2).

Si se pone especial atención en los resultados de ambas fases, estas coinciden en el factor de recursos humanos, donde se engloba el entrenamiento, partiendo de la necesidad imperiosa de la existencia de una planeación estratégica.

A continuación se presentan los resultados de aquellos subfactores a los que se sugiere aplicar medidas correctivas de ser necesario.

4.3.1 Análisis de resultados de subfactor Planeamiento Estratégico

Tabla 4.5 Resultados del modelo de competitividad Fase 2 aplicado por áreas
Factor de Planteamiento Estratégico

1. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO		
A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO		
1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.	2
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	2
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	1
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
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.	2
1.6	Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.	1
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
1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").	1
TOTAL SUB-AREA		27.50 28%
B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA		
1.9	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	1

1.10	El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.	1		
TOTAL SUB-AREA			20.00	20%
TOTAL AREA			23.75	24%

Fuente: Elaboración propia adaptado del BID, 2013.

Como se puede observar en la tabla 4.5, en la sub área de planteamiento estratégico obtuvo un porcentaje de 28% considerándose un nivel de competitividad regular, sin embargo para la subarea de implementación de la estrategia obtuvo un porcentaje bajo con un 20%.

4.3.2 Análisis de resultados de subfactor Producción y Operaciones

Tabla 4.6 Resultados del modelo de competitividad Fase 2 aplicado por áreas
Factor de producción y operaciones

2. PRODUCCION Y OPERACIONES				
A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION				
2.1	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.	2		
2.2	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.	1		
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.	3		
2.4	El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas.	2		
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.	3		
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).	3		
2.7	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio.	3		
TOTAL SUB-AREA			48.45	48%
B. CAPACIDAD DEL PROCESO				

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.	3		
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.	2		
TOTAL SUB-AREA		50.00	50%	
C. MANTENIMIENTO				
2.10	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.	1		
2.11	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos	1		
2.12	Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento.	1		
2.13	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.	1		
2.14	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP).	1		
2.15	La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de un lucro cesante adecuado.	1		
TOTAL SUB-AREA		19.98	20%	
D. APROVISIONAMIENTO				
2.16	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	2		
2.17	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.	2		
2.18	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.	2		
2.19	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.	1		
TOTAL SUB-AREA		35%	35%	
E. MANEJO DE INVENTARIOS				
2.20	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades.	2		

2.21	Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo.	2		
2.22	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.	1		
2.23	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).	2		
TOTAL SUB-AREA			35%	35%
TOTAL AREA			37.69	38%

Fuente: Elaboración propia adaptado dl BID, 2013.

En este factor se puede observar que el área con puntuación más baja la obtuvo la subarea de mantenimiento con un 20%, se considera un área de vital importancia por el giro de la empresa. Para las subáreas de planeación y procesos de producción, capacidad del proceso y aprovisionamiento entraron en una etapa aceptable.

4.3.3 Análisis de resultados de subfactor Contabilidad y Finanzas

Tabla 4.7 Resultados del modelo de competitividad Fase 2 aplicado por áreas
Factor de Contabilidad y Finanzas

3. CONTABILIDAD Y FINANZAS				
A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD				
3.1	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	3		
3.2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	3		
3.3.	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	3		

3.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.	2	
3.5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.	1	
3.6	Los productos de exportación se costean en forma diferente que los productos que van al mercado doméstico.		
3.7	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional o internacional, con base en datos confiables.	4	
TOTAL SUB-AREA		45.60	46%
B. ADMINISTRACION FINANCIERA			
3.8	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	3	
3.9	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	3	
3.10	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	2	
3.11	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.	2	
TOTAL SUB-AREA		50.00	50%
C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS			
3.12	Los libros de actas, los registros de socios, las reformas de escrituras, la información para las superintendencias se encuentran al día y están debidamente archivados.	4	
3.13	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Cámara Mexicana de Industria de la Construcción a la luz de su objeto social.	3	
3.14	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	4	
3.15	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.	2	

3.16	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	4		
TOTAL SUB-AREA			68.00	68%
TOTAL AREA			54.53	55%

Fuente: Elaboración propia adaptado dl BID, 2013.

En la tabla 4.7 se puede observar que la subarea de Monitoreo de costos y contabilidad obtuvo un 46% considerándose en una etapa aceptable, la subarea de Administración financiera obtuvo una calificación del 50% en un nivel de competitividad bueno y la subarea de Normas legales y tributarias obtuvo la más alta puntuación con un 68%; en base a estos resultados obtenidos se podría considera el departamento de Contabilidad y Finanzas como una fortaleza de CVS.

4.3.4 Análisis de resultados de subfactor Recursos Humanos

Tabla 4.8 Resultados del modelo de competitividad aplicado a directivos por áreas
Factor de Planteamiento Recursos Humanos

4. RECURSOS HUMANOS				
A. ASPECTOS GENERALES				
4.1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	2		
4.2	La empresa tiene un políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	1		
4.3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.	3		
4.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (Registro en SHCP, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	2		
4.5	TOTAL SUB-AREA		40.00	40%
4.6	B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL			

4.7	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.	1		
4.8	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.	1		
TOTAL SUB-AREA		20.00	20%	
C. CULTURA ORGANIZACIONAL				
4.9	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	2		
4.10	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	2		
4.11	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	1		
4.12	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	1		
4.13	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	1		
TOTAL SUB-AREA		28.00	28%	
D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL				
4.14	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	1		
4.15	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	1		
4.16	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.	1		
4.17	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	1		
TOTAL SUB-AREA		20.00	20%	
TOTAL AREA		27.00	27%	

Fuente: Elaboración propia adaptado del BID, 2013.

Lo que hay que resaltar de lo observado en la tabla 4.8 es en relación al subfactor de capacitación y promoción de personal y salud y seguridad industrial, ya que se

encuentra en una posición muy baja siendo una debilidad que tendría que fortalecer para lograr los objetivos de la empresa con una mayor productividad y calidad. Las subareas de aspectos generales y cultura organizacional obtuvieron 40% y 28% correspondientemente consideradas en un nivel de competitividad regular.

4.3.5 Análisis de resultados de subfactor Gestión Ambiental

Los resultados del modelo de competitividad en el área de gestión ambiental fueron los siguientes:

Tabla 4.9 Resultados del modelo de competitividad aplicado a directivos por áreas.
Factor de Gestión Ambiental

5. GESTION AMBIENTAL			
A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA			
5.1	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	1	
5.2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	2	
5.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.	1	
5.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	1	
TOTAL SUB-AREA		25	25%
B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE			
5.5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.	2	
5.6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.	1	
TOTAL SUB-AREA		30	30%

C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES			
5.7	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	1	
TOTAL SUB-AREA		20	20%
D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO			
5.8	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.	1	
5.9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	1	
TOTAL SUB-AREA		20	20%
TOTAL AREA		23.75	24%

Fuente: Elaboración propia adaptado dl BID, 2013.

En esta sección las áreas en las que se debe prestar mayor atención son las de Concientización y capacitación del personal en temas ambientales y Administración del desperdicio ya que se clasificaron en una etapa de competitividad baja. Sin embargo, las subareas de Política ambiental de la empresa y Estrategia para proteger el medio ambiente cayeron en una etapa incipiente con 25% y 30% respectivamente.

Anteriormente CVS tuvo un incidente de tipo ambiental y creemos que es una oportunidad para demostrar que se ha aprendido de ello y que se puede mejorar las debilidades. Al inicio de una licitación cualquier institución gubernamental solicita llevar a cabo estudios de suelos para saber ante que naturaleza (flora y fauna) se está enfrentando o el impacto ambiental que tendrá la realización de una obra.

4.3.6 Análisis de resultados de subfactor Sistemas de Información

Los resultados del modelo de competitividad en el área de Sistemas de Información fueron los siguientes:

Tabla 4.10 Resultados del modelo de competitividad aplicado a directivos por áreas. Factor de Sistemas de Información

6. SISTEMAS DE INFORMACION			
A. PLANEACION DEL SISTEMA			
6.1	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.	3	
6.2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	2	
6.3	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.	3	
6.4	TOTAL SUB-AREA	53.20	53%
B. ENTRADAS			
6.5	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.	3	
6.6	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.	3	
	TOTAL SUB-AREA	60.00	60%
C. PROCESOS			
6.7	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	3	
6.8	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de	1	

proceso.		
TOTAL SUB-AREA	40.00	40%
D. SALIDAS		
6.9	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	3
6.10	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	2
TOTAL SUB-AREA	50.00	50%
TOTAL AREA	50.80	51%

Fuente: Elaboración propia adaptado dl BID, 2013.

El área de Sistemas de información se podría considerar como una fortaleza para la empresa ya que las subareas de este factor obtuvieron una puntuación aceptable con un nivel de competitividad bueno, para la subarea de Planeación del sistema 53%, para Entradas 60%, en Procesos 40% y Salidas 50%.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En el desarrollo de esta investigación se ha realizado un análisis detallado de los factores que involucran la competitividad de una empresa constructora. En primer lugar, para realizar el modelo de competitividad que representara de manera adecuada a este giro, fue necesario identificar los recursos más sobresalientes en esta industria; después se procedió a su medición, para enseguida determinar cuáles eran los que influían de forma determinante o negativa en la competitividad de la misma empresa. De esta forma se pudo concluir cuales son los factores que determinan el nivel de competitividad.

Con los resultados que se obtuvieron se detectó el foco rojo en donde habría que poner más atención para que la competitividad llegara a resultados favorables y también se detectaron los factores que representan la ventaja comparativa de la empresa, en los que no hay que prestar tanta atención, pero que hay que estar atentos a que las empresas competidoras no igualen dichos factores.

Expuestos entonces los resultados de cada factor del modelo de competitividad, se puede determinar que el objetivo general de esta investigación “Medir y analizar el nivel de competitividad de Construcciones Villa de Seris. S.A. de C.V. y elaborar estrategias que coadyuven al mejoramiento de la misma”, se alcanzó en su totalidad.

Así mismo, los objetivos específicos que se plantearon en la sección 1.3.2 fueron cumpliéndose uno a uno en el proceso. El siguiente apartado muestra las estrategias a seguir como recomendaciones de esta investigación.

En resumen, en el análisis competitivo aplicado a CVS se pudo identificar los factores que sirven para determinar el nivel competitivo de la empresa, los cuales se observan en el siguiente cuadro.

Tabla 5.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Posición Competitiva	Cultura
Funciones	Avance
Equipo Directivo	Recursos Humanos
Dirección	Planteamiento Estratégico
Contabilidad y Finanzas	Entrenamiento
Sistemas de Información	Gestión Ambiental
Producción y Operaciones	Qué y Como

Fuente: Elaboración propia.

Los factores mencionados en el cuadro anterior, se derivan de los resultados de las encuestas aplicadas sobre el modelo de competitividad que se adecuo para aplicarse a la empresa Construcciones Villa de Seris, S.A. de C.V.

Las fortalezas y debilidades se observan en toda la estructura organizacional, en diferentes departamentos, a sus distintos niveles, por tanto, lo que se recomienda a continuación aplica a todas las áreas y/o personas involucradas en cada una de ellas.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas al personal de CVS, y de acuerdo con la fuente bibliográfica consultada previamente para el estudio competitivo en CVS, se identificaron las debilidades y fortalezas que se muestran en la tabla 5.1 expuesta anteriormente.

Para emitir recomendaciones se pondrá mayor atención en la sección de debilidades, ya que se consideran un impacto negativo en la competitividad de la empresa.

- Cultura:

La cultura organizacional suele ser imperceptible para los agentes involucrados dentro de la organización, es entonces que la empresa tiene la obligación de exponerla a los empleados en la inducción a la empresa, para que desde ese momento formen parte de ella y desarrollen dentro y fuera de la empresa los objetivos que se persiguen. La cultura organizacional pudiera mejorar teniendo por escrito dentro de las instalaciones, la misión, visión y valores, para que tanto empleados, clientes y agentes externos la conozcan. El propósito de su difusión sería lograr una conectividad entre los valores empresariales y personales para evitar futuros conflictos laborales, entre muchos otros beneficios.

- Avance:

Se recomienda entonces que para conocer el nivel de competitividad de la empresa se realice cada periodo de seis meses la aplicación del modelo de competitividad para medir los niveles y saber que las mejoras propuestas han ayudado a incrementar dicho nivel. Para ello se sugiere que la persona responsable de llevar a cabo el proceso sea quien se encuentre en el área de recursos humanos y deberá realizarla con el mismo método (aplicación personal). Con esto, sabremos si se está cumpliendo lo que se planeó y poder tomar decisiones en base a ello.

Así mismo se recomienda que se tengan indicadores internos de competitividad, es decir, se trabaje por metas mensuales. En el área de producción se soliciten los insumos necesarios para ahorrar en tiempos de entrega y no retrasar la obra a ejecutar. El área de recursos humanos deberá proporcionar la mano de obra adecuada, en cuanto a capacitación, en tiempo y forma a las distintas obras que

se estén ejecutando asegurándose de que los empleados adopten la cultura organizacional para alcanzar la visión de la empresa y visualizar que por cada trabajador que genera baja hay que contemplar una posible contratación más adelante. En el área de mercadotecnia, el indicador mensual de competitividad será el tener contacto con el cliente con la finalidad de saber que se encuentra satisfecho con el tiempo y forma de ejecución de la obra. Por último en finanzas el principal indicador será que la logre la cobranza de toda la facturación del mes en curso, con el fin de no generar rezagos y captando dichos recursos económicos se tendrá el aprovisionamiento oportuno en todas las áreas de la organización.

- Recursos Humanos:

Se invita a establecer programas de incentivos a todos los niveles de empleados, que vaya acorde a las competencias mostradas para lograr los objetivos organizacionales. Se pretende que con esto el clima laboral, así como la competitividad, mejore y que por imitación y querer tener otras prestaciones los empleados desarrollen habilidades, aptitudes y destrezas para el bien común. Además se propone encausar algunas actividades de esparcimiento y de integración familiar, ya que el trabajo en obra es pesado; se puede empezar por diseñar un programa de capacitación para saber qué hacer en caso de algún accidente, pidiendo la colaboración de Bomberos, o protección civil de la localidad; formando brigadas, cumpliendo así un doble objetivo: de integración y de seguridad.

Una fuente de apoyo para ello, podría ser el uso de las siguientes herramientas:

- a) Análisis de puesto.- Antes de asignar al personal a un área se necesita diseñar las funciones del puesto según las necesidades de CVS y de las áreas con las que cuenta, mismo que facilitará el proceso de reclutamiento y se asigne a la persona según el perfil adecuado.
- b) Reconocimiento de competencias.- Incentivar al personal en la participación del proceso de innovación, está a su vez sea remunerada

económicamente según las competencias que cada trabajador demuestre en el desempeño de sus funciones.

En relación al registro de enfermedades, se queda en aquellas que repuntan en enfermedades generales o riesgos de trabajo que son detectadas por el seguro social, en el que extiende alguna incapacidad; pero hay algunos ausentismos que se desconoce las causas.

- Qué y cómo:

Se tiene entonces que para el área de políticas y procedimientos se deberá tener un registro electrónico de los procesos que se llevan a cabo para la realización del trabajo diario; considerando que cada departamento de la empresa (producción, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas) se apoye en el plan estratégico para el desarrollo de dichos procesos. Esto será redituable y posicionará a la empresa de una manera sustentable en el sentido de que lo que se ejerce dentro de la misma sea parte de un sistema y no de la persona que ocupe el puesto, pudiendo con ello rotar el personal sin que se dejen de llevar a cabo las tareas.

- Planteamiento Estratégico:

Se recomienda que semanalmente se realicen juntas de consejo, para que las partes involucradas en los proyectos y distintos departamentos expresen sus opiniones y las decisiones sean del conocimiento de todos. Será más enriquecedor y contará con mayor soporte aquella decisión que de antemano este avalada por las partes involucradas. Esto llevará a desarrollar un planteamiento estratégico al trabajar en equipo y estar orientados a obtener el mismo resultado.

Actualmente los directivos conocen el mercado y a sus competidores, sin embargo el análisis FODA como tal, no es llevado a cabo de manera sistemática, el director general lo hace de manera inconsciente, sin transmitir la información a los demás departamentos de la empresa. Por ello se recomienda que en las reuniones de consejo semanales se plantee la situación del mercado desde cada una de las

áreas de la empresa; la colaboración entre ellas obtendrá resultados a manera de sinergia.

Con relación a los nuevos proveedores y competidores, es una tarea que se centra en la persona encargada de compras y a su juicio e imparcialidad es como se conocen los nuevos sectores en los que se podrá operar, pero para obtener mejores resultados se sugiere utilizar una estructura de base de datos para saber con qué se cuenta y analizar si la información de tecnología, clientes, proveedores, etc. es la adecuada para lograr alcanzar la competitividad deseada en base a los objetivos que se plantearon, inclusive si se están utilizando las estrategias adecuadas con ellos.

Detectar en que se diferencia la competencia ya sea en costos, nicho de mercado, etc. Esto se considera conveniente para poner en práctica o mejorar en la empresa aquellas habilidades que tienen los competidores; para lograr una ventaja competitiva y abarcar más mercado, como la competencia foránea que ingresa al estado para licitar obras.

No solo basta con tener una planeación estratégica, hay que marcar pautas para realizar un seguimiento efectivo y obtener los resultados que se plasmaron. Es importante no dejar de lado el involucrar al personal que estará en la implementación o cambios de las distintas estrategias, si bien ya se practica lo que es la asignación de recursos por área en proporción a lo que esta genera de utilidad, dentro de la planeación estratégica se debe analizar minuciosamente que las necesidades son imperiosas para todas las áreas, que no hay mayor ponderación para quien genere más, por el contrario, todas forman parte de un todo, y si el equipo administrativo no cuenta con las herramientas de software actuales, les afecta en el pago de salarios, esto a su vez hacen que disminuya producción, se incumple en tiempos de entrega, etc. Causa lo que comúnmente se conoce como efecto dominó, por ello la relación debe ser proporcional e inversa a la práctica que actualmente se lleva.

Se observó que el peso de las áreas para la asignación de recurso debe ser en la misma proporción, lo siguiente a considerar entonces es al personal que realiza las labores en estas áreas. Para ello se recomiendan algunas estrategias de acuerdo a los resultados en el área de recursos humanos, ya que por lo resultados de directivos en el nivel de competitividad detectan una deficiencia.

Por todo lo anterior, se deberá contar por escrito con:

- a) Plan Estratégico.- Diseñar un adecuado plan estratégico que sirva como guía para llegar a los resultados deseados en un escenario apegado a la fuerte competencia que existe en el mercado en donde se desenvuelve CVS y que el desarrollo de dicho plan, contemple el estudio actual del FODA.

En cuanto a mejoras, una vez que se tienen los índices, el entrenamiento y los procedimientos, se deberán revisar periódicamente por si el contexto y la situación cambiaron realizar los ajustes necesarios y actualizar la información para seguir cumpliendo con lo planeado. Con ello se pretende que si el personal se involucra no solo al desarrollarlos e implementarlos, sino que es factor de cambio en dichos ajustes, el sentido de competitividad individual se vea asociado a lo que se busca como competitividad de la empresa.

- b) Manuales y Procedimientos.- Diseñar manuales de procedimiento de acuerdo a las funciones correspondientes a cada área de la empresa, con la finalidad de que el personal tenga conocimiento de las actividades que se deben de realizar. Esto a consecuencia de que existiera rotación de personal o ausentismo del mismo, para que cualquier persona pueda realizar la función correspondiente de manera eficiente y no repercuta en la productividad y eficiencia de la empresa.

- Entrenamiento:

Por el propio giro de la empresa se tiene que el área de capacitación y seguridad en el trabajo es la materia principal para desarrollo de la misma. La cámara mexicana de la industria de la construcción realiza anualmente talleres para orientar tanto a trabajadores como a empresarios sobre riesgos y accidentes laborales.

Es indispensable que los trabajadores creen conciencia de la importancia de utilizar equipo de seguridad y de seguir los procedimientos para evitar accidentes que afecten a su persona de manera temporal o permanente. Además repercutirá a la economía de la empresa, ya que si un trabajador se incapacita, se atrasa la producción o bien se tiene la necesidad de contratar a más personal, mismo que necesita ser capacitado y genera costos no contemplados.

También se recomienda que se instruya al personal de obra en como presentar los resultados de sus trabajos en un formato único para que pueda ser interpretado de manera más fácil y precisa por el personal administrativo. A su vez, este deberá recibir asesorías en los diferentes contextos que maneja, es decir, si el área de finanzas recibe información sobre licitaciones y cuestiones del área técnica, se deberá capacitar al personal para que interprete sobre resultados en términos lineales, tiro de carpeta, etc. Si se inicia con un programa de capacitación de forma anual, podría considerarse tomarse a principios de año, ya que es cuando salen nuevas reformas a nivel de impuestos, de uso de compranet, facturación, cobro de impuestos; incluyendo reformas en materia de derecho ambiental y de otras índoles.

- Gestión Ambiental:

Es común ver hoy en día el tema de la responsabilidad social en las empresas, se puede observar que las empresas trasnacionales son las primeras en incluirse en este ámbito, ya que debido a la nueva cultura que se quiere dejar a las futuras generaciones es importante no solo llegar al mercado meta, sino saber que aquello que se comercializa (producto o servicio) tiene ese distintivo. Si se ve

desde la perspectiva del cliente, es quizá más redituable el adquirir aquellos productos que provienen de este tipo de empresas solo por el hecho de contribuir a un planeta sustentable.

Sin dejar a un lado la Innovación Tecnológica se podría decir que esta consiste en la adquisición de nuevas tecnologías en equipos de producción, coadyuva a que el impacto en la explotación del suelo sea menor, también con la compra de diversos equipos de oficina donde se puede ser más eficientes en el consumo de energía y de otros insumos, y a su vez con ello se podría buscar alguna certificación en ISO (Organización Internacional de Normalización) que avalará la continuidad y el aprovechamiento de los recursos.

Se puede decir entonces, que de todo lo anteriormente considerado como áreas de oportunidad, se sugiere que la empresa Construcciones Villa de Seris considere atender dichas propuestas para lograr un nivel de competitividad mayor al que actualmente tiene.

Se propone que independientemente de la obra a ejecutar, se considere dentro de la planeación estratégica, políticas y estrategias que impacten en la conservación del medio ambiente, que CVS sea un agente de cambio, promoviendo la forestación de áreas en la comunidad, o bien, medio de distribución de árboles y plantas (Ejemplo: caso vivero de CEMEX) estableciendo metas ya sea de extensión de metros cuadrados o de árboles plantados en un periodo de tiempo determinado. Si además de esto se documentan estas acciones y se exhiben la imagen ante el futuro mercado potencial sería de mayor impacto.

En su administración del desperdicio en CVS se le ha otorgado reconocimiento por parte de la marca HP por reciclar cartuchos de tintas para impresoras, sin embargo se sabe que no es suficiente, se necesita que dicha cultura se expanda a los demás recursos naturales que utiliza la empresa. En relación a la energía, se propone que se trabaje en un horario “corrido” para evitar el uso excesivo de

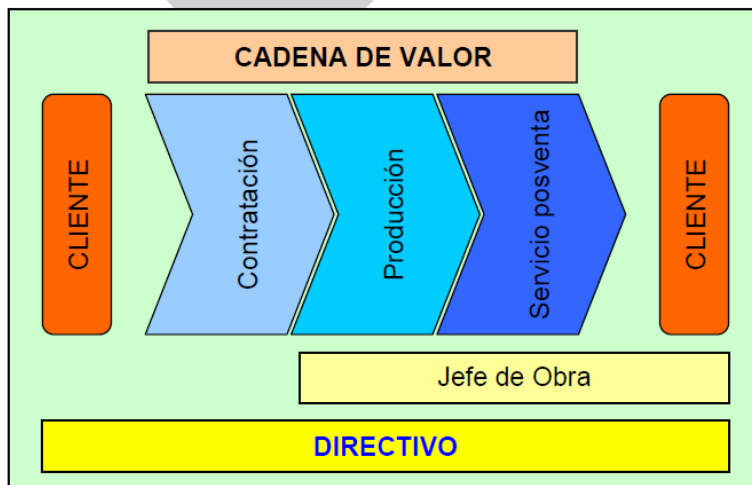
toneladas de refrigeración además inculcar hábitos como apagar la luz cuando no se esté utilizando un área, no dejar computadoras encendidas y cargadores conectados; y referente a la utilización de hojas blancas reutilizarlas por el otro lado, al menos para trámites internos. Al bajar los desperdicios de material que puede ser reutilizable, se podrá reducir en costos, y tener un mayor margen de utilidad como hace mención Taguchi, al decir que la calidad es la menor pérdida posible para la sociedad.

Otro punto importante es la necesidad de los directivos y el resto del personal conozca sobre la cadena de valor de la empresa, ya que la cadena de valor es una herramienta muy importante que sirve de guía en las operaciones que se desempeñan en la empresa y el impacto que tiene en las actividades. Por ello se propone la siguiente cadena de valor:

Cadena de Valor

Partiendo de la premisa, que la empresa surge como PYME, se considera a groso modo las siguientes actividades y/o agentes, para determinar más adelante la cadena de valor

Fig. 5.1 La Empresa Constructora, Dirección de Obras



Fuente: Fernández (2007).

Primeramente, se expondrán aquellas figuras cuyo desempeño es punto clave para el éxito de la ejecución de las obras y con los términos a los que se referirá más adelante:

- Cliente o propiedad: El que contrata la obra
- Dirección facultativa: El técnico que dirige las obras.
- Constructor: El que las ejecuta.

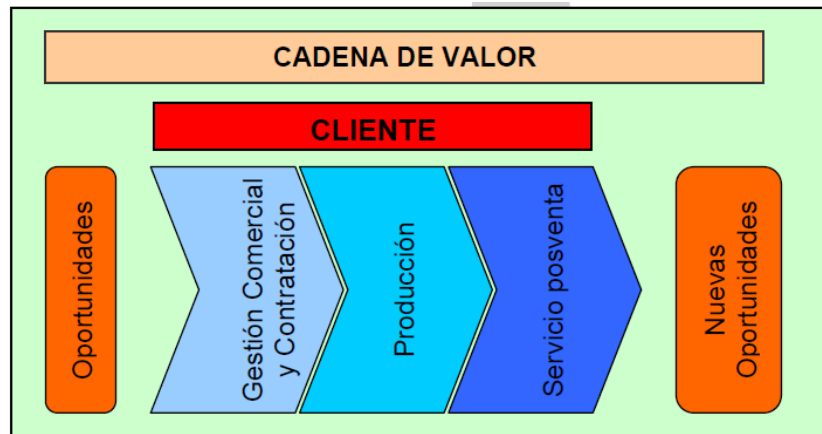
Organización de una empresa constructora

Para la operación de este tipo de empresas, será necesario determinar las diferentes fases por las que pasa un proyecto, el cual es el punto angular para la supervivencia de la misma. Este proceso comprende desde la licitación hasta la ejecución de la obra, incluyendo el servicio postventa que se pueda dar en caso de quedar alguna inconformidad por parte del cliente. En el ánimo de enmarcar el funcionamiento de una empresa constructora, en la siguiente página se puede ver el organigrama de CVS.

Los Procesos en una empresa constructora: desde la licitación a la ejecución

Los principales procesos en cualquier empresa constructora, independientemente del ámbito de actuación donde desenvuelvan su actividad, y atendiendo a la cadena de valor, son los siguientes:

Fig. 5.2 La Empresa Constructora, Dirección de Obras.



Fuente: Fernández (2007).

Contratación

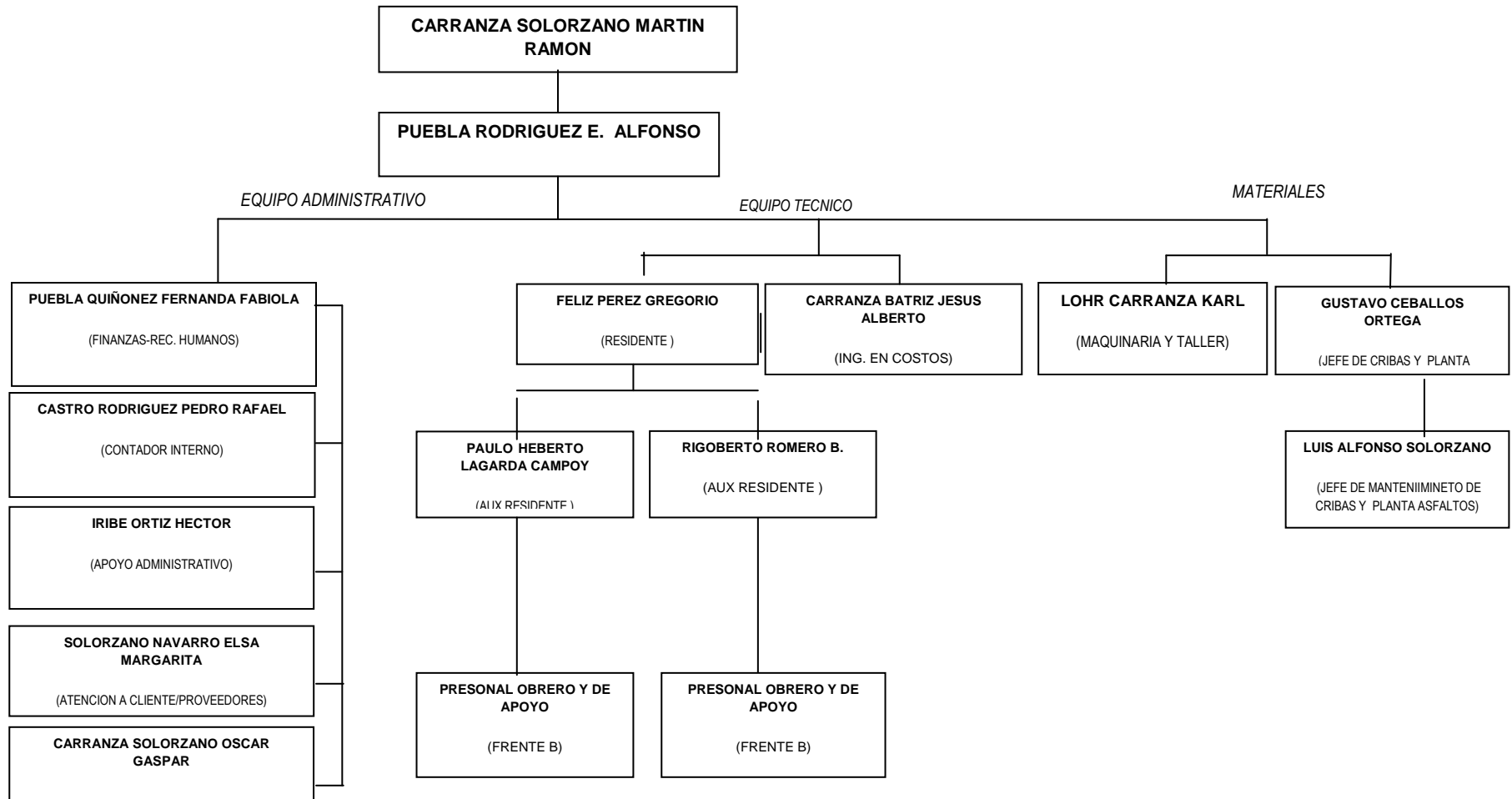
Dada su importancia la contratación habitualmente queda englobada en un departamento con rango de Dirección:

- La Dirección de Contratación.

Dado que el proyecto de obra es bajo contrato firmado, permite que el ritmo de contratación se adapte y sea rotativo o continuo a manera que dependa de la demanda obtenida y de la capacidad de la empresa para sostener a un equipo de trabajo base.

Fig. 5.3 Esquema Estructural de la Organización

CONSTRUCCIONES VILLA DE SERIS S.A. DE C.V.



Fuente: Elaboración Propia

A diferencia de la contratación en otro giro, dentro de CVS la contratación se da de acuerdo a las necesidades de la obra en proceso, con características que van desde la ubicación de obra para contratar personal que viva en dicha región, o traer empleados de distintos lugares si es necesario para equipo de tendido de carpeta, rastrilleros o ingenieros supervisores de obra, esto es de manera interna (personal).

Pero en lo referente al tipo de contrato que se obtiene, este puede ser de 2 tipos: contrato público y contrato privado. A partir de este momento se tratará principalmente a la contratación pública, debido a su mayor importancia y complejidad. Dentro del proceso de contratación de un proyecto se distinguen las siguientes fases:

- a) Selección de concursos a ofertar
- b) Proceso de licitación
- c) Adjudicación

Los concursos de obras y servicios convocados por las Administraciones públicas se publican en los distintos Boletines Oficiales, Compranet y de las administraciones locales. En algunos casos, determinados organismos públicos sujetos parcialmente a la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas (generalmente en cuanto a concurrencia y publicidad), publican sus concursos en prensa nacional escrita. Por su parte, los concursos privados pueden o no ser publicados en los medios de comunicación, en función del interés de organismo privado y de sus normas internas de compras, estos es dados más bien por "camaradería". Atendiendo a la información publicada en los medios descritos anteriormente, el departamento de contratación hace una primera selección de los concursos a ofertar, atendiendo a los criterios prefijados por la dirección, como pueden ser: el cliente, tipo de obra o servicio, tipo de concurso, importe de licitación, localización, etc.

La preselección debe obtener los siguientes datos para cada concurso:

- Título del concurso de obra o servicio.
- Importe tipo de licitación y plazo.
- Fecha tope de presentación del concurso.
- Solvencia técnica y económica exigible al contratista.
- Pliego de cláusulas administrativas particulares.

Es especialmente importante comprobar que la empresa cumple los criterios de solvencia técnica y económica exigibles en el concurso. En las licitaciones de las Administraciones Públicas, normalmente estos criterios suelen exigirse a través de la clasificación de contratistas de obras o servicios.

Esta clasificación de contratistas es valorando especialmente la experiencia de la empresa en la ejecución de contratos similares a aquéllos para los que se pretende la clasificación, teniéndose en cuenta, también, su personal técnico, su maquinaria y sus medios económicos.

En los casos en los que la empresa no tenga clasificación suficiente, y el concurso tenga un especial interés por cualquier causa, es normal buscar socios para concurrir en un contrato A en P (Asociación en Participación) de modo que la suma de las clasificaciones de los socios cumpla con la exigida en el pliego del concurso.

Una vez hecha la preselección, la dirección realiza una selección definitiva de los concursos a licitar, a partir de cuyo momento comienza el trabajo del departamento de estudios.

b) Proceso de licitación

Para la preparación de la oferta se tendrá muy en cuenta la documentación facilitada en el concurso. Es especialmente importante, además de toda la documentación técnica, el contenido de las cláusulas administrativas particulares que rige el concurso, donde se define expresamente, entre otras cosas,

- La documentación a presentar y la forma de hacerlo.
- Los criterios que sirven de base para la licitación y posterior adjudicación del concurso.

Los criterios suelen incluir aspectos como el precio y el plazo ofertado, programa de trabajo, medios materiales y humanos, certificados de aseguramiento de la calidad, sistema de gestión de la prevención de la empresa, etc. Por tanto, una vez estudiado el Pliego, se procede a:

- Estudio económico de la obra.
- Planificación técnica de la obra.
- Preparación de la documentación administrativa exigible: clasificación, garantía provisional (generalmente aval del 10% del importe de licitación), etc.

Con la documentación anterior, se realiza una reunión de dirección comúnmente en las instalaciones de la SCT (Secretaría de Comunicaciones y Transportes) donde se realiza lo que normalmente se denomina “cierre de la oferta”, momento en el que se estudian todas las circunstancias que rodean a la misma. En este momento el directivo deberá considerar los siguientes factores:

- Circunstancias actuales de la empresa
- Estrategia de la empresa
- Tipo y características del cliente
- Tipo de obra y circunstancias que la rodean
- Condiciones del pliego del concurso, etc.

Una vez estudiados todos los factores anteriores, el directivo debe definir el riesgo tanto técnico como, sobre todo, económico que es asumible por la empresa para, de este modo, establecer la oferta definitiva.

Por último, se procede a entregar la oferta en el lugar indicado en el pliego y antes de la fecha y hora máxima especificada.

c) Adjudicación

Una vez cumplido el plazo máximo para entrega de las ofertas, el órgano de contratación llevará a cabo los siguientes pasos:

- Apertura de documentación
- Licitación técnica del concurso
- Adjudicación provisional.
- Adjudicación definitiva
- Firma del contrato

Donde en cada uno de ellos se realiza lo siguiente:

- Apertura de documentación

Se procede a la apertura de la documentación administrativa, la documentación técnica y la oferta económica. Normalmente la apertura de ofertas económicas es un acto público al cual suelen acudir representantes de cada una de las empresas que han participado en la licitación. En ocasiones la apertura de las ofertas económicas es posterior a la licitación técnica del concurso.

- Licitación del concurso

Los servicios técnicos del órgano de contratación proceden a revisar cada uno de los aspectos incluidos en el pliego del concurso de acuerdo con los criterios marcados. Este proceso, y el resultado del mismo, solo se hacen público en determinadas ocasiones.

- Adjudicación provisional

A la vista del resultado de la puntuación del concurso (tanto técnica como económica), la mesa de contratación realiza una propuesta de adjudicación provisional, la cual es comunicada tanto al interesado como, por lo general, al

resto de empresas licitadoras. En ese momento, se abre un plazo para que, por un lado las empresas no adjudicatarias realicen las alegaciones que estimen oportunas; y, por otro, la empresa adjudicataria presente la documentación que se le haya requerido, generalmente que acredite estar al corriente de sus obligaciones tributarias.

- Adjudicación definitiva

Una vez comprobadas y resueltas las eventuales alegaciones que pudieran existir, se procede a notificar la adjudicación definitiva del concurso, abriéndose un nuevo plazo para depositar la fianza definitiva, generalmente por cuantía del 10% del presupuesto de licitación. En este momento se procede igualmente a la devolución de las fianzas provisionales depositadas por cada uno de los licitadores.

- Firma del contrato

Por último, cumplido el trámite anterior, se procede a la firma del contrato administrativo entre el órgano de contratación y la empresa adjudicataria. Merece la pena destacar que en el caso de la contratación pública, se trata de un contrato de adhesión.

- Producción

Una vez firmado el contrato, comienza la fase de ejecución de las obras, cuya responsabilidad recae en el Director General, ya que una de sus actividades es designación del equipo técnico de la obra y con ello la designación de las personas que van a conformar el equipo de obra. Deben proveerse los medios humanos necesarios para llevar a buen término la ejecución de la obra contratada y mayor aun los recursos en materia prima, y maquinaria.

- Servicio posventa

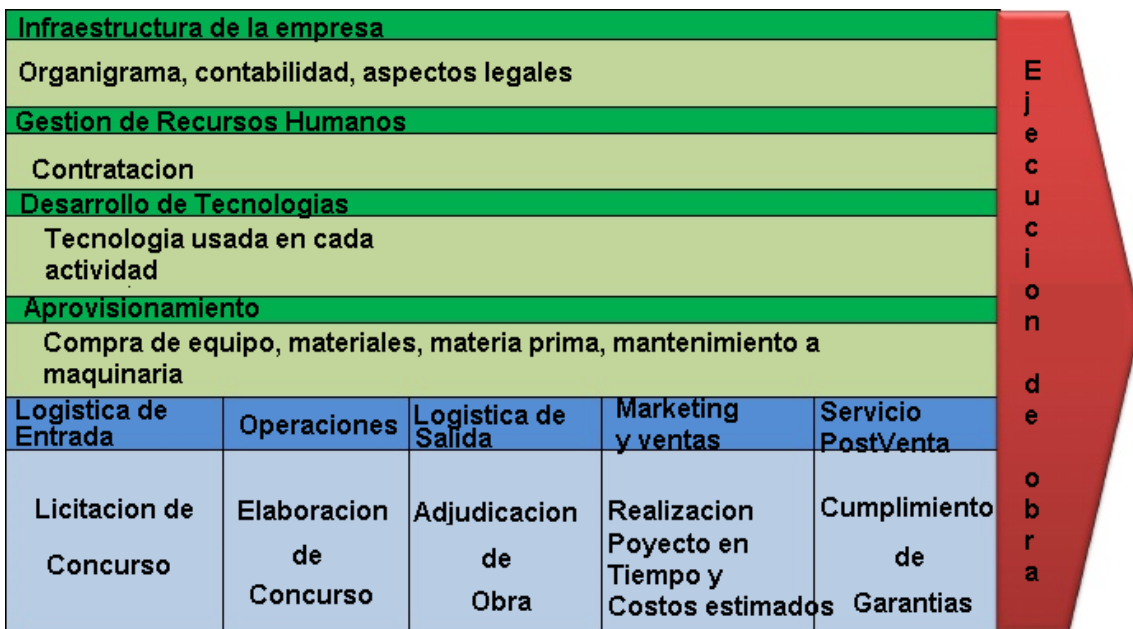
Por último, dentro del servicio posventa se incluyen las labores de puesta en marcha y garantía de las obras ejecutadas. Constituye un proceso más de las empresas constructoras incluido en su cadena de valor que, sin embargo, no suele

considerarse estratégico. Esta situación, provoca que este proceso sea desatendido en buena medida por parte de los directivos de las empresas, lo que provoca a medio plazo graves perjuicios, tanto de imagen, como económicos derivados de las reclamaciones de los clientes.

Es por tanto importante valorar la importancia de este proceso, del mismo modo que se pone máximo interés en los procesos de contratación y producción de las obras contratadas.

De acuerdo a lo que anteriormente se ha desarrollado para Construcciones Villa de Seris, S.A de C.V. y en base a lo que se ha considerado como elementos de competitividad, analizando el mercado y el crecimiento que CVS ha tenido en los últimos años, se propone lo siguiente:

Fig. 5.4 Propuesta de cadena de valor para CVS.



Fuente: Elaboración Propia, 2013.

Pudiendo observar un avance paralelo del sector con la empresa y por ende, el desarrollo de su cadena de valor.

Mejoramiento

Por lo tanto se exponen algunas estrategias que CVS podrá aplicar para mejorar el nivel de competitividad que actualmente tiene. Parte de dichas estrategias incluyen la innovación como factor determinante; por ello se presenta como es que en Construcciones Villa de Seris, S.A. de C.V. adopta dicho termino, se expone su aplicación y como es que el personal influye para el logro de dichas estrategias.

Al ser una empresa con más de 20 años en el mercado local, en CVS se sabe que la innovación no es añadir mayor sofisticación tecnológica a los productos, si no que estos se adapten a las necesidades del mercado, es decir, que satisfagan mejor las necesidades del usuario final. Porter, menciona que la Innovación es el elemento clave de la competitividad. La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar. Por lo tanto, en CVS creemos que conociendo las necesidades del cliente deberán ser presentadas con una mejora con el fin de conseguir dicha ventaja competitiva.

En CVS la innovación se ve reflejada sobre todo en que al estudiar el proyecto a desarrollar se le sugiere al cliente los materiales alternos que reduzcan costos y tiempos; así como la época propicia para realizarlo, partiendo de que el usuario final, son los ciudadanos y recordando que el cliente principal es el gobierno (estatal o municipal).

Para mejorar el proceso de innovación de CVS se sugiere que el equipo (Maquinaria y planta de asfalto) sea de mayor capacidad de producción. Reducir el equipo de tendido de carpeta por una recicladora de carpeta (Como “el dragón rojo” recién adquirido por el municipio de Hermosillo). Estableciendo alianzas con algunas otras empresas constructoras para realizar proyectos más grandes y salir a buscar nuevos mercados a nivel federal o proyectos a nivel local pero que

reditúen con más ganancias. También puede intentarse el intercambio de servicios con otras empresas (trueque de mercancías por servicio).

El personal podrá aportar a dicho proceso de innovación, involucrándose en la medida de lo posible en cada uno de los procesos internos, consciente de que la actividad que uno realiza impacta en el trabajo de terceros. Para ello se debe contar con personal que tenga como valor la iniciativa para buscar de manera individual una capacitación constante en distintas ramas; y por su parte, la empresa los motive y aporte para que realicen sus objetivos personales.

Por otra parte, algunas de las estrategias de tecnología que se puedan aplicar son:

- Tecnología de proceso: Usada en la cadena de suministro desde proveedores hasta clientes.
- Estrategia tecnológica: Incluye la selección de la tecnología, la evaluación de nuevas tecnologías y la política tecnológica a seguir para mejorar la competitividad en costo, calidad, tiempo y flexibilidad.

De esta manera se concluyen las recomendaciones o estrategias a seguir de acuerdo a las debilidades que presentó el análisis de competitividad.

Para analizar las estrategias a seguir de acuerdo a las fortalezas que se detectaron, se empezará por ver en qué área se ubican, una de ellas es el departamento de contabilidad y finanzas. Es quizá aquí donde el oportuno flujo de información y el adecuado registro de la misma, ayuda para que los presupuestos se lleven a cabo evitando fugas de dinero y malinterpretación de resultados. El éxito de la empresa radica, como en todas, en el aumento de la utilidad anual. Si esta se ve mermada por algún error involuntario, da como resultado el fracaso del proyecto, el cual tendrá un impacto negativo en imagen que difícilmente podrá recuperar.

Otra ventaja que posee CVS, es que conoce muy bien a su competencia, la mayoría de los directivos comparten apoyo para licitar diferentes proyectos, esto según su capacidad o cobertura de servicios ya que a pesar de ser competencia buscan alianzas para buscar precios con el fin de que la compra del insumo quede en una empresa local y no se contrate por fuera conociendo con ello entonces cual es la posición competitiva que posee.

Referente al equipo directivo este está constituido por profesionistas en el área, por lo que da la ventaja de guiar al equipo de trabajo a lograr los objetivos específicos del proyecto así como a los objetivos de la empresa; la inteligencia competitiva con la que cuentan hace reaccionar de manera oportuna ante cualquier contingencia que se presente en el desarrollo de un proyecto de trabajo.

En lo que referente a los sistemas de producción y operaciones, como ya se expuso, la principal ventaja que se posee CVS es que la misma empresa suministra el material base para el desarrollo de obra, teniendo con ello una reducción en tiempo de entrega de dicho material, mejores costos competitivos y el saber que no se depende de un tercero para lograr los mejores resultados.

Se puede concluir que CVS tiene muchas áreas que explotar y convertirlas en ventajas competitivas que sirvan como herramientas que hagan distintiva a la empresa, pero también cuenta con muchas otras áreas en donde trabajar para llevar a posicionar a la empresa a un excelente nivel en su mercado actual.

Al establecer esta serie de acciones que se detectaron tanto a nivel administrativo como a nivel directivo en el modelo de competitividad aplicado, llevará a que Construcciones Villas de Seris, S.A. de C.V. revierta las debilidades encontradas, acentuando las fortalezas, y con ello, incrementa el nivel de competitividad que actualmente cuenta.

REFERENCIAS

- Acosta, M. y Medina, U. (1999). *Función financiera y estrategia competitiva de la empresa*. Universidad de La Laguna.
- Adrián, L. (2004). Análisis de la competencia. Consulta en internet <http://felixpaguay.wikispaces.com/file/view/7.+An%C3%A1lisis+de+la+competencia.pdf>
- Águila, V. (2005). El concepto Calidad en la Educación Universitaria: Clave para el logro de la competitividad institucional. Dirección de Postgrado, Ministerio de Educación Superior, Cuba.
- Álvarez, M. (1999) *Manual de competitividad*. Panorama Editorial. México.
- Becerra, C. y Cruz, J. (2014). Diagnóstico de la competitividad agroindustrial en el departamento de Boyacá para el año 2011, cita a Abdel, G. y Romo, D. (2004). Sobre el concepto de competitividad. Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM. Centros de estudios de competitividad.
- BID (2015). Banco Interamericano de Desarrollo. Consulta en internet. <http://www.iadb.org/es/temas/oportunidades-para-la-mayoria/modelos-de-negocio,2567.html>
- Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C. (2011). Documentos de Investigación. Administración de Empresas. La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Universidad Central. Colombia.
- Cordero, S., Chacaría, H. Echeverri, R. y Sepulveda, S. (2003). *Territorios Rurales, Competitividad, y Desarrollo*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Cuaderno Técnico N°23. 1.

- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo primera edición, Editorial. Pearson, México.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Ed. Díaz de Santos. Pp.149.
- Díaz-Bautista, A. (2006). Efectos de la Globalización en la Competitividad y en los sistemas productivos Locales de México. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Consulta en internet. www.wumed.net/cursoecon/ecolat/mx/index.htm México.
- D'Andrea, L. (1992). "Who's Bashing Whom? Trade Conflict in High Technology Industries", Washington, D.C. Institute for International Economics. Consulta en internet. <http://www01.imd.ch/wcy/fundamentals/>
- Drucker, P.F. (1985) "The Practice of Innovation", *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*, Harper & Row, New York.
- Esser, K., Hillebrand W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1994) *Competitividad sistémica: Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Instituto Alemán de Desarrollo. Alemania.
- Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 46 (14), 169-182.
- Fischer, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (3ª ed.). México,D.F.: McGraw Hill.
- Freeman C. (1982). *The economics of industrial innovation*, London, Frances Pinter 2nd edition; 3rd edition with L. Soete, The MIT Press (1997).

- Garay, L. (1998). *Colombia: Estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Departamento Nacional de Planeación, Colciencias, Consejería Económica y de Competitividad, ministerio de Comercio Exterior. Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Editorial Proexport. Bogotá.
- Goodstein, I., Notan, T y Pfeiffer, W. (2002). *Planeación Estratégica Aplicada*. Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Grupo Consultivo sobre la Competitividad (grupo Ciampi), (1995). “La mejora de la competitividad europea”, Primer informe al Presidente de la Comisión Europea, los Primeros Ministros y los Jefes de Estado, junio de 1995.
- Gyulavári, T. y Kenesei, Z. (2012). The Impact of Marketing Resources on Corporate Competitiveness. *Tržište*, 1 (24),7-21.
- Hill, C. y Jones, G. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque Integrado*. Prentice Hall.
- Ivanovich, J. (2003). *Gestión, Calidad y Competitividad*. 11º Edición. Impreso en España.
- INEGI (2009).
<http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/construccion/default.aspx?tema=E> [Consultado 16/10/2013].
- Kantis, H., Angelelli, P. Y Moori, V. (2004). *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Banco internacional de desarrollo. Washintong, DC.
- Kenneth, A. (2000). *El Concepto de la Estrategia en la Empresa*. Mc Graw Hill.

- Krugman, P. (1996). Making sense of the competitiveness debate. *Oxford Review of Economic Policy*, 3 (12), 483-499.
- Laborín, A. (2013). “La competitividad en el Instituto Tecnológico de Hermosillo: medición y propuesta de mejora” (Tesis de maestría) Instituto Tecnológico de Hermosillo, Sonora, México.
- Linares, Y. y Gutiérrez, A. (2002). La Competitividad de la Producción de Papa (*Solanum tuberosum*) en el Municipio de Pueblo Llano, Estado de Mérida, Venezuela. *Agroalimentaria*, Venezuela.
- López, C y Pontet, N. (2011). Ventajas competitivas sustentables a través del Capital Intelectual integrando las complementariedades entre la Teoría Institucional y La Teoría de Recursos. *Revista del Instituto Internacional de Costos*.
- Malaver, F. (1999). *Lecturas sobre competitividad, empresas y educación gerencial*. Centro Editorial Javeriano. Colombia.
- Martínez, R., Charterina, J. y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2 (16), 165-188.
- Mañallch, I. (2004). *El Sector Agrícola Cubano en la Década de 1990: Un Análisis de Competitividad*. *Agroalimentaria*, Cuba.
- OCDE (1996). “Benchmarking Business Environments in the Global Economy”.
- Pérez, C. (1996). La empresa ante el cambio tecnológico. Conferencia ante el Congreso, Internacional de Estrategias Gerenciales, Valencia, Venezuela.

- Pérez, V. (2008).
http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto. [Consultado 29/10/2013].
- Peñaloza, M. (2007). Tecnología e Innovación factores claves para la competitividad, Universidad de los Andes, Merida, Venezuela.
- Porter, M. (1979). Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. New York: Free Press.
- Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones Javier Vergara. Argentina.
- Porter, M. (1997). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA. México.
- Porter, M. (1998). The Competitiveness Advantage of Nations, Capítulo 1, Free Press, junio de 1998.
- Porte, M. (2000). Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. México CECSA.
- Porte, M. (2000). Estrategias Competitivas, México CECSA.
- Primer informe al Presidente y al Congreso (1992). Consejo de Política de Competitividad de los Estados Unidos.
- Quero, L. (2008). *Estrategias Competitivas: Factor clave de Desarrollo*. Universidad Nacional Experimental "Rafael. Consulta en internet. www.revistanegotium.org.ve

- Quijano, G. (2013) Apuntes de la materia de Análisis y Estrategias para la Competitividad Empresarial.
- Rivera, O. (1993): "La interrelación entre estrategia y resultados económicos-financieros", Estudios Empresariales.
- Sala-i-Martín, X., Blanke, J., Bilbao-Osorio, B., Browne, C., Crotti, R., Drseniek, M. Fidanza, B., Geiger, T., Gutknech, T., Ko, C. y Hanouz, M. (2012). The global competitiveness index 2012-2013. Strengthening recovery by raising productivity. World Economic Forum. Consulta de internet: <http://www3.weforum.org/docs/docs/WEF-GlobalCompetitivenessReport-2013-2013.pdf>.
- Sandoval, B.; Amaya, H. y Escobar, A. (2004). Diseño de un modelo de Gerencia Participativa estrategia para lograr competitividad en los hoteles Deluxe y primera clase ubicados en el área metropolitana de san salvador. (Tesis de Licenciatura) Universidad Francisco Gavidia, San Salvador.
- Servulo, R. (1986). El comportamiento de la pequeña empresa mexicana. ITESM, México. En Rodríguez, J. (2005). *Administración de pequeñas y medianas empresa*. Sexta edición, editorial Cengage learning. México, D.F.
- Solomon, E. (1963). The Theory of Financial Management. Nueva York: Columbia University Press.
- Schumpeter, J. (1978). Teoría del desenvolvimiento económico. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México, 1978.
- Schvarzer, J., (1997). Tecnología y Finanzas: dos desafíos para América Latina, en Innovación y Desarrollo en América Latina, Editorial Nueva, Sociedad, Caracas.

- Sherman, A. y Bolhander G. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Iberoamericana. 9ª ed. México, 425 pp.
- Stiglitz, J. (2003). *Los felices 90. La semilla de la destrucción*, Editorial Taurus, Colombia.
- Villalba, J. (2003). *El arte de la guerra competitiva. Menú estratégico*. Centro Nacional para la Competitividad. Ediciones IESA.
- Villarán, F. (2005). *Retos del Futuro*, CIP-F. Noviembre. Lima, Perú.
- Villareal, R. (2006). *El modelo de competitividad sistémica de los agronegocios en la cadena global de valor*. México. IOSD y CECID.
- Warner, A. (2002). *Definición y Evaluación de La Competitividad: Consenso sobre su definición y medición de su impacto* , Washington, D.C. Cita a WEF (1996). *Foro Económico Mundial, Informe de Competitividad Mundial*, pág. 19.
- Warner, A. (2002). *Definición y Evaluación de La Competitividad: Consenso sobre su definición y medición de su impacto* , Washington, D.C. Cita a IMD (2003). *Anuario de Competitividad Mundial*.
- Warner, A. (2002). *Definición y Evaluación de La Competitividad: Consenso sobre su definición y medición de su impacto* , Washington, D.C. Cita a Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional, 1985.
- Warner, A. (2002). *Definición y Evaluación de La Competitividad: Consenso sobre su definición y medición de su impacto*, Washington, D.C.

WEF (2013). World Economic Forum. Consulta de internet:
<http://www3.weforum.org/docs/docs/WEF-GlobalCompetitivenessReport-2013-2013.pdf>.

NOMBRE DEL TRABAJO

021_MA_Fernanda Fabiola Puebla Quiñones.pdf

AUTOR

Fernanda Fabiola Puebla Quiñones

RECUENTO DE PALABRAS

27372 Words

RECUENTO DE CARACTERES

151499 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

118 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.2MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 22, 2022 1:59 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 22, 2022 2:01 PM GMT-7**● 23% 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
- 21% Base de datos de trabajos entregados
- 7% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)