



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS DE
EQUIPO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN PERSONAL
EN HERMOSILLO, SONORA”**

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Ing. Getzemanith Silvas Figueroa

Director:

Dr. Gil Arturo Quijano Vega

Hermosillo, Sonora, México.

Fecha: 31 de Enero 2022



ISO 9001:2015
Sistema de Gestión de Calidad Certificado



2022 Flores
Año de
Magón
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

Instituto Tecnológico de Hermosillo
División de Estudios de Posgrado e Investigación

SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.
No. OFICIO: DEPI/020/22
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS.

31 de enero de 2022

**GETZEMANITH SILVAS FIGUEROA
PRESENTE**

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre **"ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS DE EQUIPO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN PERSONAL EN HERMOSILLO, SONORA"**; que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE

DR. GIL ARTURO QUIJANO VEGA
DIRECTOR

M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN
SECRETARÍA

M.A. FRANCISCO ALBERTO MARTINEZ VILLA
VOCAL

M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

RISF/famv*



S.E.P.

INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE HERMOSILLO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO





CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de Hermosillo Sonora a el día 04 de Febrero del año 2022 la que suscribe C. Getzemanith Silvas Figueroa , alumna de la maestría en Administración adscrito a la División de Estudios de Posgrado e Investigación, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis titulado ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS DE EQUIPO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN PERSONAL EN HERMOSILLO, SONORA bajo la dirección de Dr. Gil Arturo Quijano Vega, ceden los derechos del mismo al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Hermosillo, para su difusión, con fines académicos y de investigación.

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

A T E N T A M E N T E

Getzemanith Silvas Figueroa



Agradecimientos

A Dios por acompañarme siempre y por ser mi fortaleza en todas las situaciones y en ponerme en mi camino a personas que han sido un gran apoyo para la realización de mis proyectos.

También a mis padres por su apoyo incondicional y la guía del buen

A mis hermanos a motivarme a nuevos retos y ser que sea un ejemplo a seguir.

A mis maestros por compartir sus conocimientos y experiencia en el trayecto de mis estudios y a mi asesor Dr. Gil Arturo Quijano Vega que me apoyo incondicional con sus ideas, su paciencia, sus conocimientos, puntos de vista y por su confianza en el desarrollo de este proyecto.

Y a todas las personas que de una u otra forma estuvieron presentes y apoyarme a lo largo de este tiempo.

Resumen

De acuerdo a M. Porter (1990), Malaver (1999), Bautista (2009), Suñol (2006), entre otros autores, se define la Competitividad como la búsqueda de una posición favorable en el mercado, mantenerse y expandirse a nivel internacional. Con la finalidad de que los empleados aporten su capacidad de desarrollo y mantenerse en el crecimiento constante en su área.

Se realiza varios estudios de Modelos de competitividad para empresas como el modelo de competitividad Ampliada de Porter, El Mapa de Competitividad del BID y el Modelo de Competitividad de Martín Álvarez.

En la presente investigación se analizan las variables que ocasionan las razones por las que algunas empresas de equipo de seguridad y protección personal han disminuido o han tenido una falta de crecimiento en su competitividad en Hermosillo Sonora de acuerdo al Modelo de Competitividad del BID.

Palabras Claves:

Equipo de seguridad, protección personal, competitividad.

Abstract

According to M. Porter (1990), Malaver (1999), Bautista (2009), Sunol (2006), between other authors, competitiveness is defined as the search favorable position inside the market, keep and grow up international.

This with the purpose on the employees contribute their capacity for development and they keep the grow up continual.

Various studies of competitiveness models are carried out for companies, such as Porter's expanded competitiveness model, the BID's competitiveness map, and the Martin Alvarez competitiveness model.

In the following investigation were analyzed the variables that cause companies dedicated to safety equipment and personal protection have decreased or have had a lack of growth in their competitiveness in Hermosillo Sonora, according to Competitiveness BID Model.

Keywords:

Safety Equipment, Personal Protection, Competitiveness.

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACION	8
1.1 Antecedentes	8
1.2 Problema de investigación	11
1.3 Pregunta de investigación	12
1.4 Objetivos	12
1.4.1 Objetivo general	12
1.4.2 Objetivos específicos	12
1.5 Justificación	12
1.6 Limitaciones y Delimitaciones	13
CAPITULO 2: MARCO TEORICO.....	14
2.1 Competitividad	14
2.1.1 Concepto de competitividad	14
2.1.2 Objetivo de la competitividad	15
2.2 Estrategias de la competitividad.....	15
2.3 Factores de la competitividad.....	18
2.4 Indicadores de competitividad.....	19
2.5 Modelos para medir la competitividad.....	22
2.5.1 Modelo de Competitividad Ampliada de Porter	22
2.5.2 Modelo del Diamante de Porter.....	24
2.5.3 El Mapa de competitividad del BID	28
2.5.4 Modelo de competitividad o DCO ® de Martin Álvarez (1999).....	33
CAPITULO 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.1 Proceso de la Investigación	41
3.2 Tipo de investigación	42
3.3 Modelo de investigación.....	42
3.3.1 Modelo Banco Interamericano de Desarrollo (BID).....	42
3.3.1.1 Cuestionario del BID	47
3.4 Muestra de la investigación.....	51
CAPITULO 4. ANALISIS DE RESULTADOS.....	52
4.1 Análisis e interpretación de los resultados entre las áreas de las empresas.....	52

4.2 Análisis e interpretación de los resultaos entre las sub-áreas de las empresas.	54
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1 Conclusiones.....	63
5.2 Recomendaciones.	64
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	73

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Ferraz, Kupfer y Haguenuer (1996), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible. Esas capacidades están relacionadas con diversos factores, controlados o no por las empresas, que van desde la capacitación técnica del personal y los procesos gerenciales-administrativos hasta las políticas públicas, la oferta de infraestructura y las peculiaridades de la demanda y la oferta.

La competitividad también se mide por su ambiente competitivo que implica una relación compleja entre políticas públicas y las relaciones entre las empresas e instituciones que rodean a cada industria en un producto o servicio en específico; esto puede incluir un sinnúmero de variables que influirán a largo plazo, tales como el liderazgo, planeación, cultura organizacional capital humano e innovación (Porter, 1995).

En México diversos estudios miden el nivel de competitividad de las empresas utilizando el Mapa de Competitividad del Banco Interamericano del Desarrollo (Saavedra, 2012), el Modelo de competitividad de Martín Álvarez (Álvarez, 1999) e incluso, el Modelo de Competitividad ampliada de Michael Porter (Porter, 2014).

El presente estudio tiene como objetivo medir los niveles de competitividad de las empresas de equipo de seguridad y protección personal en Hermosillo, Sonora, sintetizando diferentes conceptos de competitividad expuestos por diferentes autores, y con ello poder analizar la información de cada una de las empresas.

La estructura de la presente investigación se conforma por cinco capítulos. En el capítulo uno se presenta el planteamiento de investigación; el capítulo dos comprende el marco teórico y recopila diversa información sobre el tema de

competitividad; en el capítulo tres se observa la metodología, donde se explica cuál será el procedimiento utilizado para llevar a cabo la investigación; en el capítulo cuatro se encuentra el análisis de resultados, donde se expone los resultados obtenidos con el trabajo de campo y gabinete expuesto en la metodología y por último, el capítulo cinco con las conclusiones y recomendaciones, que analizan los resultados encontrados y su relación con los objetivos propuestos, para concluir con el desarrollo de la investigación.

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACION

1.1 Antecedentes

El término competitividad en la actualidad se aplica a una empresa, a un sector económico o a un país. Aunque la idea general de este concepto es similar entre los analíticos del tema, no es tan fácil encontrar un acuerdo absoluto en cuanto a su definición. De hecho, Porter (1990) reconoce que su significado puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o enfoque que lo defina. La competitividad a nivel empresa debe ser tomada como el centro del análisis de la competitividad.

Uno de los hechos que más ha dificultado la comprensión del entorno empresarial es la creciente globalización de la economía y de los mercados que lleva a pensar inmediatamente en la competitividad de las empresas. En un ambiente de mercados cada vez más integrados en los que la competencia se globaliza a ritmos acelerados, la competitividad se constituye como el principal concepto manejado por los directivos empresariales (Marín, L., 2015).

En el 2001 la empresa Proteger S.A.S., dedicada a ropa quirúrgica y productos desechables que garantizan la higiene en el sector médico y hotelero en Tuluá, Valle del Cauca, Colombia, reconoció una disminución significativa en su productividad. Sin embargo, supuso que el problema se originaba de parte de la calidad de los productos que se ofrecían. Después de considerar diferentes variables y estudios meticulosos, se determinó que la mala calidad se originaba por la falta de motivación de los trabajadores en la planta, ya que el liderazgo que gestionaba al capital humano comprometía de manera negativa su salud emocional y los trabajadores no se desempeñaban de manera eficiente, como resultado el producto salía al mercado con una calidad muy baja. Comprometida la empresa a incrementar su productividad acudió a modelos de liderazgo que proporcionaban entrenamientos a

los líderes de la empresa para que tuvieran el conocimiento necesario de cómo llegar a ser un buen líder lo que resultó en un incremento a su competitividad a partir de la práctica (Torres, A. 2016).

En México la empresa 3M que proporciona productos de seguridad y protección para sectores hospitalarios, ortodoncia, odontología entre otros, expresó en el 2008 que uno de sus productos con marca registrada bajo el nombre Nexcare tenía un gravísimo problema en la cadena de suministros, ya que el producto no llegaba a lugares específicos en la ciudad de México. Esto alertó a los directivos por las pérdidas que se estaban generando e iban en incremento. Dicho esto, la empresa cuestionó el proceso de transporte y logística y notó que no contaba con la cantidad necesaria de personal para poder surtir de manera efectiva; este problema fue identificado después de haber utilizado el modelo Nacional para la Competitividad (Ramírez, A. S. & Ramírez, J. J. 2013).

Existen empresas de comercio al por menor, como son las en tiendas de autoservicio, que también han experimentado estas desventajas y han sido objeto de estudios sobre competitividad. Gualoto, P. A. & Álvarez M. E. (2013) utilizó un análisis y generó estrategias competitivas para una empresa en México pertenecientes a este giro, utilizando el Modelo Nacional para la Competitividad y así determinar su nivel competitivo, durante su estudio analizó las debilidades y fortalezas las cuales incluían procesos o factores internos de seguridad dentro de la tienda.

En la actualidad los empresarios pertenecientes al sector comercial en México no tienen claridad sobre el término “competitividad” y asocian el mismo a aspectos limitados o poco representativos, como por ejemplo: volumen de ventas, precio, utilidades, entre otros. Otra situación que afecta a este sector es la falta de interés por parte del Estado y sus políticas regionales que se han centrado en el análisis y desarrollo de estrategias competitivas para otros sectores, especialmente el industrial. Lo anterior implica que las empresas comerciales de México se enfrentan a los nuevos retos competitivos sin los conocimientos y las pautas necesarias para

ingresar y consolidarse en los mercados nacionales y extranjeros (Sarmiento, S. 2014).

En referencia al termino de seguridad en las empresas, puede observarse que en México aún existe cierta omisión ante la importancia de este tema, sin embargo existen organismos encargados de evaluar y dar seguimiento a la documentación para las empresas, como son los programas internos de Protección Civil, los cuales acreditan si una empresa cumple con todos los estándares, es decir, la documentación del programa interno, identificación de peligros y análisis de riesgo, como también los tres principales ejes rectores: la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2007-2012. El actuar principal de estos son: la promoción de inversiones en una economía cada vez más competitiva que genere empleos y que fomente relaciones laborales basadas en la productividad; la conciliación de intereses entre los factores de la producción para lograr la paz laboral, y la legalidad para hacer valer la ley, sobre todo tratándose de previsión social, de inclusión laboral y de equidad de género (STPS, 2007-2012).

Actualmente, en Hermosillo, Sonora existen alrededor de 16 empresas que se dedican a la compra y venta de equipo de seguridad y protección personal, ya sea para minas, proyectos, industria automotriz, industria metal mecánica, aeronáutica o aeroespacial, la industria maquiladora de autopartes y la construcción (INEGI, 2016).

La Ley Federal del Trabajo dispone en su artículo 512 que en los reglamentos e instructivos que las autoridades laborales expidan se fijarán las medidas necesarias para prevenir los riesgos de trabajo y lograr que el trabajo se preste en condiciones que aseguren la vida y la salud de los trabajadores. También el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo (2021), establece en su artículo 10 la facultad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para expedir normas con fundamento en la Ley Federal sobre Metrología y Normalización y su reglamento, la Ley Federal del Trabajo y el presente reglamento, con el propósito de establecer disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo que eviten

riesgos que pongan en peligro la vida, integridad física o salud de los trabajadores, así como cambios adversos y sustanciales en el ambiente laboral que afecten o puedan afectar la seguridad y salud de los trabajadores, o en su caso provocar daños a las instalaciones, maquinaria, equipos y materiales del centro de trabajo.

Las normas oficiales mexicanas que emiten la Secretaría del Trabajo y Previsión Social determinan las condiciones mínimas necesarias para la prevención de riesgos de trabajo y se destinan a la atención de factores de riesgo, a los que pueden estar expuestos los trabajadores.

En Hermosillo, Sonora existen varias empresas que se dedican a la compra y venta de equipo de seguridad y protección personal, las cuales buscan ser más desarrolladas y competitivas entre sí, aprovechando el enorme mercado que las regulaciones mencionadas abren.

1.2 Problema de investigación

En la actualidad los empresarios pertenecientes al sector comercial de equipo de seguridad y protección personal, no tienen claridad sobre el término “competitividad” y asocian el mismo a aspectos limitados o poco representativos, como, por ejemplo: volumen de ventas, precios, utilidades, entre otros. Significa que solo vinculan a la competitividad de manera externa, pero parecen olvidar que la gestión interna impacta a los aspectos externos. Otra situación que afecta a este sector es que se percibe cierta falta de interés por parte del Estado y sus políticas regionales que se han centrado en el análisis y desarrollo de estrategias competitivas para otros sectores, especialmente el industrial (Gutiérrez, 2011).

Lo anterior implica que las empresas comerciales del sector de equipo de seguridad y protección personal en Hermosillo, se enfrentan a nuevos retos competitivos básicamente por no tomar en cuenta la importancia que implica cambiar, modificar o plantear nuevos métodos de trabajo hacia el interior de éstas, que dé como resultado un incremento a su productividad externa y así poder ingresar y consolidarse en los mercados nacionales.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es el nivel de competitividad interno de las empresas comercializadoras de equipo de seguridad y protección personal en Hermosillo, Sonora?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Medir la competitividad interna de las empresas comercializadoras de equipo de seguridad y protección personal en Hermosillo, Sonora, con el fin de proporcionar herramientas y propuestas enfocadas a incrementarla.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar los modelos existentes para medir la competitividad de empresas y elegir el más adecuado para las empresas a analizar.
2. Determinar el nivel de competitividad de las empresas de equipo de seguridad y protección personal en Hermosillo, Sonora.
3. Analizar la competitividad de las empresas de equipo de seguridad y protección personal en Hermosillo, Sonora.
4. Elaborar propuestas que permitan mejorar el nivel de competitividad en las empresas de equipo de seguridad y protección personal a corto, mediano o largo plazo.

1.5 Justificación

La presente investigación ilustra y aporta conocimiento empírico para que las empresas tomen conciencia del nivel de importancia que tiene un desarrollo competitivo interno ya que la investigación pretende introducir una nueva perspectiva de análisis de la competitividad. Además, para que una empresa logre generar valor a largo plazo en su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible (Porter, 2008).

Con los resultados del presente estudio se pretende conocer en dónde se sitúan las empresas en términos de competitividad dentro del sector equipo de seguridad

y protección personal, además de proporcionar los factores críticos de la misma para proporcionar las mejores estrategias basadas en un análisis meticuloso. Así mismo, se busca fomentar una cultura organizacional que influya en el conocimiento de los factores de competitividad que se requieren para aumentar su efectividad y como resultado se verán beneficiadas diferentes áreas de la organización como son calidad, producción, sistemas, comercialización, entre otras.

1.6 Limitaciones y Delimitaciones

El siguiente estudio engloba a empresas comercializadoras de equipo de seguridad y protección personal en Hermosillo, Sonora. La investigación se llevara a cabo en el periodo comprendido del mes de Junio de 2019 a Junio del 2021.

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1 Competitividad

2.1.1 Concepto de competitividad

Michael Porter señala que la competitividad es “la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse” (Porter, 1990). La competitividad es la necesidad de las organizaciones de sostener 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 (Malaver, 1999).

Sin embargo se ha enfatizado que la competitividad no solo es un problema de tipo tecnológico y económico, sino involucra una gran variedad de aspectos como: territorio, elementos sociales, ambientales y política (Bautista, 2009). Sánchez (2000) describe la competitividad como la “capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidar o ampliar su participación en un mercado tanto local como internacional”.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) 2003 menciona que “La competitividad es la capacidad de atraer y retener talento e inversión” y tomando en cuenta esta mención es importante agregar que dentro de la ventaja competitiva los empresarios juegan un papel muy significativo ya que son esenciales para la aprobación de métodos organizacionales y productivos que generaran rivalidad entre ellos en un mercado en particular (Abdel y Romo 2004).

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de organización y producción con relación al de sus rivales en un mercado particular (Abdel y Romo 2004). Menciona también

Suñol (2006) “En el ámbito nacional predomina la idea para que las empresas logren una mayor competitividad, se requiere simplemente de un aumento permanente de la inversión y de la apertura comercial”.

Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño (Lall, Albadalejo y Mezquita 2005).

2.1.2 Objetivo de la competitividad

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios (Echeverry, 2007).

La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas y externas de una organización (Castro, 1989). El poder conocer a tiempo las ventajas comparativas que posee la empresa, mediante el análisis DAFO (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la empresa sea más fuerte en comparación con sus competidores y corregir aquellas actividades que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado. Por ello es importante poder tener un análisis propio y de los competidores para poder hacer frente y convertir las debilidades en oportunidades siempre teniendo en cuenta las amenazas internas y externas (Islas, 2010).

2.2 Estrategias de la competitividad

Francés (2001) plantea el paradigma de la competencia, el cual se fundamenta en combinar la competencia entre empresas a través de la cooperación. El punto de partida para una estrategia basada en la competencia es pensar en los complementos, es decir, la interdependencia entre diferentes actores para la creación y desarrollo de mercados y competir para repartirlos. Posteriormente, se

plantea el modelo denominado “Diseño Estratégico”, la fundamentación teórica del mismo establece: competir por el futuro, más que por el presente. El Diseño Estratégico reconoce que las empresas no compiten únicamente dentro de las fronteras de las industrias existentes, sino también por la conformación futura de las industrias (Narváez M. y Fernández, G. 2008).

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 define 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 Espíndola (2002) estudió la estrategia competitiva como un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse que sea sostenible, donde preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales.

Por su parte, Porter (2000) considera la estrategia competitiva como la acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, esto es, qué o cuáles acciones son 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.

Según el autor existen dos tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado las cuales son:

1. El liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores;
2. La diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores.

Partiendo de este enfoque el autor propuso tres estrategias competitivas genéricas para que una empresa pueda lograr una capacidad real de generar valor a largo plazo dentro de su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo:



Ilustración 2.1 Las tres estrategias para lograr competitividad de Porter:

Estas tres estrategias representan lo siguiente, según el autor:

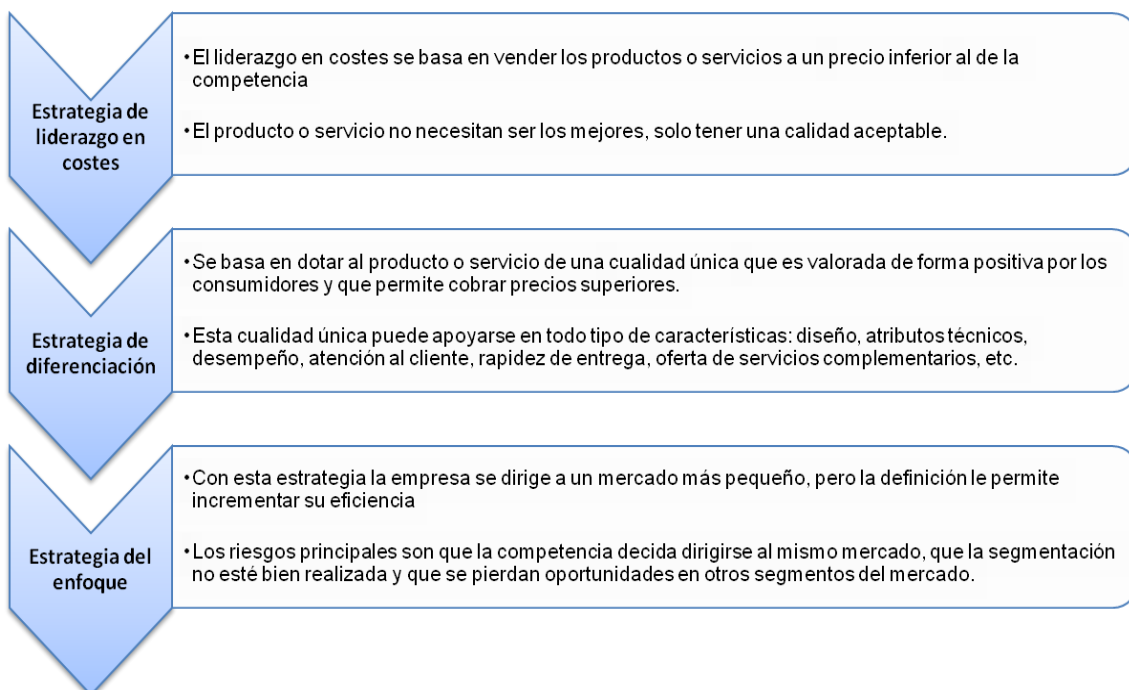


Ilustración 2.2 Las tres estrategias para lograr competitividad de Porter:

La ilustración 2.2 presenta las estrategias competitivas donde las empresas compiten como líderes, en primer lugar, bajando sus costos buscando tener la más alta participación de mercado al lograr establecer los precios más bajos del mercado (Porter, 2000). Sin embargo, para generar un liderazgo eficaz se necesita diferenciación y esta se caracteriza por generar productos y programas de marketing que se vuelven únicos dentro de un mercado, y por último el liderazgo de enfoque permite enfocar mejor sus esfuerzos para servir a un solo segmento o grupo de clientes, en lugar de pretender abarcar todo el mercado (Quiroga, 2020).

La importancia de las estrategias competitivas es que tienen como objetivo que la empresa pueda mejorar su posición competitiva creando valor, la generación de un valor añadido es un elemento crucial para alcanzar el éxito (BBVA, 2019).

2.3 Factores de la competitividad

La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos, se organizan los factores que afectan a la competitividad dentro de tres grupos, según quien los controle: la empresa, el gobierno o aquellos difícilmente controlable como se puede observar en los factores que afectan la competitividad en la ilustración 2.3.

Según lo especificado en la ilustración, por Müller (1995), los factores que afectan a la competitividad se dividen en tres grupos, el primero de ellos son los factores que controla la empresa, es decir, los que dependen de la gestión interna que se maneje, como tecnología, productos, procesos, costos, planificación y la investigación y desarrollo. El segundo grupo de factores que influyen en la competitividad son aquellos que los maneja el gobierno, como impuestos, salarios mínimos tasas de interés y el entorno económico en general. Y finalmente el tercer grupo de estos factores los comprenden aquellos que son difíciles de controlar, puesto que no están en manos de los empresarios y de gobierno y dependen de las circunstancias del medio, entre los que se encuentran los aspectos ambientales, precios internacionales y las condiciones cambiantes de la demanda.

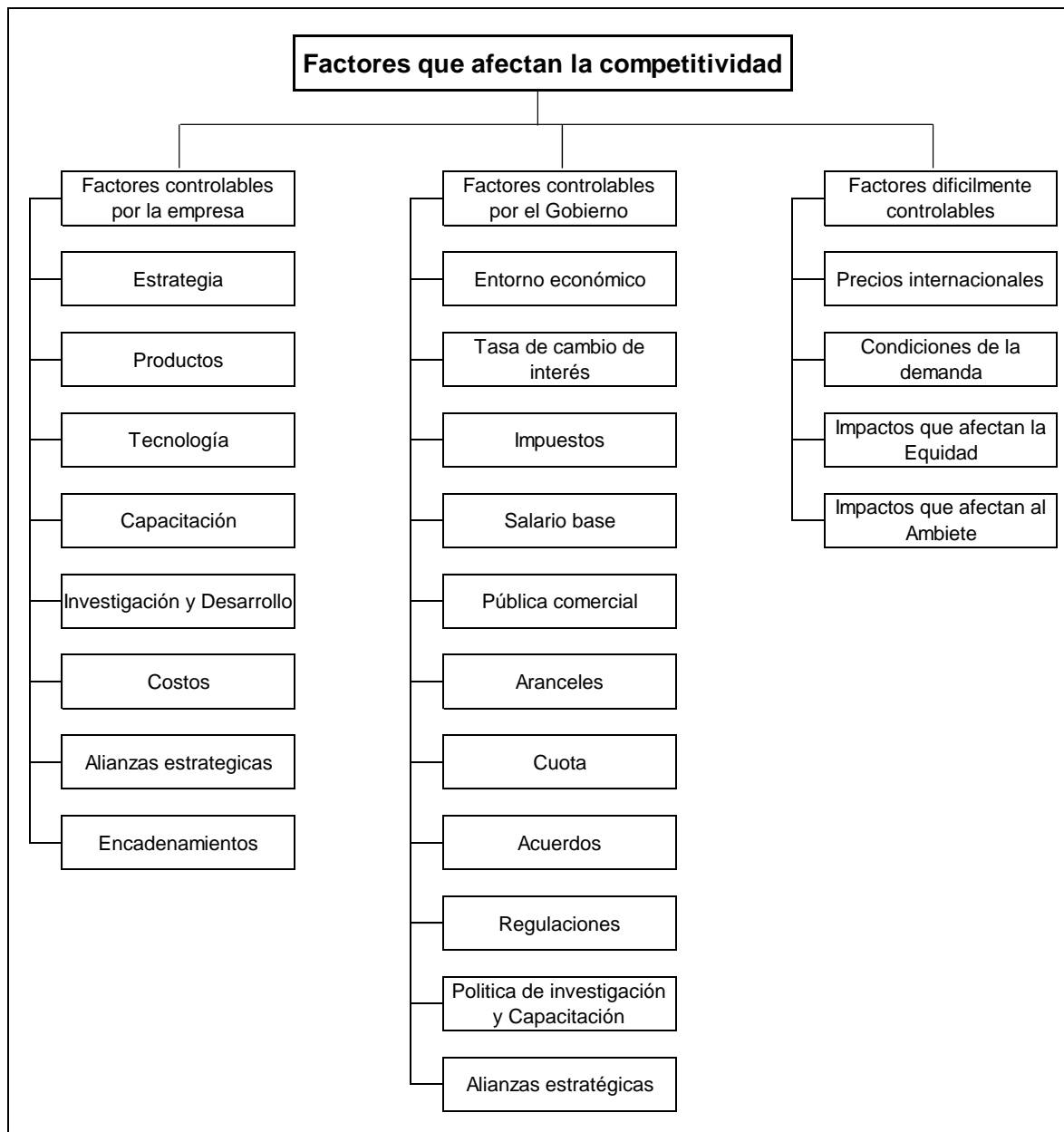


Ilustración 2.3 Factores que afectan la competitividad (Müller, 1995).

2.4 Indicadores de competitividad

Para medir la competitividad, algunos autores han establecido indicadores competitivos que utilizan en sus modelos o metodologías, como se observa en la tabla 2.4, la cual es un comparativo de autores e indicadores que con más frecuencia se repiten.

Indicador/ Autor	BID - Banco Interamericano de Desarrollo	Malcolm Baldrige	MNC (2008)	Modelo nacional para la calidad	Álvarez (2011)
Cultura organizacional					X
Innovación - Mejora continua					X
De la posición competitiva		X	X	X	X
Liderazgo - capacidades directivas		X	X	X	
Planeación estratégica	X	X	X	X	X
Producción - Procesos	X	X	X	X	X
Recursos humanos	X	X	X	X	X

Ilustración 2.4 Indicadores de la competitividad, Fuente: Saavedra (2013).

Como se puede observar en la tabla 2.4, Álvarez (2011) es el único que cumple con seis de siete indicadores competitivos en comparación de los otros autores. Sin embargo, Álvarez cuenta con diez indicadores competitivos y cuatro no se muestran de la tabla de Saavedra los cuales son los siguientes: estrategia empresarial, competencias laborales, sistema de gestión y sustentabilidad; también es importante mencionar que en el indicador de Liderazgo-capacidades directivas de la tabla 2.4 no se marca a favor de Álvarez y la cual debería ser considerada porque Álvarez cuenta con principios que influyen capacidades directivas y liderazgo para lograr su eficacia como son sistema de gestión, estrategia empresarial entre otros; tales comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el capital humano, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos, estableciendo la relación que existe entre la estrategia de la empresa y su cultura, desde la perspectiva de la innovación con el propósito de ser más competitivos.

Por otra parte, en la tabla 2.4 Malcom Baldrige (2017), MINC (2008) y el Modelo Nacional para la Calidad (2000) establecen cinco indicadores que una organización debe tener en su modelo de gestión organizacional que son los siguientes:

- De la posición competitiva
- Liderazgo – Capacidades directivas
- Planeación estratégica
- Producción – Procesos

- Capital Humano

Sin embargo no muestran un indicador en Cultura Organizacional ni Innovación en la tabla 2.4, las cuales son de gran importancia para generar competencia por ejemplo, según Jones (2008), la innovación es un proceso mediante el cual una organización utiliza sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos bienes y servicios o nuevos sistemas de producción y operación con el fin de responder mejor a las necesidades del cliente y generar no solo competencia pero siempre estar a la vanguardia.

El capital humano es vital para que cualquier indicador se aplique de manera eficiente y esto hace referencia a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y las pericias de los colaboradores de una organización. Su principal responsabilidad consiste en las habilidades y comportamientos que se requiere para alcanzar las metas estratégicas (Dessler, 2011).

Según Chiavenato (2007) el capital humano está formado por el capital de la gente, de talentos y competencias. Su utilización plena requiere de una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos tangibles e intangibles. No es suficiente tener personas, es necesaria una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática, esto impulsará la competitividad enfocada siempre hacia la misión y visión de la empresa.

2.5 Modelos para medir la competitividad

2.5.1 Modelo de Competitividad Ampliada de Porter

Labarca (2007) refiere que Michael Porter en 1979 propuso el modelo de Competitividad Ampliada adoptando el concepto de ventaja competitiva para aplicarlo a industrias nacionales. En su modelo, Porter, ofrece una alternativa a las explicaciones de la competitividad, específicamente centradas en los determinantes que vuelven más competitiva a una industria, es decir, la demanda, la estrategia, la rivalidad de las empresas, presiones y capacidades de la empresa. Este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes (Labarca, 2007).

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza (López, 2018).

Las cinco fuerzas propuestas por Porter (2008) se muestran gráficamente en la ilustración 2.5:

1. **Los nuevos competidores entrantes:** Son los nuevos participantes amenazantes en una industria; traen nueva capacidad y deseo de involucrarse en el mercado poniendo presión especialmente en precios y costos para competir, por ejemplo: conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios (Baena, 2003).
2. **Poder negociador de los proveedores:** Pueden capturar más valor por sí mismos mediante el cobro de precios más altos, lo que limita la calidad, los

servicios o los costos cambiantes para los participantes de la industria por ejemplo; Empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios, esto permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores y que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos. (Baena, 2003).



Ilustración 2.5.1: Las Cinco Fuerzas de Porter

3. **Poder negociador de los compradores:** Los compradores tienen más poder cuando pueden hacer bajar los precios del sector, demandando mejor calidad o mayor servicio (Baena, 2003).
4. **Amenaza de sustitutos:** Estos realizan una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. Por ende, a veces la amenaza de un producto sustituto no es tan visible o directa cuando un sustituto ocupa un lugar en la industria, por ejemplo; Aquellos que pueden

aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado como el pan y la galleta; la mayonesa y la mantequilla. Analizando la amenaza del ingreso de productos sustitutos es posible diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o implementar estrategias que permitan competir con ellas (Baena, 2003).

5. **Rivalidad entre competidores existentes:** Esta adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, las nuevas mejoras en el producto, las campañas de publicidad y las mejoras en el servicio. Por lo tanto, la rivalidad es mayor si los competidores son numerosos, si el crecimiento de la industria es lento y si las empresas no pueden interpretar adecuadamente las señales de los demás debido a la falta de familiaridad con los contrincantes, enfoque y objetivos, por ejemplo; Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto, Mercedes Benz y BMW. Este permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores. (Baena, 2003).

2.5.2 Modelo del Diamante de Porter

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente auto reforzado, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros (Porter, 1990).

El marco en el que se producen las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante".

Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales. Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional (Porter, 1990).

Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria. Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía (Porter, 1990).

El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en cluster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema (Porter, 1990).

Otros dos elementos que afectan también la configuración del Diamante a Nivel Nacional y el nivel de ventaja competitiva son la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos. Una nación generalmente alcanza el éxito en un sector en particular gracias a los cuatro componentes que conforman el Diamante de Michael Porter los cuales determinan el entorno en que han de competir las empresas locales que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva (Porter, 1990).

Los determinantes del diamante de acuerdo a Porter son los siguientes en la ilustración 2.5:



Ilustración 2.5.2: Diamante de Porter (Jin y Moon, 2006)

1. Condiciones de los factores: Dentro de este determinante han sobresalido dos implicaciones; los factores básicos o recursos tangibles que son heredados de manera posesiva, como el clima, ubicación, recursos nacionales, forestales y mano de obra, los cuales proporcionan competitividad a largo plazo y atraen nuevos inversionistas en la región; y, los factores de avance o recursos intangibles que se relacionan con los esfuerzos humanos, sus habilidades, conocimientos y niveles de satisfacción de los empleados (Zhang y Londres, 2013; Sharma, 2017; Tsiligiris, 2018).
2. Condiciones de la demanda: Zhang y Londres (2013), Rajiv Sharma (2017) y Tsiligiris (2018), mencionan que estas condiciones se encuentran

establecidas según la naturaleza del mercado interno, el tamaño del mercado doméstico, la satisfacción y los compradores exigentes. Cuando los clientes son muy exigentes, la empresa se fija estándares más altos y busca mejorar la tecnología, la calidad, las características de sus productos y consecuentemente el servicio.

3. Industrias de soporte relacionadas: Según Porter, cuando las empresas o instituciones están ubicadas en una misma zona y pertenecen a un sector determinado, generan competitividad porque están asociadas con un mayor nivel de productividad e innovación. Un buen proveedor de recursos se preocupa en generar un alto potencial de ventaja competitiva y por ello, entrega nueva metodología o nuevas oportunidades de mejora tecnológica a sus clientes (Zhang y Londres, 2013; Rajiv Sharma, 2017; Tsiligiris, 2018).
4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Se refiere a la creación de las empresas, su organización, estructura, administración y el origen de la rivalidad doméstica y la influencia que tienen por la forma de vida de las personas y su actitud. Además, plantea que los cambios en la política económica solo pueden afectar a las empresas cuando cambien su naturaleza o giro de negocio (Zhang y Londres, 2013; Rajiv Sharma, 2017; Tsiligiris, 2018).
5. Gobierno: El gobierno en el Diamante de Porter, se encuentra actuando como un catalizador y a su vez como un retador, debido a que busca alentar a las empresas a incrementar sus aspiraciones y trasladarse a niveles más altos de rendimiento competitivo (Sorasart Sukcharoensin, 2016).
6. Casualidad: Esta involucra acontecimientos casuales que son difíciles de controlar y planear (Sorasart Sukcharoensin, 2016).

Por otra parte, el posicionamiento de Michael Porter ayuda a analizar de manera resumida y estratégica a la industria o sector. De acuerdo con Porter (2015), existen dos tipos básicos de estrategias genéricas en el posicionamiento dentro de la industria que las empresas pueden poseer: liderazgo en costo y diferenciación.

Estos, al combinarse con el alcance de las operaciones de una empresa, provocan la tercera estrategia genérica, que es el enfoque en un segmento. Básicamente, la primera se relaciona con costos bajos y economías de escala; la segunda con ser únicos en alguna necesidad de valor para los clientes, y la última se dirige a un segmento específico o grupo de segmentos de mercado. A partir de lo anterior, se puede afirmar que es muy complicado, aunque no imposible, ser a la vez de bajo costo y diferenciación.

2.5.3 El Mapa de competitividad del BID

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la Pyme de Colombia. Se denomina mapa debido a que, a través de su utilización, es posible obtener un puntaje de cada una de las áreas de la empresa, con el cual se realiza un diagrama que muestra las fortalezas y debilidades de la misma (Saveedra, 2012).

De esta manera; el Mapa de la Competitividad incluye aspectos internos, que se encuentran bajo el control de la empresa y, por lo tanto, se considera que el nivel de la competitividad de las empresas depende de estos factores.

Desde esta perspectiva, la organización se estructura como un sistema integrado por ocho áreas que, al interconectarse entre sí, mejoran el desempeño de la compañía como lo menciona Saavedra, 2012.

- **Planeación Estratégica**

Es la que posibilita establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa. En este proceso los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados firmemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos» (Sallenave,

2002). Teniendo en cuenta lo anterior, son de gran importancia el desarrollo y el fortalecimiento de nuevas estrategias de planificación para las empresas en el país, que les permitan proyectarse en el mediano y largo plazo y generar acciones que incrementen la competitividad frente al mercado internacional, y que además les permita no solo conservar el mercado que poseen actualmente, sino aumentar su radio de acción en nuevos mercados nacionales e internacionales (Sallenave, 2002).

- **Producción y operaciones**

La producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Permite a las organizaciones alcanzar sus metas mediante la eficiente adquisición y utilización de recursos, de tal forma que una empresa puede lograr una ventaja competitiva con procesos de producción flexibles, que se ajusten a los requerimientos de la operación, para responder a la exigencia del cliente por recibir productos a tiempo y de buena calidad (Cabrera, López, y Ramírez, 2011).

- **Aseguramiento de la calidad**

Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor cliente. Agrupa todas las actividades necesarias para ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor. Saavedra, Camarena, y Tapia (2017) y Martínez, (2011); reconocen que existe una alta relación entre la competitividad y el aseguramiento de la calidad, donde sin duda la certificación supone un sello que mejora la confianza de antiguos, nuevos y potenciales consumidores, dado que se mejora en alto grado productos y procesos (Rodarte y Bribiescas, 2013).

Representa una decisión estratégica fuertemente vinculada al mejoramiento del producto, que se encuentra estrechamente relacionada con la satisfacción de los stakeholders, así como con el grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo

costo, adecuado a las necesidades del cliente, camino a una mayor productividad, rentabilidad y competitividad pasando por la necesaria implicación y motivación del resto de componentes de la organización y debe partir de la gerencia (Feldman, et al., 2015; Berovides y Fernández, 2013).

- **Comercialización**

Es el proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa incrementar la participación en el mercado. Además, se considera una estrategia que hace uso de la psicología humana, representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una empresa. La decisión de la comercialización involucra cuatro componentes: cuándo (*momento*), dónde (*ubicación geográfica*), a quién (*mercados meta*) y cómo (*estrategia de comercialización*) (Hernández, 2007).

En el caso de la comercialización se torna una filosofía de negocios donde todas las áreas de la organización sean conscientes de que deben responder a las necesidades de los clientes y consumidores. Toda empresa o entidad debe actuar de acuerdo con este principio para lograr que los clientes reciban el trato que esperan, por lo cual confiarán en los productos o servicios de esa organización (Aguirre, 2002).

Para alcanzar la conformidad entre las características y atributos del bien o del servicio; con las necesidades y expectativas de los consumidores (Franco, Restrepo, y Sánchez, 2014), donde la marca, las relaciones con los clientes, la orientación al mercado y la posición competitiva, constituyen los recursos que crean ventajas competitivas duraderas en el largo plazo.

- **Contabilidad y finanzas**

Permite la generación de información para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras en el corto, mediano y largo plazo, que permitan cubrir las necesidades de liquidez y que la empresa pueda continuar sus

operaciones sin ninguna penuria (Saavedra, Milla, y Tapia, 2013). La gestión financiera, se encarga de analizar las decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su consecución, utilización y control (Córdoba, 2016), por tanto requiere comprender el entorno, diversificar fuentes y usos, ser sensatos en crecer, endeudarse y repartir dividendos, proteger su solvencia y liquidez, disponer de capacidad de financiación, cubrir acertadamente los riesgos, controlar los resultados y prestar servicio al resto de las áreas (Pérez-Carballo, 2015).

- **Recursos humanos**

El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. Se necesitan equipos de trabajo que se adapten con prontitud a los cambios que plantea cada escenario de actuación, y acepten el compromiso de impulsar a las empresas a la nueva dinámica del mercado, en el que la estrategia para generar valor sea asumida por gente motivada que la desarrolle a partir de sus competencias, habilidades, técnicas y por supuesto su conocimiento (Simancas, 2012).

Esta abarca las políticas de gestión y dirección de los trabajadores; que promuevan la atracción del personal competente, su formación y motivación para que alcancen la cualificación requerida por la empresa. La dirección del talento humano puede ser concebida como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o colaboradores de la empresa, propiciando sinergia y participación (Saavedra, Milla, y Tapia, 2013). Sanabria (2015) dice que esto implica mantener una fuerza laboral estable y motivada, generar aprendizaje organizacional, y facilitar el desarrollo conjunto de las organizaciones y las personas, como retos fundamentales de la gestión del talento humano. Tener en cuenta que los nuevos profesionales optan por empleos atractivos, bien remunerados, que generen

satisfacción, prestigio, que permitan un desarrollo profesional y personal de una forma sencilla y efectiva.

- **Gestión ambiental**

Es importante introducir a las empresas las relaciones que tienen sus insumos, procesos y su entorno natural a partir de sus riesgos; de forma que comprendan la gestión medioambiental que se inicia con la determinación de actividades medioambientales para evitar o mitigar el riesgo mediante un plan de acción instrumentado por unidades administrativas flexibles con capacidad suficiente para adaptarse, ajustarse o afectarse e influir en la estructura general para estar en condiciones de atender los planes y acciones necesarias. Así, el enfoque ecológico de la organización es resultado del entendimiento de las relaciones productivas, a la vez que la gestión medioambiental reconoce diferentes grados de apropiación de acuerdo con el nivel de compromiso del plan estratégico (Hannan y Freeman, 1992).

Se encarga del conjunto de acciones y estrategias mediante las cuales se organizan las actividades del ser humano que influyen sobre el ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida previniendo o mitigando los problemas ambientales (Massolo, 2015). Las empresas deben incorporar prácticas de gestión ambiental, dado que es una exigencia del mercado, de los gobiernos, y por la connotación en la responsabilidad social empresarial reputación y competitividad. Rocha, Cuevas, y Soto (2016) definen la gestión ambiental como el conjunto de disposiciones orientadas a mantener un capital ambiental suficiente para que la calidad de vida de las personas y el patrimonio natural sean lo más elevados posible, aspecto que cada vez toma mayor impulso como elemento de competitividad empresarial.

- **Sistemas de información**

El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio, estas se constituyen con herramientas de manejo de información y el hecho de su

desarrollo e implementación da lugar a que se tomen en cuenta las necesidades de la empresa sin olvidar los objetivos, misión y visión de la misma (Murillo, 2006).

Ya en su operación estamos frente a un medio que nos proporciona información oportuna, fiable y precisa para una toma de decisiones en un moderno contexto de la empresa. Los cambios que hoy se presentan en la planificación estratégica nos muestran la necesidad de planificar los sistemas de información tomando en cuenta el cómo podemos ayudarnos con la tecnología de la información con miras a tener ventajas competitivas que permitan a la empresa una óptima gestión empresarial (Murillo, 1194).

Proveen unas mejores capacidades en las empresas, sirven como apoyo a las funciones operativas, facilitan la labor del empresario en la toma de decisiones, factor vital para impulsar el posicionamiento y competitividad de las empresas, reflejado en los aportes a la economía de la región (Fajardo y Vargas, 2018; Luciani y Navarro, 2018). Sin lugar a duda, permite a las empresas incursionar en mercados digitales, usar herramientas innovadoras de comercialización, ingresar a un mundo virtual que se transforma en un espacio de desarrollo y evolución de tácticas y estrategias (Fonseca, 2013), constituyéndose en herramienta de apoyo y factor central para alcanzar la competitividad empresarial (Gálvez, 2014).

2.5.4 Modelo de competitividad o DCO ® de Martin Álvarez (1999)

Álvarez (1999), desarrollo los diez principios de la competitividad los cuales se enfocan a fortalecer una organización y hacer de una manera digna, que compita en los mercados en que participa: incrementando, consolidando y manteniendo su presencia.

Cada uno de estos principios eleva la competitividad y en la medida que la organización los adopta y hace uso de cada uno de ellos, su efectividad de hace mayor. La interpretación general de dicha implementación es que si es obtienen niveles altos de competitividad es porque existe dominio en los principios planteados. Además, el Modelo DCO ® (Diagnóstico de Competitividad Organizacional) que su única intención es ayudar efectivamente a una organización

a ser competitiva, incrementando su capacidad para mejorar los tres parámetros que miden su éxito que son participación en el mercado, ganancias y satisfacción del cliente. Como se ilustra en la siguiente imagen, Los Diez Principios de la competitividad.

Pirámide de la Competitividad



Ilustración 1.5 Pirámide de la Competitividad fuente: Álvarez 1998

La numeración y secuencia de los principios de competitividad corresponden al orden en que estos deben ir interactuando dentro de una organización. Los cuatro principios del primer nivel, sirven de cimiento y son indispensables para asegurar la correcta implantación de los demás niveles y principios (Álvarez, 2020).

La misión de una organización es la justificación real por la cual existe la organización. Cabe aclarar que la misión, por si sola, no hará que una organización sea competitiva, pero si será el primer paso en la búsqueda de su competitividad (Álvarez, 2020).

La numeración y secuencia de los principios de competitividad corresponden al orden en que estos deben ir interactuando dentro de una organización. Los cuatro

principios del primer nivel sirven de cimiento y son indispensables para asegurar la correcta implantación de los demás niveles y principios (Álvarez, 2020).

- **Principio Número Uno “Equipo Directivo”**

El principio de equipo directivo es fundamental porque el hombre al ser un ente social tiene la capacidad de enriquecer sus pensamientos e ideas al contacto con otras personas.

Dicho en otras palabras, los humanos se vinculan por la naturaleza que los compone formando a grandes rasgos la sociedad en el que se desarrolla; aplicado en nuestra índole, para lograr la competitividad es necesario formar un equipo de trabajo robusto que dirija las decisiones y estrategias logrando alcanzar nuestra misión y con ello, alcanzar niveles óptimos de competitividad.

- **Principio Número Dos “Avance”**

Para evaluar el nivel de competitividad actual se requieren datos objetivos, es por lo que se debe plantear un método de medición con el que se monitoree el crecimiento y desarrollo de la organización a través del tiempo.

Para esto, es necesario tener conocimiento de los indicadores y variables que sean importantes, buscando con esto verificar los puntos críticos en la organización siendo fortalecidos, concentrando sus esfuerzos y recursos para lograrlo.

Esto se efectúa con la finalidad de conocer la evolución y tendencia de estos indicadores permitiendo evaluar la situación real del desempeño de la organización y recolectando evidencia de lo que pasa en nuestra organización para la toma de decisiones fundamentales en datos reales.

- **Principio Número Tres “La Posición Competitiva”**

En un mundo donde la globalización es un factor para la competitividad a niveles superiores, no se puede ocultar la existencia de otros competidores que tienen la capacidad de ser mejores o peores que la propia organización (en algunos aspectos específicos).

Como organización, tener una buena posición competitiva, implica mantener abiertos los cinco sentidos para saber por qué algunos clientes nos prefieren a nosotros y por qué otros clientes prefieren a la competencia (Álvarez, 2020). Es importante mencionar el Benchmarking bajo este principio ya que es una actividad sistemática de aprendizaje y mejora de la gestión, mediante la cual las organizaciones comparan los rendimientos de sus procesos con los de otras organizaciones similares. Fruto de esta comparación, se detectan organizaciones con mejores resultados que sirven de modelo para aprender cuáles son las mejores prácticas que los generan (American Society for Quality Control, (1989).

- **Principio Número Cuatro “Las Funciones”**

Independientemente de la diversidad de conocimientos y experiencia de las personas que trabajan en una organización, es vital que cada una de ellas tenga una delimitación de las funciones del puesto que describa claramente y por escrito sus principales tareas.

En la medida que las personas tengan definidos sus puestos de trabajo, con sus correspondientes responsabilidades, se ira clarificando la estructura (organigrama) con la cual esta organización enfrenta a su mercado.

- **Principio Numero Cinco “Entrenamiento”**

Hablar del principio del Entrenamiento implica hablar del conjunto de conocimientos y habilidades que requiere una persona dentro de la organización para ser efectiva y eficiente en las funciones que desempeña. En la medida que una persona reciba mayor entrenamiento y mejores oportunidades, mayor será su aportación y desarrollo de la organización.

Una organización requiere dar entrenamiento a su personal para lograr su desarrollo y en algunos casos, para cubrir deficiencias académicas de sus colaboradores. Se considera a la capacitación como una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, por excelencia, nos puede ayudar a tener sistematizadamente un proceso en el que nos podría facilitar el cambio necesario

para que el personal de la empresa tenga mejor visión de las ventajas y beneficios del mismo (Cota y Rivera, 2016).

El contar con una capacitación eficiente permite a la empresa tener innovación, el desarrollo de estrategias competitivas, corporativas y funcionales, apoyado en el uso de tecnologías de información, con un sentido ético y de responsabilidad social. La capacitación no debe visualizarse como una obligación, que tiene la empresa con sus empleados, porque lo manda la ley. Es una inversión que trae beneficios a la empresa y a la persona que asiste a las capacitaciones. Los resultados que se dan, es contribuir al desarrollo personal y profesional de los individuos. La capacitación al ser una actividad planeada favorece a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una organización (Cota y Rivera, 2016).

- **Principio Número Seis “Del Que y Del Como”**

El presente principio incluye dos aspectos muy importantes que una organización requiere contestar:

- ¿Qué quiero hacer? Políticas

Una política es un lineamiento que debe seguir el personal para situaciones similares, facilitando la toma de decisiones en aspectos rutinarios.

- ¿Cómo lo voy a lograr? Procedimientos

Todas las formas en como una organización quiere alcanzar sus propósitos se convierten en procedimientos.

La organización que desea llegar a una meta específica y ha encontrado rutas rápidas y seguras, indicara por escrito a sus colaboradores las políticas y procedimientos que le ayudaran a cumplir sus propósitos.

Para definir el que (las políticas) y el cómo (procedimientos), la organización requiere ponerse a pensar en que cosas le dan realmente valor en este momento a su negocio. La validez de las políticas y procedimientos radica en cada uno(a)

cuando tiene un propósito bien definido y en la medida que se cumpla y se justifique su uso.

- **Principio Número Siete “La Calidad”**

El sinónimo de Calidad es satisfacción, por lo que se da por entendido que independientemente del tipo de producto o servicio del que se trate, si esto es de calidad crea satisfacción en la persona que lo adquiere.

En los últimos años se ha comprobado que la supervivencia de las PYME depende en gran medida de su capacidad para establecer mecanismos que les permitan lograr y mejorar una ventaja competitiva (Ayala, Fernández y González, 2004). Deming (1989) indica que: La competitividad de puede ser vista como una cadena que se sustenta fundamentalmente en factores internos, siendo la calidad uno de los más importantes. Los planteamientos de calidad están muy correlacionados con la rentabilidad, ya que permite un aumento de precio en el corto plazo y un aumento de la cuota de mercado a largo plazo. La calidad mejora la productividad, la cual aumenta la competitividad.

- **Principio Número Ocho “La Dirección”**

La Dirección de una organización consiste en definir lo siguiente

- La Misión
- Los objetivos
- Los factores clave de éxito

Cuando una organización ya ha definido la misión de negocio tiene la mitad del camino recorrido, porque todas sus decisiones, esfuerzos y recursos, se concentran en alcanzarla; la otra mitad del camino se tiene al aplicar los Diez Principios de la Competitividad. Por su parte, Morrisey (1993) la define como dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión, planteando la estrategia como un proceso vital. El cómo llegar a esa misión es a través de la planificación a largo plazo y la planificación táctica.

Los objetivos de negocio son aquellos con los que año con año la organización medirá su avance competitivo. Definir objetivos realistas y comprometer a todo el personal en su cumplimiento es una habilidad que debe desarrollar el equipo directivo de la organización.

Los factores clave de éxito, con el conjunto de todos aquellos aspectos que harán que la organización se distinga del resto de sus competidores y permitirá atraer y retener a sus cliente.

- **Principio Número Nueve “Las Mejoras”**

El principio de Las Mejoras enfatiza el adelanto, aumento o perfeccionamiento que tiene una organización respecto a si misma a través del tiempo. Pone atención en el valor *per se* de las mejoras más que en el valor obtenido por la mejora misma.

Las organizaciones que fomentan el hábito de las mejoras, descubren que mejorar continuamente hace que se mantengan en forma y al día dentro de un mundo cada vez más competitivo. En este principio se busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, con nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro (Hernández, 2007).

- **Principio Número Diez “La Cultura Organizacional”**

Es el principio que enfatiza la importancia de que todos los niveles jerárquicos de la organización deben de ser como una sola persona. Es importante mencionar que cuando se habla de cultura organizacional se hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación (Mensal, 2007). Además de ello, es

necesario que abran su pensamiento a cambios requeridos para mejorar, ya que en algunas ocasiones la costumbre de vivir en una cultura monótona no permite abrir caminos para crecer como organización.

La Cultura Organizacional se encuentra en función de dos grandes variables:

- 1.- La formación usada por la organización
- 2.- Por lo que ha demostrado de utilidad dentro de la organización

La renovación de La Cultura Organizacional además de que es un proceso lento y difícil, debe hacerse cuidadosamente para preservar lo que, si funciona, para mejorar lo que medio funciona y para incorporar las técnicas y conceptos que hagan falta para reforzarla (Torres, 2020).

CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación consiste en obtener un análisis competitivo de cada una de las empresas de Equipo de Seguridad y Protección Personal en Hermosillo, Sonora. El presente capítulo describe el proceso metodológico seguido para la consecución de dicho objetivo.

3.1 Proceso de la Investigación

El proceso se lleva a cabo bajo una investigación de estudio cuantitativo que representa un conjunto de procesos como lo menciona el autor Sampieri (2014).

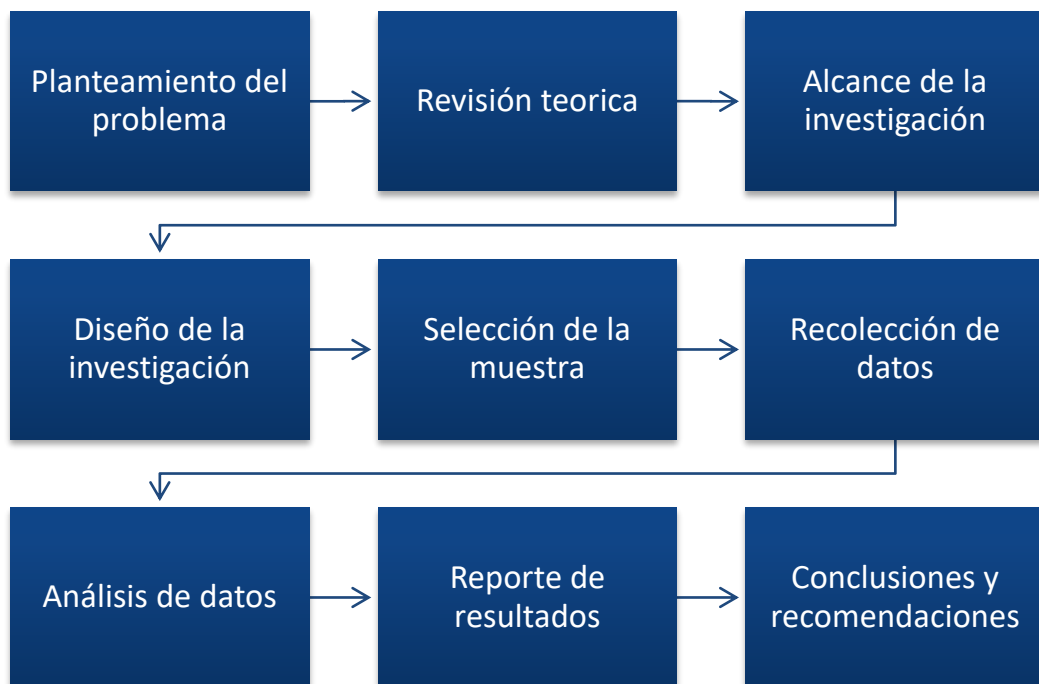


Ilustración 3: Proceso de la investigación cuantitativa (Sampieri, 2014).

3.2 Tipo de investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que viene siendo un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos y se clasifican en diseño transaccional (transversal) que se recopilan datos en un momento único (Sampieri, 2014).

3.3 Modelo de investigación

El modelo de la investigación está fundamentado en el Mapa de Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el objetivo de analizar el nivel de competitividad en que se encuentran las Empresas de Equipo de Seguridad y Protección Personal en Hermosillo, Sonora en la actualidad.

3.3.1 Modelo Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

El modelo a utilizar viene siendo el Mapa de Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que se encuentra adaptado por un cuestionario y un software para la medición de la competitividad, este instrumento ha sido adecuado para su uso diferenciado de acuerdo con el sector (Saavedra y Milla, 2012).

Por las cuales se relaciona con las siguientes áreas internas, donde se refleja en la Ilustración 3.3:

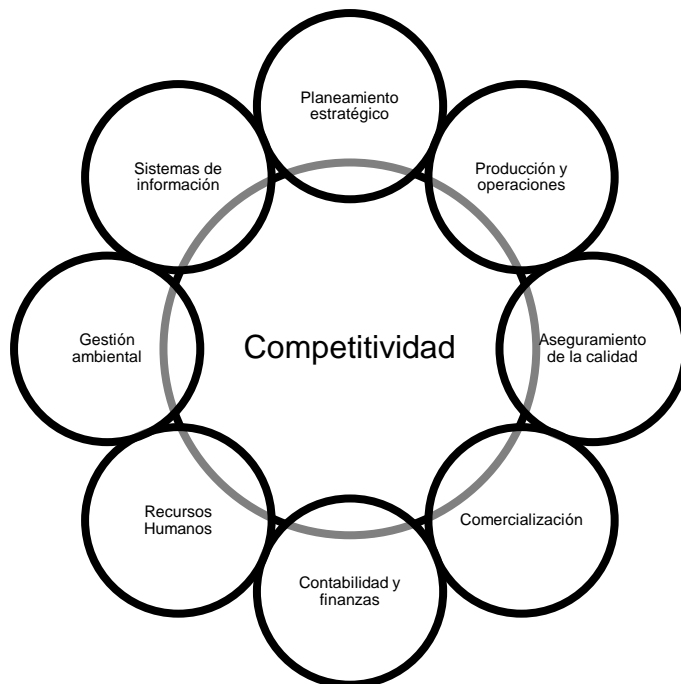


Ilustración 3.3. Modelo de la investigación (elaboración propia adaptada del Modelo BID).

El cuestionario consiste entre 96 y 111 preguntas, por cuestiones de que las empresas de Equipo de Seguridad y Protección Personal de Hermosillo, Sonora se abstienen en el área de comercialización en el Sub-área Mercado de Exportación y además tres de las empresas como es SIBSA, AMIGO SAFETY y POVESICSA se dedican en la compra-venta se descarta el área de Producción y Operaciones ya que no fabrican material y/o producto para su comercio (véase en la ilustración 3.3.1).

EMPRESA	NO. PREGUNTAS
SIBSA	96
EQUIPAM	111
AMIGO SAFETY	96
PROVESICSA	96
EQUIPOS DE SEGURIDAD	111

Ilustración 3.3.1 Empresas encuestadas del Modelo BID

Y las respuestas del cuestionario serán de tipo escala para determinar el análisis del mapa de las empresas, por áreas y como también los componentes gráficos, como se muestra en la ilustración 3.3.2 e ilustración 3.3.3 dependiendo de las empresas a evaluar.

Área	Subárea	Número de ítems	Valor de área	Total
Planeamiento Estratégico	Proceso de Planeamiento Estratégico	8	40%	100%
	Implementación de la Estrategia	2	60%	
Producción y Operaciones	Planificación y Proceso de Producción	7	20%	100%
	Capacidad del Proceso	2	20%	
	Mantenimiento	6	12%	
	Investigación y Desarrollo	4	25%	
	Aprovisionamiento	4	10%	
	Manejo de Inventarios	4	8%	
	Ubicación e Infraestructura	2	5%	
Aseguramiento de la Calidad	Aspectos Generales de la Calidad	2	40%	100%
	Sistema de Calidad	5	60%	
Comercialización	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	10	34%	100%
	Mercado Nacional: Servicios	3	34%	
	Mercado Nacional: Distribución	3	32%	
Contabilidad y Finanzas	Monitoreo de Costos y Contabilidad	7	40%	100%
	Administración Financiera	4	40%	
	Normas Legales y Tributarias	5	20%	

Recursos Humanos	Aspectos Generales	4	20%	100%
	Capacitación y Promoción del Personal	2	30%	
	Cultura Organizacional	5	30%	
	Salud y Seguridad Industrial	4	20%	
Gestión Ambiental	Política Ambiental de la Empresa	4	30%	100%
	Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	2	30%	
	Concientización y Capacitación del Personal en Temas Ambientales	1	15%	
	Administración del Desperdicio	2	25%	
Sistemas de Información	Planeación del Sistema	3	40%	100%
	Entradas	2	20%	
	Procesos	2	20%	
	Salidas	2	20%	

Ilustración 3.3.2 Proporciones Modelo Interamericano de Desarrollo (BID) adaptado a las empresas Equipam y Equipos de Seguridad.

Área	Subárea	Número de ítems	Valor de área	Total
Planeamiento Estratégico	Proceso de Planeamiento Estratégico	8	40%	100%
	Implementación de la Estrategia	2	60%	
Producción y Operaciones	Investigación y Desarrollo	4	38%	100%
	Aprovisionamiento	4	23%	
	Manejo de Inventarios	4	21%	
	Ubicación e Infraestructura	2	18%	
Aseguramiento de la Calidad	Aspectos Generales de la Calidad	2	40%	100%
	Sistema de Calidad	5	60%	
Comercialización	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	10	34%	100%
	Mercado Nacional: Servicios	3	34%	
	Mercado Nacional: Distribución	3	32%	
Contabilidad y Finanzas	Monitoreo de Costos y Contabilidad	7	40%	100%
	Administración Financiera	4	40%	
	Normas Legales y Tributarias	5	20%	

Recursos Humanos	Aspectos Generales	4	20%	100%
	Capacitación y Promoción del Personal	2	30%	
	Cultura Organizacional	5	30%	
	Salud y Seguridad Industrial	4	20%	
Gestión Ambiental	Política Ambiental de la Empresa	4	30%	100%
	Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	2	30%	
	Concientización y Capacitación del Personal en Temas Ambientales	1	15%	
	Administración del Desperdicio	2	25%	
Sistemas de Información	Planeación del Sistema	3	40%	100%
	Entradas	2	20%	
	Procesos	2	20%	
	Salidas	2	20%	

Ilustración 3.3.3 Proporciones Modelo Interamericano de Desarrollo (BID) adaptado a las empresas SIBSA, Amigo Safety y Provesicsa.

El mapa para medir la competitividad está compuesto de la siguiente manera:

- Base datos: Donde se identifica el sector al que pertenece la empresa y nos muestra los porcentajes de las áreas y sub-áreas a evaluar.
- Calificación: Como se mencionó en la ilustración 3.3.1, el cuestionario consiste entre 96 y 111 preguntas a realizar a las empresas de Equipo de Seguridad y Protección Personal de Hermosillo, Sonora.
- Mapa de la empresa: Se identifica el nivel en base a la evaluación obtenida de cada una de las empresas por cada área.
- Mapa por áreas: Se muestra la evaluación de cada área y los puntos fundamentales de cada una de las empresas.
- Graficas: Nos muestra grafica de cada área al igual de la evaluación global por cada una de las empresas.

Por último, para conocer el nivel de competitividad se determinó en la ilustración 3.3.4 mediante la escala de Likert.

RANGO	NIVEL DE COMPETITIVIDAD
81 - 100	Muy bueno
61 - 80	Bueno
41 - 60	Regular
21 - 40	Malo
02 - 20	Muy malo
0 - 1	No Aplica

Ilustración 3.3.4 Evaluación de la competitividad (Fuente: Saavedra M. L. 2013).

3.3.1.1 Cuestionario del BID

La escala a emplear a los entrevistados se especifica que la respuesta de cada pregunta es numérica de 0 a 5, con sucesión decreciente a creciente, lo que significa que el 5 es el nivel más alto, como se describe en la ilustración 3.3.1.1:

NIVEL DE COMPETITIVIDAD	ESCALA BID
Muy bueno	5
Bueno	4
Regular	3
Malo	2
Muy malo	1
No Aplica	0

Ilustración 3.3.1.1. Escala de Nivel de Competitividad Modelo Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El cuestionario para la evaluación de la competitividad se desarrolla de la siguiente manera:

		PLANEAMIENTO ESTRATEGICO					
		0	1	2	3	4	5
PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	1	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.					
	2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.					
	3	Se esta dando espacios para que todos se involucren con la planeación estratégica.					
	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.					
	5	Se definen específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada.					
	6	Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas.					
	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.					
	8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas.					
IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	9	El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.					
	10	El planteamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo					
		PRODUCCIÓN Y OPERACIONES					
		0	1	2	3	4	5
PLANIFICACIÓN Y PROCESO DE PRODUCCIÓN	11	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.					
	12	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.					
	13	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.					
	14	El planeamiento de producción está basado en pronósticos de ventas.					
	15	La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las ordenes de producción					
	16	La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación).					
	17	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional en calidad y precio					
CAPACIDAD DEL PROCESO	18	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					
	19	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					

MANTENIMIENTO	20	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria, los resultados son debidamente documentados							
	21	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos los operarios de los equipos participan de su mantenimiento							
	22	Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento.							
	23	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo							
	24	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP).							
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	25	La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como lucro cesante adecuado							
	26	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia							
	27	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción							
	28	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio							
APROVISIONAMIENTO	29	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo y tecnología y modernización de su proceso de producción							
	30	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).							
	31	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta							
MANEJO DE INVENTARIOS	32	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.							
	33	La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos en general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es en su orden 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago.							
	34	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades							
	35	Hay un nivel óptimo de inventarios de materias primas, producto en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo el sistema de almacenamiento y administración de inventarios							
UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA	36	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos							
	37	Con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex							
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	38	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento y la distribución del producto terminado							
	39	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras							
			0	1	2	3	4	5	
ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD	40	La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo							
	41	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento							
SISTEMA DE CALIDAD	42	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector							
	43	El sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.							
	44	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.							
	45	En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra							
	46	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega							
			0	1	2	3	4	5	
MERCADO NACIONAL: MERCADERO Y VENTAS	COMERCIALIZACIÓN			0	1	2	3	4	5
	47	El proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos							
	48	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización							
	49	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos							
	50	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento							
	51	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)							
	52	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva							
	53	En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.							
	54	Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente							
MERCADO NACIONAL: SERVICIOS	55	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra la empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias							
	56	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.							
	57	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades							
MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCIÓN	58	La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis							
	59	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos							
	60	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa							
	61	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten							
	62	La empresa prefiere contratar vendedores con vinculo laboral en lugar de independientes sin vinculo laboral							

Ilustración 3.3.1.2. Cuestionario para evaluación de la competitividad del *Modelo Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*.

3.4 Muestra de la investigación

Como consecuencia de las condiciones de higiene y seguridad que predominan desde marzo de 2020 por la pandemia de COVID-19, la muestra se tomó por conveniencia. Primero se determinaron las empresas del ramo de comercialización de equipo de seguridad del sector y posteriormente se llamó para ver cuáles de ellas podían recibir y atender el cuestionario. Al final quedaron las siguientes empresas:

- Seguridad Industrial del Bajío SA de CV (SIBSA)
- Representaciones y Equipamientos de Sonora SA de CV (EQUIPAM)
- Seguridad Industrial Amigo SA de CV (Amigo Safety)
- Provesicsa Seguridad Industrial SA de CV
- Equipos de Seguridad Industrial SA de CV

Por las características propias del cuestionario del BID se pidió que lo respondiera la dirección de la empresa.

CAPITULO 4. ANALISIS DE RESULTADOS

En este apartado se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de cada una de las empresas de Equipo de Seguridad y Protección Personal en Hermosillo, Sonora. Las tiendas analizadas se encuentran clasificadas de la siguiente manera:

A: Seguridad Industrial del Bajío S.A. de C.V. (SIBSA)

B: Representaciones y Equipamientos de Sonora S.A. de C.V. (EQUIPAMIENTOS)

C: Seguridad Industrial Amigo SA de CV (AMIGO SAFETY)

D: Provesicsa Seguridad Industrial SA de CV (PROVESICSA)

E: Equipos de Seguridad Industrial SA de CV (EQUIPOS DE SEGURIDAD)

4.1 Análisis e interpretación de los resultados entre las áreas de las empresas

La ilustración 3.3.4 presenta el resultado obtenido en la evaluación de las empresas de Equipo de Seguridad y Protección Personal de la muestra elegida. Como se puede observar, la empresa “A” obtuvo el nivel de competitividad muy bueno, y se observa una clara relación con las actividades de cada una de las áreas, como lo indica en las tablas 4.1, 4.2 y 4.3. En cambio, la empresa “E” obtiene el nivel de competitividad Bueno, y como se puede ver en el área de planeamiento estratégico es donde hace falta una mejor ejecución.

AREA	A	B	C	D	E
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	77%	80%	64%	97%	37%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	76%	83%	80%	60%	83%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	76%	87%	78%	68%	74%
4. COMERCIALIZACION	85%	80%	72%	65%	81%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	93%	77%	77%	99%	81%
6. RECURSOS HUMANOS	86%	73%	67%	92%	73%
7. GESTION AMBIENTAL	69%	80%	76%	70%	74%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	94%	78%	63%	95%	60%
SUMA	655%	637%	577%	645%	563%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	82%	80%	72%	81%	70%

Ilustración 4.1 Resultado de cuestionario Banco Interamericano de Desarrollo en las empresas.



Ilustración 4.2 Evaluación por áreas, resultado de cuestionario Banco Interamericano de Desarrollo en las empresas de Equipo de Seguridad y Protección Personal de Hermosillo, Sonora.

4.2 Análisis e interpretación de los resultados entre las sub-áreas de las empresas.

A continuación se presenta un análisis detallado de los resultados de cada una de las Sub-áreas de las empresas de Equipo de Seguridad y Equipo de Protección Personal en Hermosillo, Sonora.

Las ilustraciones 4.3 y 4.4 presentan los resultados obtenidos en el área de planeamiento estratégico. La empresa con mayor nivel viene siendo PROVESICSA con un porcentaje de efectividad del 96%, luego la empresa EQUIPAM con un 80%, después la empresa SIBSA con un 77%, en cuanto a la empresa AMIGO SAFETY con un 60% y el menor viene siendo de la empresa de EQUIPO DE SEGURIDAD con un 36%.

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	A	B	C	D	E
Proceso de Planeamiento Estratégico	73%	80%	70%	92%	33%
Implementación de la Estrategia	80%	80%	60%	100%	40%
EVALUACIÓN DE SUB-ÁREA	77%	80%	65%	96%	36%

Ilustración 4.3 Resultado de Planeamiento Estratégico de cuestionario BID de las empresas.

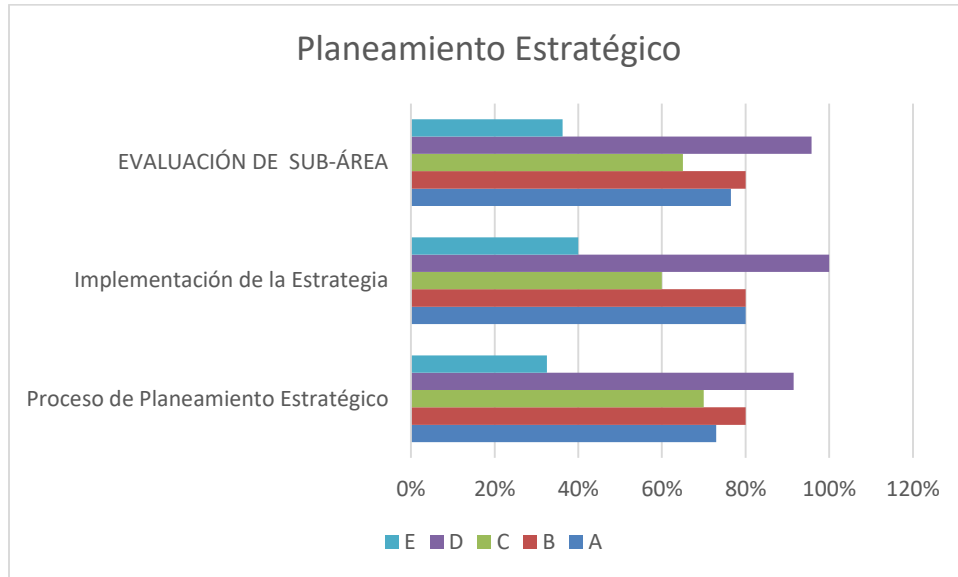


Ilustración 4.4 Grafica de Resultado de Planeamiento Estratégico de cuestionario BID de las empresas.

Los resultados obtenidos de Producción y Operaciones, se muestran en la ilustración 4.5 e ilustración 4.6. La empresa con mayor nivel viene siendo EQUIPOS DE SEGURIDAD con un 83%, en cuanto a las empresas EQUIPAM y AMIGO SAFETY con un 80%, después la empresa SIBSA con un 76% y el menor viene siendo la empresa PROVESICSA con un 60% de nivel.

2. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	A	B	C	D	E
Planificación y Proceso de Producción	0%	90%	0%	60%	73%
Capacidad del Proceso	0%	92%	0%	0%	92%
Mantenimiento Preventivo	100%	76%	100%	60%	71%
Investigación y Desarrollo	69%	78%	80%	60%	85%
Aprovisionamiento	80%	75%	77%	0%	80%
Manejo de Inventarios	80%	80%	85%	0%	82%
Ubicación e Infraestructura	80%	69%	60%	0%	100%
EVALUACION DEL SUB-ÁREA	76%	80%	80%	60%	83%

Ilustración 4.5 Resultado de Producción y Operaciones de cuestionario BID de las empresas.

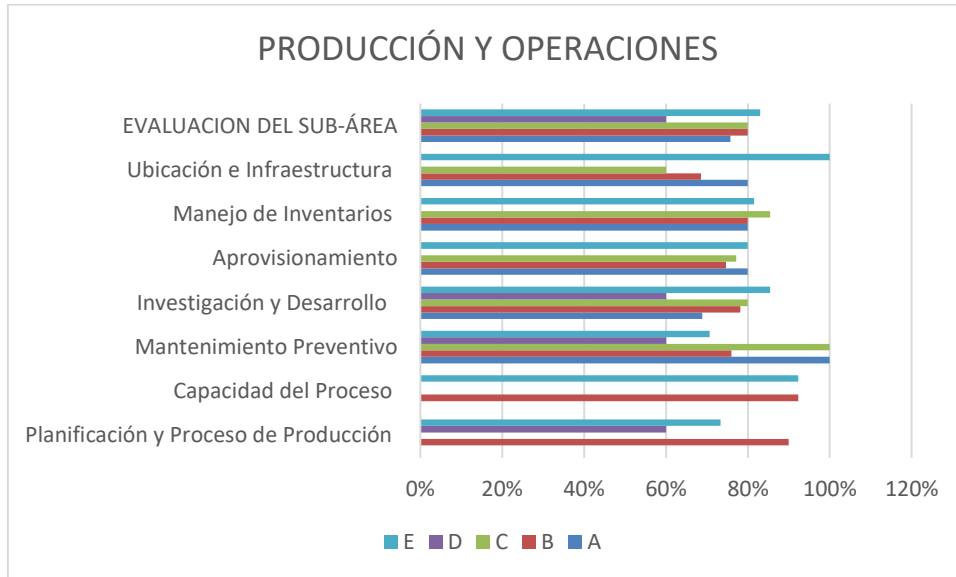


Ilustración 4.6 Gráfica de Resultados de Producción y Operaciones de cuestionario BID de las empresas.

En cuanto a los resultados obtenidos de Aseguramiento de la Calidad; con mayor nivel está la empresa EQUIPAM con un 87%, luego la empresa AMIGO SAFETY con un 78%, después la empresa SIBSA con un 76%, en cuanto a la empresa EQUIPOS DE SEGURIDAD con un 74% y el menor es la empresa PROVESICSA con un 68% (véase ilustraciones 4.7 y 4.8).

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD					
	A	B	C	D	E
Aspectos Generales de la Calidad	70%	80%	80%	80%	70%
Sistema de Calidad	80%	92%	77%	60%	77%
EVALUACION DEL SUB-ÁREA	76%	87%	78%	68%	74%

Ilustración 4.7 Resultado de Aseguramiento de la Calidad de cuestionario BID de las empresas

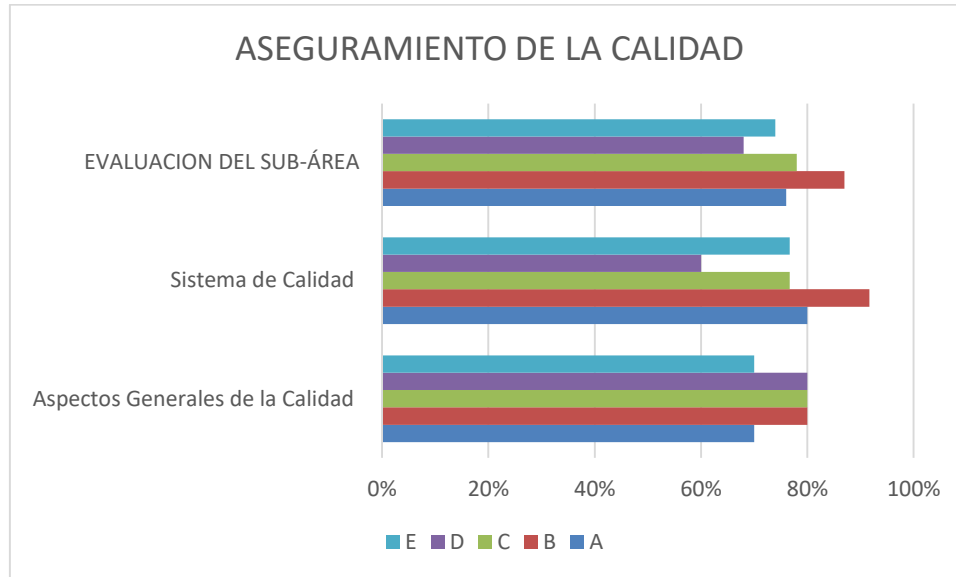


Ilustración 4.8 Gráfica de Resultados de Aseguramiento de la Calidad de cuestionario BID de las empresas.

Sobre los resultados del área de Comercialización, como se demuestra en la ilustración 4.9 e ilustración 4.10, la empresa con mayor nivel viene siendo SIBSA con un 85%, luego la empresa EQUIPOS DE SEGURIDAD con un 81%, después la empresa EQUIPAM con un 80%, en cuanto a la empresa AMIGO SAFETY con un 72% y el menor es la empresa PROVESICSA con un 65%.

4. COMERCIALIZACIÓN	A	B	C	D	E
Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	88%	77%	67%	73%	80%
Mercado Nacional: Servicios	85%	75%	72%	52%	80%
Mercado Nacional: Distribución	80%	93%	80%	73%	85%
EVALUACION DEL SUB-ÁREA	85%	80%	72%	65%	81%

Ilustración 4.9 Resultado de Comercialización de cuestionario BID de las empresas.

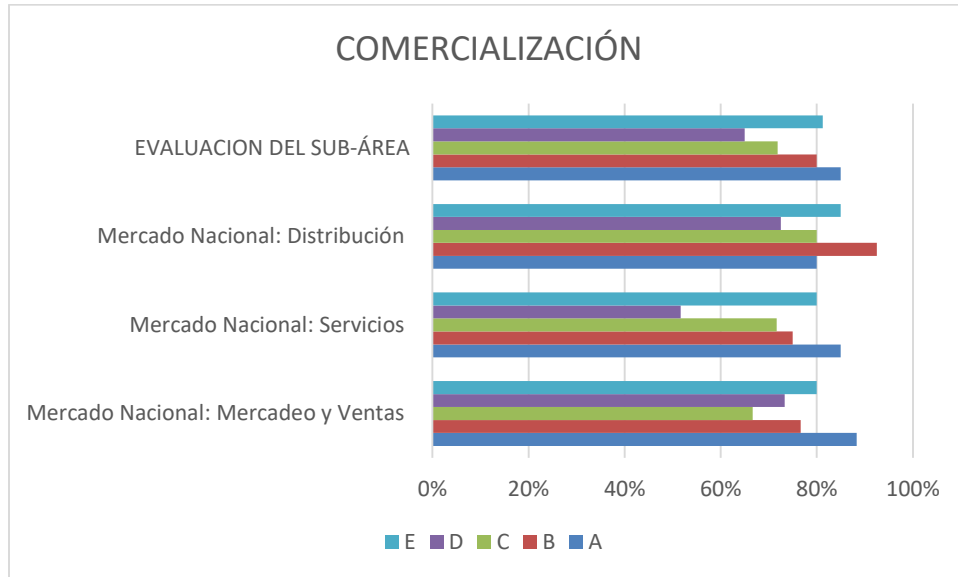


Ilustración 4.10 Gráfica de Resultados Comercialización de cuestionario BID de las empresas.

Los resultados de Contabilidad y Finanzas se muestran en las ilustraciones 4.11 y 4.12, con mayor nivel viene siendo la empresa PROVESICSA con un 99%, luego la empresa SIBSA con un 93%, después la empresa EQUIPOS DE SEGURIDAD con un 81% y en el menor vienen siendo las empresas de EQUIPAMIENTOS y AMIGO SAFETY con un 77%.

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS					
	A	B	C	D	E
Monitoreo de Costos y Contabilidad	86%	70%	80%	96%	80%
Administración Financiera	100%	84%	76%	100%	80%
Normas Legales y Tributarias	91%	75%	72%	100%	85%
EVALUACION DEL SUB-ÁREA	93%	77%	77%	99%	81%

Ilustración 4.11 Resultado de Contabilidad y Finanzas de cuestionario BID de las empresas.

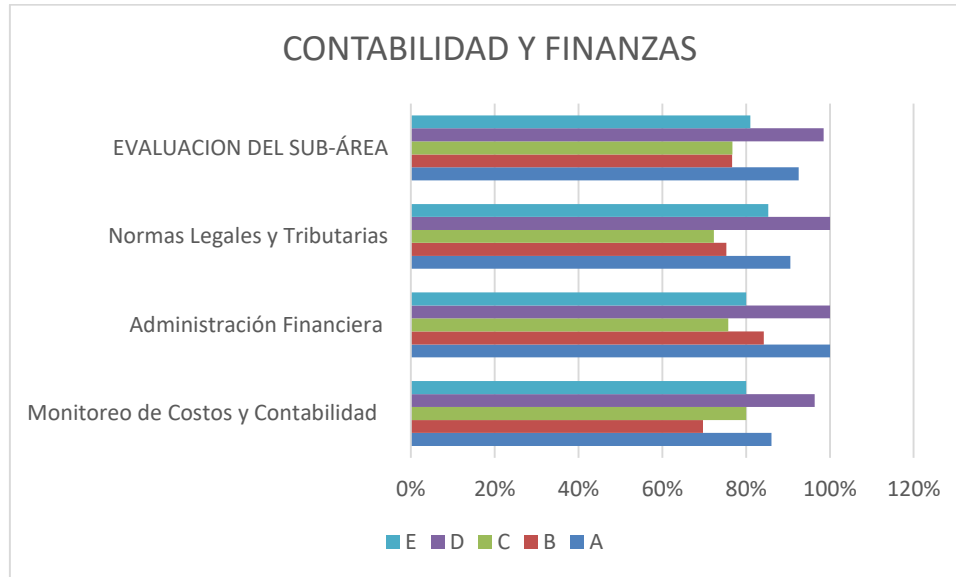


Ilustración 4.12 Gráfica de Resultados Comercialización de cuestionario BID de las empresas.

Los resultados de Contabilidad y Finanzas, como se demuestra en la ilustración 4.13 e ilustración 4.14, con mayor nivel viene siendo la empresa PROVESICSA con un 92%, luego la empresa SIBSA con un 86%, después las empresas EQUIPAM y EQUIPOS DE SEGURIDAD con un 73% y el menor es la empresa AMIGO SAFETY con un 67%.

6. RECURSOS HUMANOS	A	B	C	D	E
Aspectos Generales	100%	80%	50%	92%	86%
Capacitación y Promoción del Personal	90%	70%	70%	100%	71%
Cultura Organizacional	76%	76%	76%	84%	72%
Salud y Seguridad Industrial	69%	64%	60%	80%	54%
EVALUACION DEL SUB-ÁREA	86%	73%	67%	92%	73%

Ilustración 4.13 Resultado de Recursos Humanos de cuestionario BID de las empresas



Ilustración 4.14 Gráfica de Resultados de Recursos Humanos de cuestionario BID de las empresas

Las ilustraciones 4.15 y 4.16 muestran los resultados del área de Contabilidad y Finanzas, y se observa que la empresa de mayor nivel viene siendo EQUIPAM, con un 80%, luego la empresa AMIGO SAFETY con un 76%, después la empresa EQUIPOS DE SEGURIDAD con un 74%, en cuanto a la empresa PROVESICSA con un 70% y el menor es la empresa SIBSA con un 69%.

7. GESTION AMBIENTAL					
	A	B	C	D	E
Política Ambiental de la Empresa	81%	80%	80%	60%	80%
Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	60%	80%	0%	72%	80%
Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	60%	80%	0%	80%	60%
Administración del Desperdicio	70%	80%	60%	90%	41%
EVALUACION DEL SUB-ÁREA	69%	80%	76%	70%	74%

Ilustración 4.15 Resultado de Gestión Ambiental de cuestionario BID de las empresas.

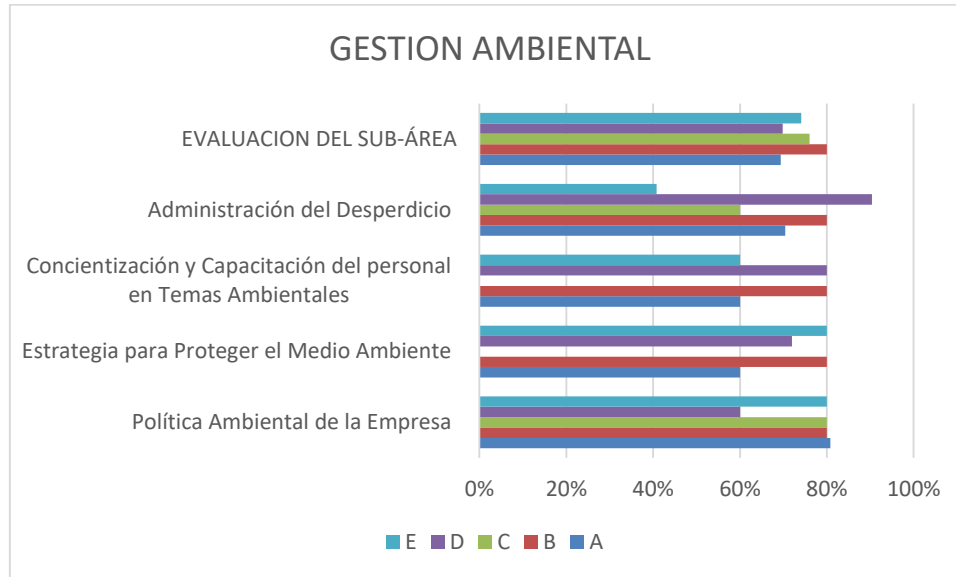


Ilustración 4.16 Gráfica de Resultados de Gestión Ambiental de cuestionario BID de las empresas

Los resultados de Contabilidad y Finanzas, como se muestra en la ilustración 4.17 e ilustración 4.18, con mayor nivel esta la empresa PROVESICSA con un 95%, luego la empresa SIBSA con un 94%, después la empresa EQUIPAM con un 78%, en cuanto a la empresa AMIGO SAFETY con un 63% y la de menor es la empresa EQUIPOS DE SEGURIDAD con un 60%.

8. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	A	B	C	D	E
Planeación del Sistema	100%	80%	68%	100%	60%
Entradas	100%	80%	60%	100%	60%
Procesos	88%	68%	60%	76%	60%
Salidas	80%	80%	60%	100%	60%
EVALUACION DEL SUB-ÁREA	94%	78%	63%	95%	60%

Ilustración 4.17 Resultado de Sistemas de Información de cuestionario BID de las empresas

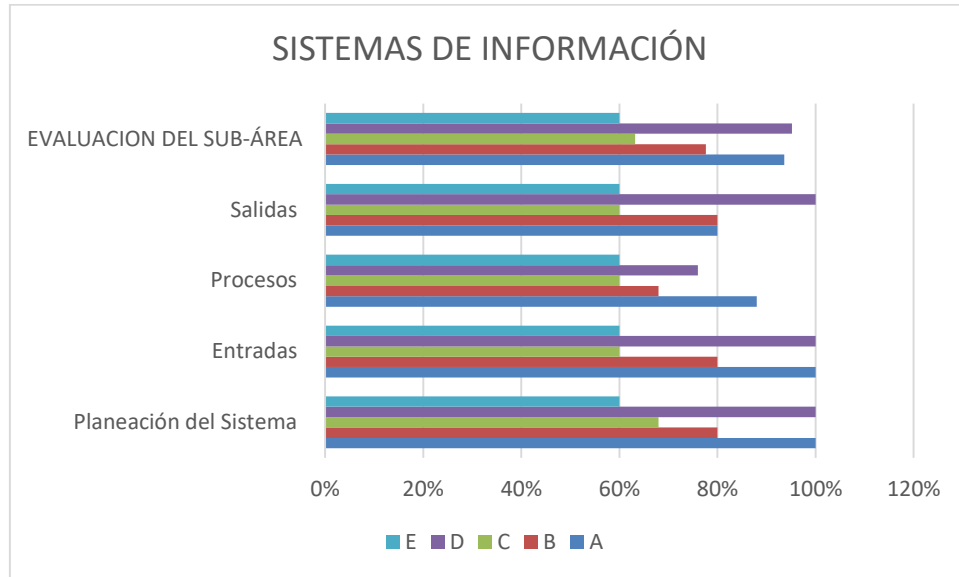


Ilustración 4.18 Gráfica de Resultados de Sistemas de Información de cuestionario BID de las empresas.

A partir del resultado de la calificación de cada cuestionario se deberá determinar y analizar el nivel de riesgo, así como las acciones que se deberán adoptar a través de propuestas de intervención para los rangos muy baja, baja y mediana como se puede observar en la ilustración 4.19.

RANGO DE COMPETITIVIDAD		TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
Muy bueno	5	SIBSA, PROVESICSA	81%- 100%
Bueno	4	EQUIPAM, AMIGO SAFETY, EQUIPOS DE SEGURIDAD	61% - 80%
Regular	3		41% - 60%
Malo	2		21% - 40%
Muy malo	1		02% - 20%
No Aplica	0		0% - 01%

Ilustración 4.19 Rango de competitividad de las empresas encuestadas BID.

Aunque las empresas ya se encuentran posicionadas en el mercado, siempre deben de seguir competitivas entre sí, para tener mejor rendimiento y sustentabilidad para los próximos años. Seguir enfocándose a la información actualizada para mejorar el área más deseada.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En la presente investigación se concluye que, aunque en la actualidad se siguen presentando dificultades para llegar a un consenso en cuanto a la definición más apropiada de competitividad y cuáles son los principales factores que la afectan, durante esta investigación se han revisado diferentes modelos que proporcionan útiles e interesantes aproximaciones. Un hallazgo que se enfrentó es que no existe un modelo de competitividad enfocado específicamente al sector comercial, ya que los modelos existentes se pueden aplicar en cualquier giro empresarial independientemente de las variables o los factores que sean importantes para cada organización. Otro punto relevante que se pudo detectar es que el grado de competitividad de una empresa se ve influenciado por diferentes variables como son el tipo de gestión que se maneje, el ambiente y la cultura organizacional de la empresa y otras relacionadas al contexto macroeconómico nacional y/o estatal.

En cuanto a las principales variables competitivas para las empresas comercializadoras de equipo de higiene y seguridad, se concluye que Planeamiento estratégico, Producción y Operaciones y Sistemas de Información fueron las variables que más afectan a la competitividad de las empresas mencionadas. En los resultados que arrojó el análisis, dichas empresas encuestadas servirán de guía para establecer un conjunto de estrategias que permitan fortalecer la competitividad de las mismas.

Las acciones que se planteen y ejecuten después del análisis dependerán no solo de la dirección de la empresa sino también de la situación financiera, segmento de mercado, tamaño de la empresa, visión empresarial entre otros; es decir, no se puede establecer una receta que permita mejorar la competitividad sin partir de un análisis muy particular. Al finalizar el estudio se pudo concretar cual empresa posee un nivel competitivo más alto frente a las otras, y cuáles son los factores clave que

están teniendo deficiencias o bien están siendo eficientes al mostrarse competitivos en el mercado.

5.2 Recomendaciones.

Se recomienda realizar una matriz FODA como instrumento viable para realizar un análisis organizacional más profundo. Este análisis al determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, le permite un mayor porcentaje de éxito en el cumplimiento de metas para sus procesos y su gestión. Es importante destacar que dicha alternativa fue aplicada en un estudio de evaluación de procesos de la información generada en una institución de seguridad social perteneciente al gobierno federal de México (2004), y los resultados contribuyeron en forma significativa para la toma de decisiones en la selección y gestión de sus procesos.

También para la planeación, se propone aplicar las etapas del método administrativo donde incluye la planeación, organización, dirección y control de los procesos para cumplir de mejor manera con los objetivos e incrementar el nivel competitivo de la empresa.

En cuanto al liderazgo, es importante considerar que juega un papel sumamente importante para que los procesos puedan ejecutarse como se planearon y así se obtengan los niveles competitivos deseados. Se propone un auto análisis para determinar con qué tipo de líder cuenta la organización y cuál es el líder que requiere. La figura del líder es deseable sin duda alguna dentro de una empresa, departamento o equipo laboral porque los empleados buscan ser capacitados de manera correcta, atendidos, escuchados, motivados tanto en cuestiones laborales, económicas o sociales ya que la mayor parte de su tiempo la ocupan en el trabajo.

También es importante que ellos inciten a sus superiores a fomentar un buen clima laboral como consecuencia los trabajadores atenderán sus responsabilidades de manera positiva ya que el ambiente eliminará o reducirá muchos de sus problemas emocionales y como resultado la productividad aumentara de manera eficiente.

Para mejorar la competitividad de las empresas ya sea pequeña o mediana, podrán revisar sus factores más críticos ya sea mensual, bimestral o trimestral, como sea el inconveniente de cada área como procesos, contabilidad, capital humano, etcétera. Y acatar los puntos más débiles y llevarlos a cabo de implementación de estrategias de mejora.

Para las investigaciones futuras es realizar de nuevo el estudio de las mismas empresas e implementar estrategias de mejora de cada una.

Aunque el modelo consta más de cien preguntas, es de vital importancia cada una de ellas, ya que se lleva a cabo a cada una de las áreas y se verifica el mayor problema. La aplicación de la encuesta fue tardada pero es muy importante el resultado brindado.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaron, G. A (2018). Análisis y estrategias competitivas para una empresa de autoservicio de Hermosillo Sonora utilizando el modelo nacional para las competitividad, 117-124.
- Abdel & Romo (2005). Sobre del concepto de Competitividad. Comercio Exterior. Vol. 55, Núm. 3, Marzo 2005.
- Aguirre García, S., Aparicio de Castro, G. (2002) La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios. Cuadernos de gestión, 2(2), 27-50.
- Álvarez G. T. (2020). Estrategia Empresarial | Diagnóstico de competitividad, para tu empresa: <https://www.grupoalbe.com/estrategia-empresarial-diagnostico-de-competitividad-para-tu-empresa/>
- Álvarez, M. (1999). Manual de competitividad. México: Panorama.
- Ayala, J., Fernández R. y González Ma. (2004), Capacidades tecnológicas y certificaciones de calidad: Aplicación empírica a las pymes familiares de La Rioja. Cuadernos de Gestión, 4 (1) 69-82.
- Azua, J. & Andersen, A. (2000). Alianzas Competitivas para la nueva Economía. España: Mc Graw Hill.
- Bautista, A. D. (noviembre de 2009). La competitividad regional en México durante la crisis económica de 2009. Obtenido de slideshare:
<https://es.slideshare.net/adiazbau/dr-alejandro-diaz-bautista-crecimiento-competitividad-facultad-de-economica-30-aniversario-conferencia-magistral-universidad-de-colima-noviembre-2009#:~:text=La%20Competitividad%20EI%20t%C3%A9rmino%20competitividad,desem>

- BBVA. (2019). La importancia de la estrategia competitiva en la empresa. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/estrategia-competitiva.html>
- Benchmarking (1989). The search for industry best practices that lead to superior performance. Quality Press, American Society for Quality Control.
- Buendia, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. Análisis Económico Núm. 69, vol. XXVIII Tercer cuatrimestre de 2013
- Cabrera, A., & López, P.(2011). La Competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Documentos de investigación. Administración de empresas.
- Castro, D. (1989). La enseñanza de administración de empresas. Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing), 159 - 176.
- Chavez, J. (2004). Competitividad de las empresas que exportan fresa a los Estados Unidos de América, ubicadas en el valle de zamora. Obtenido de Tesis doctoral.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F: Mc Graw Hill.
- Competitividad, P. N. (2005). Buscando la inserción exitosa del Perú en el mercado global . Obtenido de cnc: https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/normas/Plan_Nacional_de_Competicividad_Docu
- Deming, E. (1989), Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- E.W.H.D.M. Competitividad Sistemática. Obtenido de Instituto Alemán de Desarrollo Berlín: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/6235-19557-1-PB.PDF>

Echeverry, D. (2007). La competitividad en el desarrollo empresarial. Medellín: Universidad de San Buenaventura.

Espíndola, O (2002) Competencias y Competitividad diseñada para organizaciones latinoamericanas. Mc Graw Hill.

Ferraz, Kupfer y Haguenuer (1996) La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo:

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf

Formación, B. D. (29 de marzo de 2014). Estrategias competitivas de Porter.

Obtenido de Deusto Formación:

<https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-liderazgo-costes#:~:text=La%20estrategia%20competitiva%20se%20define,tiempo%20y%20una%20mayor%20rentabilidad.>

Francés, A. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. Ediciones IESA, C.A. Caracas.

Gualoto, P. A. & Álvarez M. E. (2013). Formulación del plan estratégico de la empresa Seinpack CIA. LTDA., en la actividad de soplado de envases de plástico, orientado a optimizar las ventajas competitivas. Obtenido de:

<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/432/1/T-UIDE-0411.pdf>

Gutierrez, A. (2011). Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO. Universidad tecnológica de Pereira facultad de ingeniería industrial Pereira.

Haggard, S. & Kaufman, R. (1992). Economic Adjustment and the Prospects for Democracy. 319-50. Princeton University Press: In S. Haggard, R. R Kaufman.

- Hannan, M. T., y J. Freeman (1992), "The population ecology of Organizations", en *Classics of Organization Theory*, compilado por Jay M. Shafritz y Ott J. Steven, 3a. ed., Brooks Cole Publishing Company, Belmont, California, pp. 329–341.
- Heinz, D. (1999). *Nueva guía para la investigación científica* . 21.
- Hernández I. González M. (2021). Modelo estratégico de mejora continua para la pequeña y mediana empresa mexicana. *Ingeniería Industrial XXVIII(3)*, 30-34, ISSN: 0258-5960.
- Hernández, I., Alcántara H., Cerón, I., Goytortúa, C. (2010). *Creación de una ventaja competitiva a través del estudio de satisfacción del cliente*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Área Académica de Mercadotecnia.
- Hernández, S. (2004). *Metodología de la Investigación*. Mc Gra Hill.
- Herrick, R. F. (2017). *Protección Personal*. *Enciclopedia de la Salud y Seguridad en el Trabajo*, 31.
- ISO Tools (2017). *El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige*. Morena No. 854 Colonia Narvarte.
- Jimenez, C (1997-2007). *Competitividad de la economía mexicana*. *Convergencia [online]*. 2011, vol.18, n.56 [citado 2021-06-18], pp.215-238.
- Kenneth, A. (2000). *El Concepto de la Estrategia en la Empresa*. Mc Graw Hill.
- Labarca, N. (2007). *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial*. *Omnia*, 13(2), 158-184. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- Lall, S., Albaladejo, M. & Mesquita, M. (2005). *La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización*. Argentina: BID.

- Marín, L. (2015). Propuesta de Medición de la Competitividad de las PyMES radicadas en la provincia de Córdoba. Obtenido de:

<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2689/Marin%2c%20Laura.%20Propuesta%20de%20medici%C3%B3n%20de%20la%20competitividad%20de%20las%20PYME%20radicadas%20en%20la%20provinc%20ia%20de%20C%C3%93rdoba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Malaver (2019). Lecturas sobre Competitividad, empresa y educación gerencial. Colombia.
- M. G. (2000). Competitividad y Estrategia: el enfoque de competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y administración*, No. 197, 47-63.
- Martínez, J & Álvarez, C. (2006). Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES. En las memorias XI Foro de investigación Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México.
- Mejía, T. (2020). Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos. Obtenido de lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Mendez, E. (2004). Metodología para la cultura organizacional estudio caso de una empresa colombiana en el sector industrial.
- Monterroso, E. 2016. Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones, *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, Vol. 3 Nro. 3:4-26.
- Morrisey, G. (1993) "El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.
- Müller D., Carlos A., Fourn M., J. Cristobal (1995). Factores más importantes para decidir por una línea aérea nacional.

- Nerváez, M. & Fernández, G. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. Revista Venezolana de Gerencia Vol. 13 Nro. 42. Maracaibo Jun. 2008.
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires, Argentina.
- Porter, M. (2000). Estrategias Competitivas. México: CECSA.
- Porter, M. E. & Kramer, Mark R. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, Dec. 2006.
- Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York, 1985.
- Porter, M. E. (1987): From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review, May 1987.
- Porter, M. E. (1995): Ventaja competitiva. México: Edit. Continental.
- Porter, M. E. (2008). Las 5 fuerzas competitivas que modelan la estrategia. Harvard Business Review, Jan 2008.
- Price, J. y Murnan, J. (2004). Research Limitations and the Necessity of Reporting Them. American Journal of Health Education, 66-67.
- Quiroga, M. (2020). Estrategia Competitiva. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-competitiva.html>
- Ramírez, A. S. & Ramírez, J. J. (2013): Guía de sistema integrado para la empresa 3M sucursal Ecuador y Diseño de estrategias para la planificación de requerimientos de material de empaque de la línea de farmacia, bajo la marca de Nexcare para el mercado local. Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5273/1/UPS-GT000470.pdf>

- Rojas S. S. (1999). ¿Qué es la competitividad? San José: Serie cuadernos técnicos.
- Saavedra, M. L. (2012). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México, 38-52.
- Sallenave, J. P. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma.2005
- Sánchez, A. (2000). Competitividad y sus rerenentes teóricos. Obtenido de documento de trabajo No. 54.
- STPS. (2012). ¿Quiénes Somos? Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Obtenido de:
http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/index.html
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. Revista Dimensión Empresarial, vol. 12, núm. 1, p. 111-138.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad . Ciencia y Sociedad, 179-198.
- Torres, M. G. (2020 de abril de 2020). Competidores Sustitutos Principios de la competitividad. Obtenido de Grupo albe:
<https://www.grupoalbe.com/competidores-sustitutos-principios-de-la-competitividad/>
- Torres, C. A. (2021) Estudio de viabilidad para la creación de la empresa Proteger S.A.S., enfocada a la manufactura y comercialización de implementos de bioseguridad en el municipio de Cartago departamento del Valle del Cauca. Obtenido de:
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21119/CB-0605563.pdf?sequence=1>

ANEXOS

Modelo de la encuesta aplicada

“AUTODIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD”

La presente encuesta forma parte de la tesis “Análisis de competitividad de empresas en equipo de seguridad y protección personal en Hermosillo, Sonora”, que se realiza en la maestría en administración del Instituto Tecnológico de Hermosillo; sus fines son estrictamente académicos, por lo que le aseguramos la confidencialidad de sus respuestas.

Objetivo: Conocer y evaluar el nivel de competitividad de las empresas en equipo de seguridad y protección personal en Hermosillo, sonora.

Instrucciones: Considerando su criterio y experiencia, seleccione con una “X” la afirmación que considere más conveniente a cada enunciado, utilizando la siguiente escala:

**0 = No Aplica 1 = Muy Malo 2 = Malo 3 = Regular 4 = Bueno
5 = Muy Bueno**

		PLANEAMIENTO ESTRATEGICO					
		0	1	2	3	4	5
PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	1	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.					
	2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.					
	3	Se esta dando espacios para que todos se involucren con la planeación estratégica.					
	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.					
	5	Se definen específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada.					
	6	Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas.					
	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.					
	8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas.					
IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	9	El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.					
	10	El planteamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo					

CONTABILIDAD Y FINANZAS		0	1	2	3	4	5
MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD	63	El sistema de contabilidad y costos prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.					
	64	La gerencia general recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente					
	65	Periódicamente (quincenal o mensual) se preparan reporte de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad.					
	66	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos					
	67	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.					
	68	Los productos de exportación se costean en forma diferente que los productos que van al mercado doméstico.					
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	69	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional o internacional, con base en datos confiables.					
	70	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)					
	71	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos					
	72	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas					
NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS	73	la empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, e n equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones					
	74	Los libros de actas, los registro de socios, las reformas de escrituras, la información para las superintendencias se encuentran al día y están debidamente archivados.					
	75	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.					
	76	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos					
	77	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados					
	78	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones					
RECURSOS HUMANOS		0	1	2	3	4	5
ASPECTOS GENERALES	79	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas					
	80	La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal					
	81	Existe una junta directiva que lidera la empresa					
	82	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)					
CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL	83	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa.					
	84	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					
CULTURA ORGANIZACIONAL	85	Existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía					
	86	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia					
	87	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa					
	88	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral					
SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	89	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.					
	90	la empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)					
	91	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador					
	92	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas					
	93	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas					
GESTIÓN AMBIENTAL		0	1	2	3	4	5
POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA	94	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores					
	95	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas					
	96	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales					
	97	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados					
ESTRATEGIA PARA MEDIR EL MEDIO AMBIENTE	98	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realiza cambios en su infraestructura física					
99	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones						
CONCIENCIACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES	100	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas					
	101	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					
ADMINISTRACIÓN DEL DESPERDICIO	102	La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y planes para reducirlo					
SISTEMAS DE INFORMACIÓN		0	1	2	3	4	5
PLANEACIÓN DEL SISTEMA	103	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable					
	104	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos					
	105	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					
ENTRADAS	106	Se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa					
	107	Sa captura de información genera operaciones simultaneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas					
PROCESOS	108	como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros					
	109	existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados , en caso de pérdidas de fluido eléctrico fallas en el equipo de proceso-					
SALIDAS	110	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones					
	111	La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones					

NOMBRE DEL TRABAJO

**021_MA_SILVAS FIGUEROA GETZEMANI
.pdf**

AUTOR

GETZEMANI SILVAS FIGUEROA

RECUENTO DE PALABRAS

21056 Words

RECUENTO DE CARACTERES

117409 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

78 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.3MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 7, 2022 2:27 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 7, 2022 2:29 PM GMT-7**● 18% de similitud general**

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

- 17% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 16% Base de datos de trabajos entregados
- 12% 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)