



SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Hermosillo

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD EN LA
EMPRESA SIBSA EN HERMOSILLO SONORA”**

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

ING. CYNTHIA ELENA LÓPEZ NORIEGA

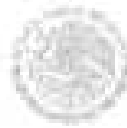
Directora:

M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN

Hermosillo Sonora, México

Enero 2019





Instituto Tecnológico de Hermosillo

SECCIÓN: DIV. EST. POSG. E INV.
No. OFICIO: DE/1033/18
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN
DE TESIS.

21 de Noviembre de 2018

C. CYNTHIA ELENA LÓPEZ NORIEGA,
PRESENTE.

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre "ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA SIBSA EN HERMOSILLO, SONORA", que presenta para el examen de grado de la MAESTRIA 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.

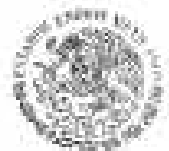
Desiéndole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE

DRA. MARTHA ESTELA DÍAZ MUÑOZ
SECRETARIA

M.C. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN
DIRECTORA

M.A. FRANCISCO ALBERTO MARTÍNEZ VILLA
VOCAL

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

S.E.P.

INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE HERMOSILLO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO

HST/18/0014



Agradecimientos

“No hay fecha que no se llegue, Ni plazo que no se cumpla”...

Sabemos que todo principio tiene un final; pero en esta ocasión, el sentimiento que me invade y la ideología que comparto, no se trata de una conclusión, si no de la iniciación de una nueva etapa en mi vida profesional, y la propuesta de implementar de nuevas tareas, metas y proyectos en el ámbito personal, lo percibo como la adquisición de nuevas experiencias, la cristalización de conocimientos y la consolidación de sueños.

A Dios...

Por permitirme vivir, disfrutar de esta etapa académica con salud y fortaleza para seguir adelante; y que, a pesar de los contratiempos, en todo momento iluminó mi camino hacia el triunfo, me brindó la inteligencia y sabiduría para vencer los obstáculos y miedos que nos perturban durante nuestra vida...

A mis padres...

Por ser el pilar esencial en el cumplimiento de mis propósitos personales, en mi educación académica y de vida, que me formaron con reglas establecidas para convertirme en una mujer de provecho, y con ciertas libertades que me permitieron vivir experiencias que han sido la clave en la toma de decisiones, y que el incondicional apoyo que han mantenido a través de los años me exhortan a continuar emprendiendo nuevos retos.

A mis maestros...

Agradezco al equipo de profesionales, que con sus críticas constructivas me enseñaron a pulir y esclarecer las ideas durante mi larga y a su vez corta carrera de vida; quienes con sus firmes propósitos me derribaban para que aprendiera a levantarme, que con su estricto carácter aprendiera a defenderme y con su profesionalismo consiguiera llegar a este día.

RESUMEN

Este trabajo habla acerca de los factores determinantes de la competitividad de las empresas en el contexto empresarial.

Basado en aspectos de orden teórico, se trata de realizar un análisis de los diferentes factores que existen y ayudan a determinar qué tan competitivas pueden ser las empresas al enfrentar el mundo de la globalización.

Se realiza un enfoque acerca de los elementos claves que pueden contribuir en el desarrollo constante de las empresas para el logro de la competitividad, con el fin de enfrentar y adaptarse a los cambios que genera la globalización. Estos factores determinan que tan competitivas pueden ser las empresas al enfrentarse entre sí.

Palabras Claves:

Competitividad, Estrategia, Empresas.

ABSTRACT

This work talks about the determining factors of the competitiveness of companies in the business context.

Based on theoretical aspects, the aim is to analyze the different factors that exist and help determine how competitive companies can be when facing the world of globalization.

An approach is made about the key elements that can contribute to the constant development of companies to achieve competitiveness, in order to face and adapt to the changes generated by globalization. These factors determine how competitive companies can be when facing each other.

Keywords:

Competitiveness, Strategy, Companies.

ÍNDICE

ÍNDICE	i
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Antecedentes	3
1.1.1. Misión de SIBSA	3
1.1.2. Descripción de la empresa SIBSA	4
1.1.3. Valores de la empresa SIBSA	4
1.2. Planteamiento del problema	5
1.3. Preguntas de investigación.....	5
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo general:	5
1.4.2. Objetivos Específicos:	5
1.5. Justificación	6
1.6. Delimitaciones.....	6
CAPÍTULO 2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO	7
2.1. Competitividad	7
2.1.1. Los Diez Principios de la Competitividad	7
2.1.2. Etapas de la Competitividad.....	9
2.1.3. Ventaja competitiva	13
2.1.4. Estrategias Competitivas.....	14
2.1.5. Competitividad Empresarial.....	16
2.1.6. Innovación	16
2.1.7. Cadena de Valor	20
2.1.8. Medición y evaluación de la competitividad empresarial.....	24

2.1.9. Globalización y Competitividad	25
2.1.10. Modelo de Competitividad	27
2.1.11. La empresa del Futuro IBM	43
2.1.12. Las empresas de Clase Mundial	44
CAPÍTULO 3 MATERIALES Y MÉTODOS	48
3.1. Modelo de la investigación.....	49
3.2. Metodología	55
3.2.1. Pre planeación:	56
3.2.2. Asignación de factores y ponderación para práctica:	57
CAPÍTULO 4 DESARROLLO.....	60
4.1. De la empresa:.....	61
4.1.1. Establecimiento de resultados:.....	62
4.1.2. Mejoramiento.....	64
4.1.3. Estrategias genéricas:	65
4.1.4. Cadena de valor agregado	66
4.1.5. Análisis FODA	69
4.1.6. Estrategias de Impacto.....	70
4.1.7. Benchmarking Competitivo.....	70
4.1.8. Monitoreo y Resultados.....	77
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
5.1. Conclusiones	78
5.1.1. Sobre el modelo de investigación para SIBSA	78
5.1.2. Sobre el estudio del caso	78
5.2. Recomendaciones	79
5.2.1. Sobre el modelo de competitividad para SIBSA:	79

5.2.2. Sobre la empresa SIBSA	80
BIBLIOGRAFIA	81
ANEXOS	83
Anexo 1	83
Anexo 2	87
Empresa SIBSA Hermosillo, Sonora Mx.....	87

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1.	Organigrama de la Empresa.....	4
Figura 2.	Los Diez Principios de la Competitividad.....	7
Figura 2.1.	Etapas de la Competitividad.....	9
Figura 2.2.	Modelo Diamante de la Competitividad.....	11
Figura 2.3.	Cadena de Valor.....	20
Figura 2.4.	Procedimiento para el mejoramiento de la medición y evaluación de De la Competitividad.....	24
Figura 2.5.	Niveles Concéntricos Jerarquizados de la Competitividad.....	26
Figura 2.6.	Factores que afectan la Competitividad	30
Figura 2.7.	Elementos para medir la Competitividad	31
Figura 2.8.	Diagrama de Pescado	33
Figura 2.9.	FODA.....	39
Figura 3.	Proceso del Planteamiento Estratégico	52
Figura 4.	Componentes de la Cadena de Valor	62
Figura 5.	FODA	64
Tabla 2.	Componentes del Mapa del BID	29
Tabla 2.1.	Relación entre Factores y Variables	34
Tabla 2.2.	Clasificación y Ponderación de los Factores y Variables	35
Tabla 2.3.	Variables más Relevantes y Críticas de la Competitividad	36
Tabla 2.4.	Modelo Análisis FODA	39
Tabla 3.	Indicadores Seleccionados	46
Tabla 3.1.	Modelo Propuesto	50
Tabla 3.2.	Pre Planeación del Modelo Propuesto	51
Tabla 3.3.	Encuesta a Operativos	55

Tabla 3.4.	Preguntas y Ponderaciones (Anexo 1)	76
Tabla 4.	Mapa de Competitividad por Áreas	57
Tabla 5.	Mapa de Competitividad	58
Tabla 6.	Estrategias Genéricas	60
Tabla 7.	Resultados por Área SIVSA	66
Tabla 8.	Mapa de Competitividad SIVSA	67
Tabla 9.	Mapa de Competitividad SIBSA y SIVSA	69
Grafica 1.	Evaluación por Área SIBSA	59
Grafica 2.	Evaluación por Área SIVSA	68
Grafica 3.	Resultados por Áreas Comparativo	70

INTRODUCCIÓN

Michael E. Porter (1991) reconoce que el significado de competitividad 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. Muchos errores de estrategia proceden de una idea equivocada sobre lo que es la competencia y de cómo funciona. La competitividad es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, que permite avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano.

Es un fenómeno generalizado, tanto si se trata de empresas que luchan por el mercado, de países que enfrentan a la globalización o de organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a los clientes. En la actualidad, organizaciones de todo tipo se ven obligadas a competir para aportar valor, entendido este último como la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes de manera eficaz.

Las empresas tienen que ofrecer valor a sus clientes, y los países tienen que ofrecer valor como emplazamientos de negocios. 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.

El presente documento se realizó en dos partes, en la primera parte del desarrollo, se investigó y sintetizó el concepto de “competitividad”, así mismo se analizaron las características de la empresa “SIBSA”, en segundo lugar se seleccionó y examinó el modelo de competitividad para esta empresa de los cuales se eligieron factores y variables claves tomadas en cuenta para la elaboración del modelo a seguir.

El modelo de competitividad propuesto consta de 5 factores (Planteamiento Estratégico, Aseguramiento de la Calidad, Comercialización, Contabilidad, Capital Humano) y 37 indicadores que al ser medidos en la empresa permiten ser analizada.

Las encuestas fueron aplicadas a la empresa SIBSA, al Gerente y a 6 empleados. Para la realización de las encuestas se realizó la Cadena de Valor y un Análisis Foda.

La competitividad es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, que permite avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. Es un fenómeno generalizado, tanto si se trata de empresas que luchan por el mercado, de países que enfrentan a la globalización o de organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a los clientes. Hoy en día esto es más verdad que nunca, ya que, en las últimas décadas, la competitividad se ha intensificado de forma espectacular en casi todos los campos, desde los países y la cultura, hasta la educación.

En la actualidad, organizaciones de todo tipo se ven obligadas a competir para aportar valor, entendido este último como la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes de manera eficaz. Las empresas tienen que ofrecer valor a sus clientes, y los países tienen que ofrecer valor como emplazamientos de negocios. Muchos errores de estrategia proceden de una idea equivocada sobre lo que es la competencia y de cómo funciona (Michael E. Porter).

“Y para que un estado logre crecer y garantizar el bienestar de la ciudadanía, gobierno y sociedad deben unir esfuerzos, hacer alianzas y, cada quien desde la trinchera que le corresponde, poner su grano de arena. En este escenario ideal, corresponde a los empresarios la creación de empleos que satisfagan las necesidades de los actores involucrados en la cadena productiva, no solo las suyas; y al estado, garantizar una fase

de derecho y las condiciones sociales que propicien la inversión y el bienestar de nuestra sociedad” (Lizárraga, 2016).

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

Martin Daniel Ramos Siqueiros, Gerente y Auditor Interno de la empresa SIBSA Sucursal Hermosillo, empresa que tiene su matriz en Durango y así mismo cuenta con 4 sucursales incluyendo Hermosillo y próximamente Querétaro.

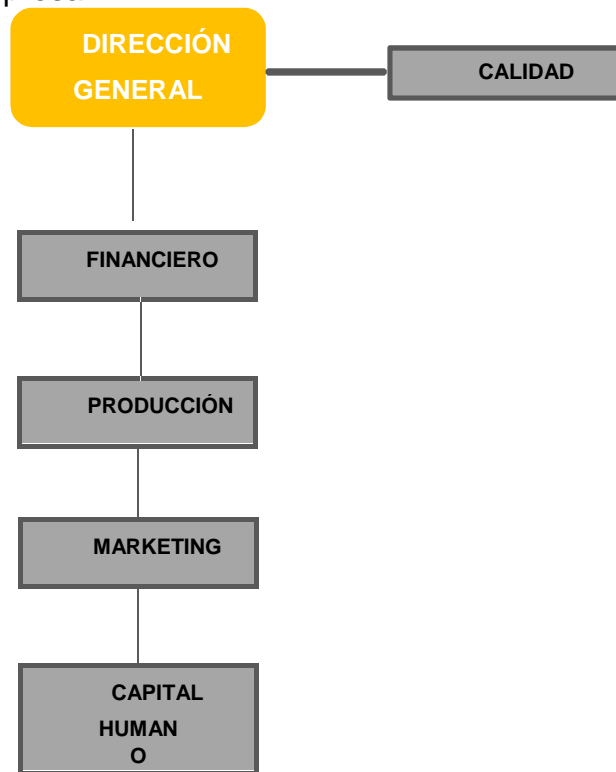
SIBSA es una empresa con 29 años dedicados a la Seguridad Industrial, el compromiso ha sido brindarle el mejor servicio con los mejores productos del mercado, ahorrando y optimizando los recursos de su empresa. En esta sucursal se trabaja en mantener la innovación de la competitividad ante los clientes así como las diferentes competencias. Se aprovechan las oportunidades para seguir innovando e involucrando a los empleados para hacer mejor y cada vez mayor la calidad el trabajo y los servicios que se brindan a los clientes.

1.1.1. Misión de SIBSA

Ofrecer protección y seguridad a los trabajadores y sus empresas, con equipos y asesorías que disminuyan o eliminen los accidentes de trabajo, contribuyendo a la productividad.

La empresa está organizada de acuerdo a la figura 1, donde se presenta el organigrama general de la misma:

Figura 1. Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia.

1.1.2. Descripción de la empresa SIBSA

En SIBSA están preocupados por proveer los mejores productos del mercado, ofreciendo:

- Capacitación al personal de su empresa (realizada por expertos en el ramo que usted necesite).
- Monitoreo del equipo de seguridad proporcionado, optimización de los productos que se utilizan (relación costo-beneficio).
- Stands y participación en los diferentes congresos y ferias a nivel nacional, Manejo de Consignaciones.

1.1.3. Valores de la empresa SIBSA

SIBSA no solo es una empresa dedicada a proveer los mejores productos, también cuenta con valores bien establecidos para su empresa y clientes:

- Pasión por el servicio.
- Innovación y creatividad.
- Calidad y productividad.
- Respeto y desarrollo integral al personal.

1.2. Planteamiento del problema

SIBSA es una empresa dedicada al manejo de productos industriales, el gerente Martin Daniel admite que su trabajo es consolidar una Sucursal de mayor impacto en Hermosillo. Una tarea un tanto complicada por el hecho de ser solamente el visionario Gerente con nuevas ideas, pero no imposible ya que solo es necesario trabajar con los empleados y los clientes en la mejora de la calidad e innovación, es por esto que le gustaría saber cómo crecer y ser más competitivo.

En la presente investigación se pretende aplicar un modelo propio de competitividad, para saber en qué nivel se encuentra la empresa y así poder trabajar en las áreas que lo necesiten y lograr ser mejor sucursal al competir con el sector industrial.

De igual forma se utilizó el modelo realizado para hacer un Benchmarking con una empresa del mismo ramo y se obtuvieron los resultados de competitividad.

1.3. Preguntas de investigación

¿Cuál es el nivel de competitividad de la empresa SIBSA?

¿Cuáles son las estrategias de competitividad para la empresa?

¿Cuál es el Benchmarking de la empresa SIBSA-SIVSA?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general:

Determinar la competitividad de la empresa SIBSA dentro del sector industrial en Hermosillo, y diseñar la propuesta que le permita crecer y ser más competitivo.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Determinar y analizar las características de la empresa.
- Diseñar un modelo de Competitividad aplicable a SIBSA.

- Análisis de competidores en su nicho de mercado.
- Análisis de la cadena de valor, Análisis FODA.

1.5. Justificación

Actualmente toda empresa debe ser competitiva ya que esto es una condición que determina el crecimiento y permanencia en el mercado globalizado, por lo que, buscar ser realmente competitivos es toda una tarea constante a la que toda empresa se enfrenta.

Es necesario un extenso y complejo proceso para que una empresa llegue a ser competitiva, es aquí donde se plantean acciones, estrategias y ventajas competitivas para que sean desarrolladas en los diferentes procesos administrativos y organizacionales.

En la presente investigación se pretende obtener los conocimientos sobre las empresas de giro industrial en la Ciudad, las características y ventajas competitivas para así poder diseñar un modelo de competitividad unificado que permita medir o identificar en diferentes empresas el mismo sector y poder así realizar comparativos de las mismas variables de medición.

1.6. Delimitaciones

El proceso de investigación se desarrolló en la Ciudad de Hermosillo, Sonora. En la única sucursal ubicada en Blvd. Rosales No. 54 de esta Ciudad.

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO

2.1. Competitividad

Martín G. Álvarez Torres nos habla sobre el desplazamiento que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado. Es decir, el nivel de competitividad tiene que ver con la declaración evidente de la participación de mercado de la organización al paso de los años. El hecho de lograr en un año determinado buen resultado una buena participación, no significa que todos los años va a tener el mismo nivel. El equipo directivo tiene que trabajar conscientemente todos los años por incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado y uno de los primeros efectos que muestran un buen nivel de competitividad es conocer el nivel de satisfacción de las diversas partes interesadas de la organización. Con esto nos referimos a los accionistas, los colaboradores y los clientes (Álvarez T., 2013).

2.1.1. Los Diez Principios de la Competitividad

En la siguiente figura se muestran los diez principios de la competitividad, con el símbolo de una pirámide la cual es realizada por Martin Álvarez Torres (2013), a continuación se explica cada uno de ellos:

Figura 2. Los Diez Principios de la Competitividad.



Fuente: Martin Álvarez Torres 2013

Principio No. 1 De la estrategia empresarial. Cómo está la organización fortaleciendo su crecimiento económico y su desarrollo organizacional.

Principio No. 2 De la planeación estratégica, operativa y financiera. Cómo está la organización diseñando e implementando su proceso de planeación que le permita cumplir con sus objetivos, indicadores, metas y proyectos estratégicos.

Principio No. 3 De la posición competitiva. Cómo está la organización reconociendo su presencia e impacto en el Mercado en el que participa, cómo satisface las necesidades de su mercado (clientes y prospectos) y cómo identifica su liderazgo frente al resto de sus competidores.

Principio No. 4 De la estructura organizacional. Cómo está la organización organizada internamente para atender su mercado. Qué estructura, organigramas, niveles jerárquicos, unidades de negocio, perfiles y descripciones de puesto ha diseñado para implementar su estrategia empresarial.

Principio No. 5 De las competencias laborales. Cómo está la organización definiendo, evaluando y enriqueciendo el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia requeridos por cada persona en cada puesto autorizado en la organización.

Principio No. 6 De los procesos. Cómo está la organización incrementando la eficiencia y efectividad de los procesos estratégicos (orientados al cliente), los de apoyo (orientado a los estratégicos), los administrativos y los operativos.

Principio No. 7 Del sistema de gestión. Cómo está la organización diseñando e implementando sus sistemas de gestión (ISO 9000, ISO 14000, ISO 27,000, OHSAS 18000, etc.) con o sin la correspondiente certificación de un organismo de tercera parte.

Principio No. 8 De la mejora continua y la innovación. Cómo está la organización enriqueciendo sus sistemas de trabajo y el portafolio de productos que ofrece a su mercado.

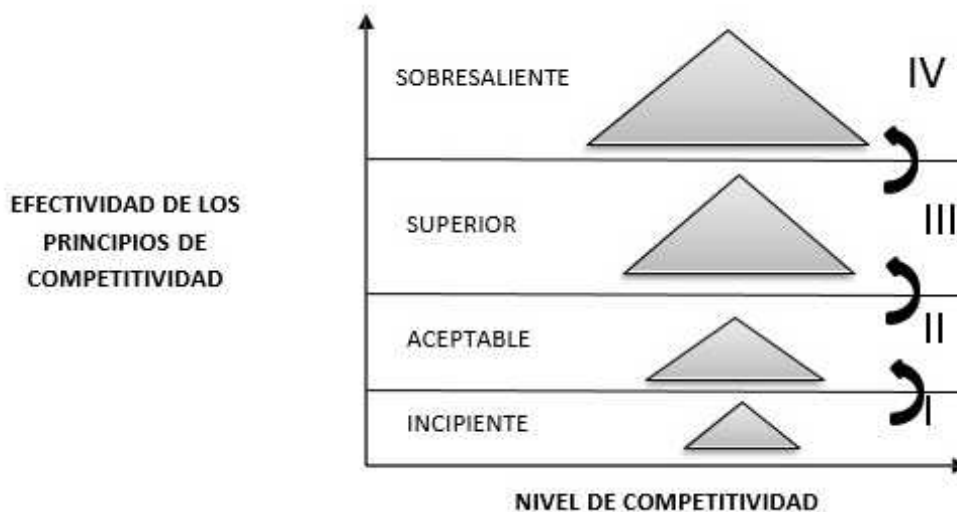
Principio No. 9 De la sustentabilidad. Cómo está la organización preparándose para mantener la continuidad de la operación en los tres ámbitos de la sustentabilidad: económica, social (gente que trabaja en la organización) y medio ambiental.

Principio No. 10 De la cultura organizacional. Cómo está la organización estandarizando la forma de pensar, sentir y actuar de todas las unidades de negocio y de todos los colaboradores.

2.1.2. Etapas de la Competitividad

Martin Álvarez nos presenta en la siguiente figura las etapas de la competitividad así como la efectividad de los principios de la competitividad, las cuales se explican detalladamente, Martin Álvarez (2013).

Figura 2.1. Etapas de la Competitividad.



Fuente: Martin Álvarez Torres.

Las características de cada etapa son las que a continuación se enuncian:

1) Etapa I. Incipiente.

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

2) Etapa II. Aceptable.

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

3) Etapa III. Superior.

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

de competitividad, da mayor afectación al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

4) Etapa IV. Sobresaliente.

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmarking al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos.

En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado. Recuperado de <https://monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml>

Los principios de Competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten. La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual. (M. Porter, 2004).

Modelo Diamante de la Competitividad

Es donde se identifica las ventajas nacionales a través de las ventajas locales, Michael Porter (1990) propone 4 componentes o determinantes los cuales se ven a continuación:

Figura 2.2. Modelo Diamante de la Competitividad.



Fuente: Michael Porter. La ventaja competitiva de las naciones.

1.-Condiciones de los factores: la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

2. Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

3. Sectores afines y de apoyo: la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica M. Porter (1990).

2.1.2.1. Definición de Competitividad

IMCO Instituto Mexicano para la Competitividad (2012/1) Es una forma de medir la economía en relación a los demás, es como una carrera donde importa que tan bien le va a uno con respecto a los otros, en otras palabras, la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión.

2.1.3. Ventaja competitiva

Las empresas poseen una ventaja competitiva cuando tienen alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le otorga la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva reside en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy numerosas formas. Una ventaja competitiva puede proceder tanto de una buena imagen, de una colaboración adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales. Esta particularidad debe ser diferencial, es decir, debe ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un perímetro donde los clientes representan el papel de juez. Una ventaja no descubierta o no juzgada por los clientes no constituye realmente una ventaja (M. Porter, 1991).

Así mismo, la ventaja competitiva debe ser sostenible a largo plazo, ya que de ella depende directamente su potencial de obtención de beneficios superiores.

La reproducción es el mayor enemigo de la ventaja, ya que le hace perder su rasgo de característica única y diferenciadora a la que se ha hecho referencia.

A través de la ventaja competitiva, la empresa persigue alcanzar un rendimiento superior. Este rendimiento suele materializarse en unos beneficios o una rentabilidad elevados.

2.1.3.1. Tipos de Ventajas Competitivas

Para entender las posibles fuentes de ventajas competitivas puede acudir al propio concepto de beneficio. Éste se obtiene como diferencia entre lo que están dispuestos a pagar los clientes por el producto o servicio que ofrece la empresa y los costes en los que ésta incurre para poder ponerlos a su disposición. En consecuencia, el beneficio puede crecer bien por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a desembolsar

o bien por una reducción de costes. Así, puede hablarse de dos fuentes de ventaja competitiva IICA (1991), Tipos de ventajas competitivas:

a) La ventaja en coste: la ventaja en costes significa que la empresa es capaz de operar con los costes más bajos del sector. Se trata de la capacidad para gestionar todas sus actividades de manera que los costes de elaborar y vender cada unidad de producto, sean más reducidos que los de cualquier competidor. Aunque dicho producto o servicio no sea mejor, ni cuente con ningún atributo especial, existirán consumidores cuyo principal factor por el que decide sus compras sea el precio.

La obtención de este tipo de ventajas supone orientar todos sus recursos y capacidades hacia la reducción de costes, manteniendo, claro está, unos niveles mínimos de calidad del producto o servicio. La ventaja en coste no consiste en ofrecer un mal producto, sino un producto aceptable a bajo precio. Como el precio de venta al público es la característica apreciada por los clientes, solo una empresa del sector estará en condiciones de ofrecerla. Así, sólo una será la más barata.

b) Ventaja en diferenciación: la ventaja en diferenciación significa que la empresa posee una propiedad diferencial, algo que las demás no tienen y que le permite poner un precio de venta superior al de otras compañías. Se trata de incorporar algún atributo específico a los productos o servicios que ofrece la empresa, de manera que se genere una especie de monopolio parcial, referido exclusivamente a ese atributo.

2.1.4. Estrategias Competitivas

Las empresas persiguen alcanzar alguna de estas ventajas competitivas a través de una organización determinada de sus recursos y capacidades, que le permita poder generar y mantener en el tiempo bien una ventaja en costes o bien algún tipo de ventaja en diferenciación. Este proceso implica para la empresa una orientación global de sus

decisiones y actuaciones presentes y futuras, de modo que todas ellas se adopten de manera coordinada y en coherencia con la ventaja que se pretende alcanzar.

Así, la orientación a cada una de estas ventajas que se han descrito se denomina 'estrategia competitiva'. Pero la empresa ha de plantearse al mismo tiempo a qué clientes trata de satisfacer. En este sentido, pueden diferenciarse dos grandes alternativas. La primera consiste en operar en un ámbito amplio del mercado, es decir, la empresa se orienta, en principio, a todo tipo de clientes. Por el contrario, una segunda alternativa consiste en seleccionar un segmento determinado de estos clientes, bien por su nivel de renta, bien por su edad, por su localización geográfica o por cualquier otro criterio distinto. Michael Porter propone la existencia de tres grandes estrategias competitivas: (M. E. Porter, 2009).

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación.
- Enfoque.

2.1.4.1. Liderazgo en costes

Esta estrategia persigue el ser la única empresa capaz de conseguir una verdadera ventaja en costes en el sector. Esta estrategia ha sido la empleada por diversas compañías japonesas durante muchos años, como Toyota, Honda o Sony.

2.1.4.2. Diferenciación

Consiste en perseguir una ventaja en diferenciación para todo el sector, mediante la adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales.

2.1.4.3. Enfoque

Consiste en una estrategia destinada a un segmento particular de clientes. El criterio seleccionado para la segmentación puede ser muy variado. Por ejemplo, Agata Ruiz de

la Prada se dedica a productos de moda y perfumería generalmente femenina. Sin embargo, su orientación es clara hacia un determinado tipo de mujer. La estrategia de enfoque tiende a orientarse a la obtención de ventajas en diferenciación y no en costes. Esto se debe a que para alcanzar una verdadera ventaja en costes suele ser necesario elaborar grandes volúmenes de productos y estandarizarlos al máximo. Esto es difícil de asumir para una empresa cuyo fin es servir específicamente a un determinado grupo de clientes, con unas necesidades particulares (M. E. Porter, 2009).

2.1.5. Competitividad Empresarial

"Una empresa es competitiva si es rentable" (Solleiro, 2005). De acuerdo con el modelo de competencia perfecta, una empresa es competitiva cuando su costo promedio no excede el precio de mercado de su oferta de producto.

Michael Porter y Paul Krugman: "las que compiten no son las naciones sino las empresas", a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este. Por lo tanto la base de la competitividad se encuentra en la empresa (M. Porter, 1991).

La competitividad empresarial presenta un sinnúmero de definiciones. La complejidad del concepto ha impedido que se pueda llegar a una definición consensuada, además que permita identificar cuáles son los componentes que la conforman y como debe medirse.

Inicialmente el concepto de competitividad empresarial se relacionó con productividad derivado particularmente, de los postulados de Porter (1990) quien establece que "la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva".

2.1.6. Innovación

"La aparición en grupos (de las innovaciones) exige un proceso especial y característico de absorción, de incorporación de las nuevas cosas y de adaptación a ellas por parte del sistema económico; un proceso de liquidación o, como yo acostumbraba decir antes, un proceso de aproximación a una nueva situación estática. Ese proceso es la esencia de las depresiones periódicas que pueden, por tanto, ser definidas desde nuestro punto de vista

como la lucha del sistema económico por alcanzar una nueva posición de equilibrio, o su adaptación a los datos alterados por la perturbación producida por la expansión" (Schumpeter, 2012).

Schumpeter especifica las innovaciones en general como el hallazgo de nuevas combinaciones, la incorporación al sistema de conocimiento que es cualitativamente nuevo, no incluido en la configuración económica anterior. En particular, establece cinco tipos de innovación:

La creación de nuevos productos o nuevas variantes a productos existentes el desarrollo de nuevos métodos de producción o comercialización, el ingreso o apertura de nuevos mercados, la obtención de nuevas fuentes de materias primas o insumos, la modificación de la estructura de mercado (típicamente, la creación de un monopolio) (Alonso, Cristian. Fracchia, 2009).

Para Drucker definir la innovación no era tan simple como "la provisión de más y mejores bienes y servicios", refería que "No es suficiente para el negocio proveer bienes y servicios cualesquiera", decía Drucker "debe proveerlos mejores y más económicos. Para un negocio no es necesario crecer, pero sí mejorar constantemente" (Drucker, 1986).

Michael Porter en su libro "La ventaja competitiva de las naciones", afirma "las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que en último extremo es un acto de innovación" (M. Porter, 1991). Con Drucker coincide en la conceptualización amplia del concepto innovación, así como en la identificación de las oportunidades para innovar.

A pesar de que la innovación radical es el elemento fundamental que explica el desarrollo económico, éste no se da espontáneamente sino que es promovido activamente, dentro del sistema capitalista, por el llamado empresario innovador. Este empresario, para Schumpeter, no es cualquier empresario que monta una empresa, ni es el capitalista dueño del dinero, ni un técnico, etc. El empresario es aquella persona que tiene capacidad e iniciativa para proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción; es decir, la persona (cualquiera, con negocio o sin negocio) que sea capaz

de generar y gestionar innovaciones radicales dentro de las organizaciones o fuera de ellas. En este sentido, no todos los hombres de empresa, directores o industriales son empresarios, porque pueden desempeñar una actividad económica sin intentar nuevas ideas o nuevos modos de hacer las cosas. Los empresarios tampoco asumen los riesgos; esa función queda para los accionistas, que son típicamente capitalistas, pero no empresarios. Los empresarios pueden tener solo una temporal relación con determinadas empresas como financieros o promotores. Pero son siempre pioneros en la introducción de nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de organización o en introducirse en nuevos mercados. Son hombres con facultades excepcionales que aprovechan oportunidades que otros no perciben o que crean oportunidades gracias a su propio arrojo e imaginación. La función básica del empresario casi siempre se encuentra mezclada con otras funciones. La condición de empresario "puro" es difícil de aislar de las demás actividades económica. Pero solamente se le puede llamar empresario a la persona que realiza o introduce innovaciones. Por supuesto, con el transcurso del tiempo, la fuerza de estas innovaciones se desvanece a medida que adquieren popularidad y pasan a formar parte de la rutina de la economía. Según Schumpeter, la gente solo adquiere el carácter de empresario cuando genera o introduce innovaciones radicales y pierde tal carácter tan pronto como su innovación se masifica, se vuelve rutinaria, es decir, tan pronto como "pasa de moda".

Se deduce, entonces, que para poseer el carácter permanente de empresario, debe ser un innovador constante, permanente. De igual manera, "empresa" no se le puede llamar a cualquier negocio, por el hecho de estar funcionando. Empresa es "la realización de nuevas combinaciones"; es decir, empresa es el proceso de innovación radical en sí mismo. Por tanto, un negocio que funcione a través de la rutina, es decir, en donde no exista proceso de innovación (empresas de base abierta) no se les puede dar el calificativo de empresas. De igual manera, la persona o personas que las administre o las maneje, no se les podrá llamar nunca empresarios. Siguiendo este razonamiento, para Schumpeter los únicos negocios a los que se les podría llamar empresas, son a las llamadas empresas de Base Tecnológica y la persona que las gestione, recibirían el carácter de empresario.

Rothwell (1992), plantea que la innovación es "Un proceso que incluye la técnica, el diseño, la fabricación y las actividades comerciales y de gestión implicadas en la venta de un nuevo producto o el uso de un nuevo proceso de fabricación o equipamiento".

Por otra parte, existe un acuerdo en entender que la innovación es un elemento clave que explica la competitividad. Porter, por ejemplo, plantea que "la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas mediante innovaciones". Igualmente, Lisboa (2000) manifiesta que "la actividad innovadora constituye efectivamente, con el capital humano (es decir, el trabajo calificado), uno de los principales factores que determinan las ventajas comparativas de las economías industriales avanzadas".

La empresa, como parte de sus estrategias ha de darle mayor importancia a la innovación como una herramienta competitiva, tiene la necesidad de introducir los conceptos de innovación como una estrategia de gestión; además se constituye en una de las metas de la Unión Europea, según las directrices de Lisboa (2000).

La innovación permite dar respuesta a los problemas que usualmente se plantean en las empresas como son: las demandas de clientes exigentes, la presión de la competencia, las obligaciones de la normativa, etc.; como estrategia de innovación a corto plazo para solucionar problemas.

Por otra parte, la innovación permite dar respuesta a la capacidad de la empresa de generar ideas a fin de anticiparse a las necesidades y demandas del mercado; como estrategia de innovación a largo plazo para anticiparse a las necesidades del mercado.

Como lo menciona Jack Welch (2006), expresidente del General Electric “Si el ritmo de cambio de una empresa es inferior al de su entorno, el final de la empresa está a la vista. La pregunta que queda es saber cuándo será el final.”

Finalmente, podemos decir que la innovación es la efectiva incorporación de conocimiento a las empresas, logrando nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de organización. No nos referimos solamente al conocimiento científico y tecnológico, sino también se basa en el aprendizaje y el conocimiento tácito.

De acuerdo con la definición incluida en la tercera edición del Manual de Oslo (OECD, 2005), la innovación es la introducción en el mercado de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado o el desarrollo de nuevas técnicas de organización y comercialización (OECD, 2005).

2.1.7. Cadena de Valor

M. Porter (1991), La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable.

Toda empresa o asociación, organización creadora de valor y queriendo mejorar su competitividad puede lograr sus objetivos si se basa en la cadena de valor.

Este modelo permite que las organizaciones interesadas analicen sucesivamente el conjunto de sus actividades con el objetivo de mejorar al máximo posible cada etapa para constituir y optimizar una ventaja competitiva. Esta cadena de valor es una herramienta de administración estratégica con mucho valor, en la medida que actúa en el posicionamiento de un producto o un servicio en el mercado.

Por lo que la cadena de valor tiene tres objetivos que son:

- la mejora de los servicios
- la reducción de los costos

- y la creación de valor

Los negocios de las organizaciones se componen de un conjunto de actividades, en la siguiente imagen se muestra como se divide una cadena de valor.

Figura 2.3. Cadena de Valor.



Fuente: M Porter 1991

Lo que se muestra son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus competidores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Cada actividad de valor emplea insumos compradores, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeñan una empresa, M. Porter (1991).

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

Actividades primarias se dividen en:

- Logística interna: actividades asociadas con recibo, almacenamiento, manejo y almacenamiento de materiales, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- Operaciones: las actividades de transformación de insumos al producto final, tales como empaçado, ensamblado, maquinado y pruebas etc.
- Logística externa: recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas.
- Mercadotecnia y ventas: para desarrollar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto, esto incluye publicidad, promoción, ventas, selecciones del canal, etc.

Actividades de apoyo se dividen en:

1) Abastecimiento: se refiere a la función de comprar insumos utilizados en la cadena de valor de la organización, no a los insumos comprados en sí.

2) Desarrollo de tecnología: está asociada con cada actividad de valor, ya sea en el conocimiento, procedimientos o la tecnología del equipo de proceso. El desarrollo de tecnología es un conjunto de actividades que se pueden agrupar en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.

3) Administración de recursos humanos: relacionada con las actividades de búsqueda, entrenamiento, contratación, desarrollo y compensaciones de cualquier tipo de personal.

4) Infraestructura de la empresa: consiste en apoyar normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Esta puede ser auto-contenida o estar dividida entre una unidad de negocios y la corporación matriz.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

Directas: las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.

Indirectos: actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.

Aseguramiento de calidad: actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y re trabajo.

Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes.

Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra. Los eslabones pueden reflejar la necesidad de coordinar actividades.

La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta forma, los sistemas de información son con frecuencia vitales para obtener ventajas competitivas a partir de los eslabones.

Los proveedores producen un producto o servicio que emplea a la empresa en su cadena de valor, y las cadenas de valor de los proveedores también influyen a la empresa en otros puntos de contacto.

Los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva.

Los eslabones verticales, como los eslabones dentro de la cadena de valor de una empresa, se ignoran con frecuencia. Aun si se reconocen, la propiedad independiente de los proveedores o canales o una historia de una relación adversa pueden impedir la coordinación y la optimización conjunta requerida para explotar los eslabones verticales. Algunas veces los eslabones verticales son más fáciles de lograr con socios coaligados o con unidades de negocios hermanas que con empresas independiente, aunque esto no se asegura (M. Porter, 1991).

2.1.8. Medición y evaluación de la competitividad empresarial

A continuación se mostrara los pasos a seguir para la realización del trabajo y así poder lograr las estrategias para el mejoramiento de la competitividad empresarial:

Figura 2.4. Procedimiento para el mejoramiento de la Medición y Evaluación de la Competitividad.

MODELAR	¿Dónde vamos a trabajar? ¿Qué vamos a medir? ¿Cómo lo vamos a medir?
MEDIR	Aplicación del modelo o Instrumentos
EVALUAR	Parámetros de evaluación Escala de comparación
MEJORAR	Recursos o capacidades relevantes Ventajas competitivas Estrategias necesarias
MONITOREAR	Mantener la ventaja Check list Inteligencia Competitiva

Fuente: Elaboración propia.

2.1.9. Globalización y Competitividad

El fenómeno de la globalización, caracterizado por la intensificación de la competencia internacional derivada de la visión del mundo como un gran mercado, trae consigo profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar simultáneamente a diferentes niveles (internacional, regional y nacional), el cual impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad. En efecto, si bien el concepto de competitividad no es nuevo, sí lo son el contexto en el que ésta ocurre y las fuentes que la alimentan.

El modelo tradicional basado en las ventajas comparativas, que supone que los países y sus unidades económicas asignan sus recursos a la producción de aquellos bienes o

servicios en los que poseen una ventaja sobre otros países, ha sido criticado fuertemente, pues pone énfasis en el análisis estático y considera como fuentes fundamentales de la competitividad a la dotación de recursos y ventajas naturales, las cuales han perdido su capacidad de generar valor. Actualmente, se establece un fuerte contraste del modelo tradicional con el nuevo enfoque de las ventajas competitivas, las cuales son creadas dinámicamente por empresarios y gobiernos mediante un conjunto de estrategias y acciones empresariales, políticas públicas y relaciones interinstitucionales que buscan optimizar la agregación de valor. De hecho, actualmente se reconoce que la fuente principal de riqueza en las naciones de la OCDE deriva de la creación de capital intelectual, principalmente a través de la educación y la investigación, muy por encima de las fuentes relacionadas con la dotación de recursos naturales de los países, inclusive, de la existencia de capital físico (Solleiro y Castañón 2005).

Desde el punto de vista de los países, se propuso un concepto de competitividad que se refiere a «la habilidad de una economía nacional para producir bienes y servicios que superen las pruebas de los mercados internacionales, al mismo tiempo que los ciudadanos pueden alcanzar un estándar de vida creciente y sustentable en el largo plazo» (Competitiveness Policy Council., 1992).

Adoptando un enfoque práctico (Müller, 1992), un buen punto de partida para definir la competitividad es el concepto del Canada's Task Force on Competitiveness in the Agrifood Sector, el cual propone que la competitividad es la «capacidad sostenida para ganar y mantener una participación lucrativa en el mercado». Esta definición coincide con la idea generalizada que asocia la competitividad con la participación en un mercado, pero la califica desde el punto de vista de la industria, al incorporar el objetivo de logro de operaciones lucrativas, lo cual es correcto.

Queda claro en esta definición que la competitividad tiene, entonces, que ser entendida como un Proceso de relación entre las organizaciones empresariales y los mercados en

el que juegan un papel determinante las expresiones diversas que tienen las estructuras de poder, tanto de los gobiernos como de los grupos de interés, las cuales determinan el contexto en el que las empresas compiten (Chavarría, Hugo y Sepúlveda, 2002).

En la siguiente figura se muestran los niveles concéntricos jerarquizados de la competitividad País, Región, Industria, Empresa:

Figura 2.5. Niveles Concéntricos Jerarquizados de Competitividad.



Fuente: (Abdel M., Guillermo y Romo M., 2004)

2.1.10. Modelos de Competitividad

Los modelos de competitividad son un instrumento gerencial cuyo objetivo es determinar la relación estratégica en la organización que incurra en el desarrollo de

capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar o mejorar, aprovechar y responder a las oportunidades del entorno en que operan.

Por tal motivo investigamos y utilizamos el Modelo del BID y de Darío Quiroga para fusionar y poder lograr un modelo PROPIO.

2.1.10.1. Banco Interamericano de Desarrollo Que es el Banco Interamericano de Desarrollo, BID?

El Banco Interamericano de Desarrollo es una organización financiera internacional, creada en 1959, con el propósito de financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y promover la integración comercial.

El Banco Interamericano de Desarrollo mapa del BID, es una herramienta de diagnóstico que se aplica al interior de la empresa y permite conocer el estado inicial de cada empresa frente a la competitividad, identificando las áreas en las que presenta fortaleza y en las que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de la competitividad de la empresa (Banco Interamericano de Desarrollo, BID 2017).

El mapa además de determinar el nivel de competitividad de la empresa, de acuerdo al estudio de las diferentes áreas que la conforman, representa de forma gráfica los rasgos y características de la competitividad de la misma.

El Banco Interamericano de Desarrollo BID define la competitividad como la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita ampliar, de manera duradera, una posición significativa en el mercado; a diferencia del foro económico mundial se identifican tres grandes grupos:

- I. DIAGNOSTICO
- II. CALIDAD
- III. ASISTENCIA TECNIA

El mapa de competitividad del BID consiste en preguntas dirigidas a cada una de las áreas y sub-áreas de la empresa, calificando de cero a cinco el nivel en el que se encuentra la empresa.

Para este caso se aplicara el mapa de competitividad del BID, eligiendo las áreas con más interés, para poder dar así un diagnóstico de la organización.

El BID contribuye al desarrollo para mejorar la calidad de vida en América Latina y el Caribe. Ayudan a mejorar salud, la educación y la infraestructura a través de la desigualdad. El objetivo es alcanzar el desarrollo de una manera sostenible y respetuosa con el clima. Con una historia que se remonta a 1959, hoy son la principal fuente de financiamiento para el desarrollo en América Latina y el Caribe.

Ofrecen préstamos, donaciones y asistencia técnica; y realizan amplias investigaciones. Mantienen un firme compromiso con la consecución de resultados medibles y los más altos estándares de integridad, transparencia y rendición de cuentas.

De acuerdo al banco Interamericano de Desarrollo hablando en cifras, ha aprobado más de US\$156.000 millones en préstamos y garantías para financiar proyectos que demandaron una inversión total de US\$353.000 millones, y ha otorgado US\$2.400 millones de donaciones y financiamientos, Banco Interamericano de Desarrollo-BID (2015).

Con esto se puede observar que proporciona un alto nivel de credibilidad al método proporcionado por el BID ya que este cuenta con gran experiencia en lo relacionado a la competitividad tanto de empresas y países latinoamericanos. Además es un banco que promueve el desarrollo de un país a partir del desarrollo social y empresarial.

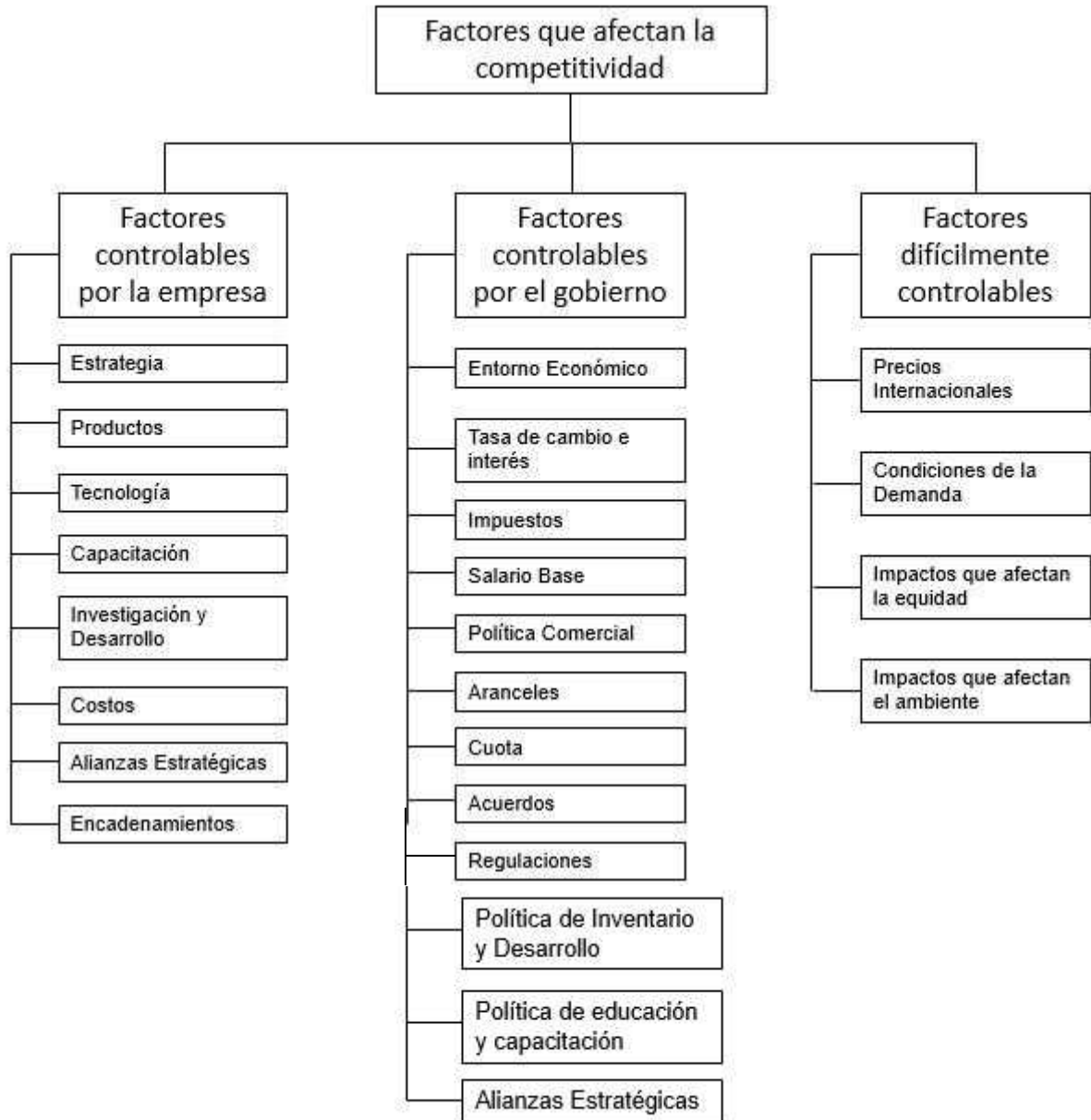
BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

En la tabla 2. Componentes del mapa del BID.

<p>A. Dato base: En esta parte se identifica el sector al que pertenece la empresa.</p> <p>B. Calificación: Este componente está constituido por 8 Áreas de la empresa que Se evalúan para determinar su competitividad: cada área está conformada por Sub-áreas y son las siguientes:</p> <p>1. Planeamiento estratégico: Este componente se evalúa dos sub-áreas: -Proceso de planeamiento estratégico y -Implementación de la estrategia.</p> <p>2. Producción y operaciones: En esta área se evalúan Siete sub-áreas: -Planificación y proceso de producción. -Capacidad de producción. -Mantenimiento. -Investigación y desarrollo. -Aprovisionamiento. -Manejo de inventarios. -Ubicación e infraestructura.</p> <p>3. Aseguramiento de la calidad. En este aspecto se Evalúan 2 sub-áreas: -Aspectos generales de la calidad -Sistema de calidad.</p> <p>4. Comercialización: -Mercadeo nacional: mercadeo y ventas. -Mercadeo nacional: servicios. -Mercadeo nacional: distribución. -Mercadeo exportación: Plan exportador. -Mercadeo exportación: Producto. -Mercadeo exportación: Competencia y mercadeo. -Mercadeo exportación: Distribución física Internacional. -Mercadeo exportación: Aspectos de negociación. -Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias.</p>	<p>5. Contabilidad y finanzas: -Monitoreo de costos y contabilidad. -Administración financiera. -Normas legales y tributarias.</p> <p>6. Recursos humanos: -Aspectos generales. -Capacitación y promoción del personal. -Cultura organizacional. -Salud y seguridad industrial.</p> <p>7. Gestión ambiental: -Política ambiental de la empresa. -Estrategia para proteger el medio ambiente. -Concientización y capacitación del personal en temas ambientales. -Administración del desperdicio.</p> <p>8. Sistemas de información: -Planeación del sistema. -Entradas. -Procesos. -Salidas.</p> <p>La calificación de cada una de las sub-áreas, se hace a Partir de una serie de preguntas relacionadas con cada área. Si una pregunta se deja en blanco es porque no aplica para la empresa, las que se califican debe hacerse en un rango de 1 a 5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5.</p> <p>C. Mapa de la empresa: Con base en la calificación obtenida por la empresa en cada área de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta, se determina el nivel de competitividad de la empresa.</p> <p>D. Mapa por áreas: Este mapa muestra no sólo la evaluación de cada área, sino también de cada uno de los puntos a tratar, pues dentro del cuestionario un grupo de preguntas evalúa un punto fundamental de cada área.</p> <p>E. Componente gráfico: Muestra los resultados de manera gráfica tanto en términos globales como por cada una de las 8 áreas.</p>
---	---

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2007).

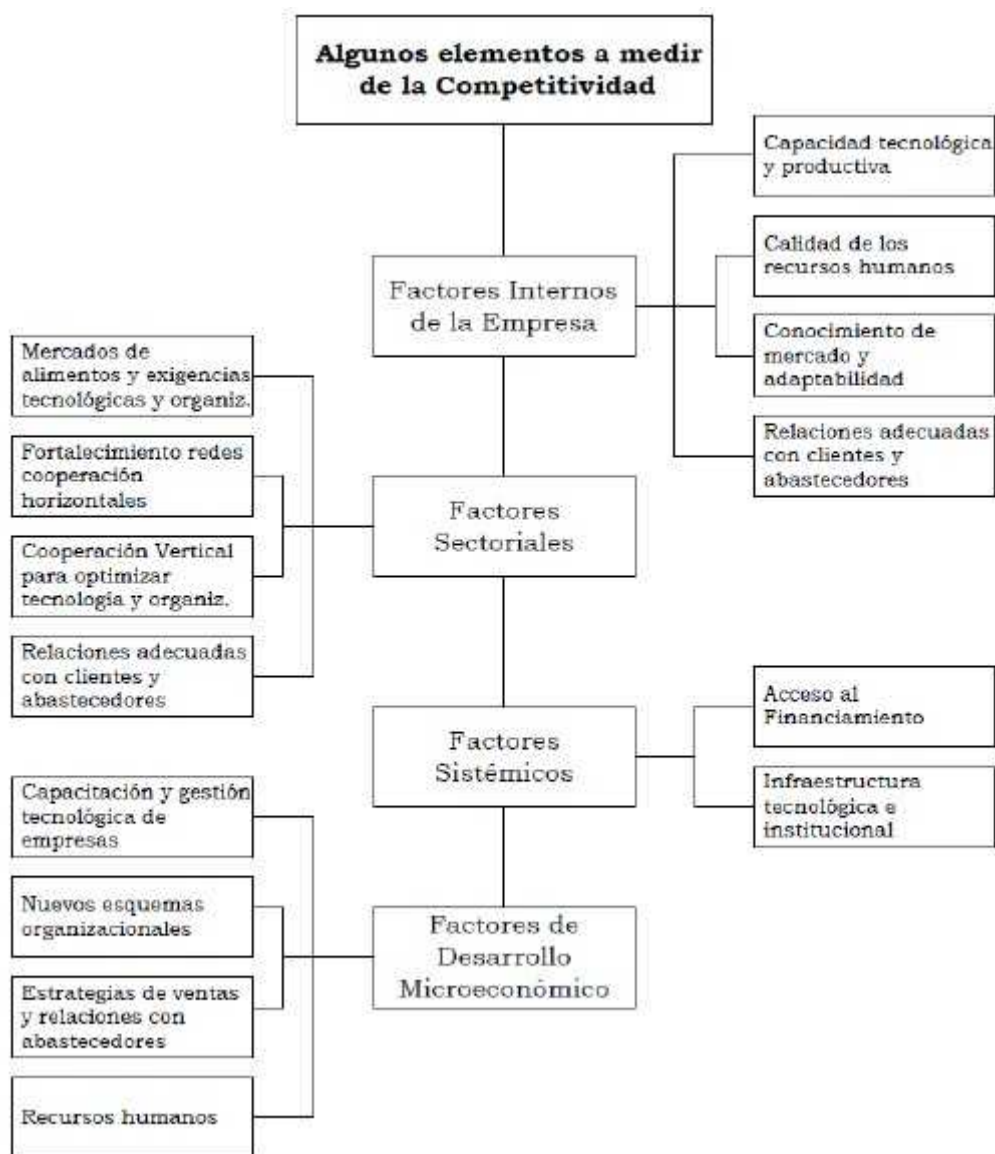
Figura 2.6. Factores que afectan la competitividad.



Fuente: Elaboración propia basado en Muller, ICA(jaffe) (2015)

Estos son algunos de los elementos a medir de la competitividad por IICA Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Figura 2.7. Elementos para medir la competitividad.



Fuente: IICA.

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

5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5.

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

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

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

2.1.10.2. Darío Quiroga

Magíster en Administración. Docente Investigador tiempo completo de Corp. Universitaria Autónoma de Occidente, Cali. Programa de Ingeniería Industrial. Egresado UIS y Universidad del Valle. Grupo de Investigación: Competitividad y Productividad Empresarial.

Las pequeñas y medianas empresas y, en general, la industria colombiana y la latinoamericana, luego de la apertura económica y de la globalización de las economías, evidenciaron serios problemas de productividad y competitividad, cuando ingresaron al mercado nacional productos extranjeros de mejor calidad y con precios más bajos.

Las bondades del modelo radican en:

- La flexibilidad de su aplicación a PYME'S y Sectores Industriales.
- La rapidez con que determina el nivel de competitividad de una PyME o de un sector empresarial.

- La flexibilidad del modelo al cambio de las variables del entorno internacional.

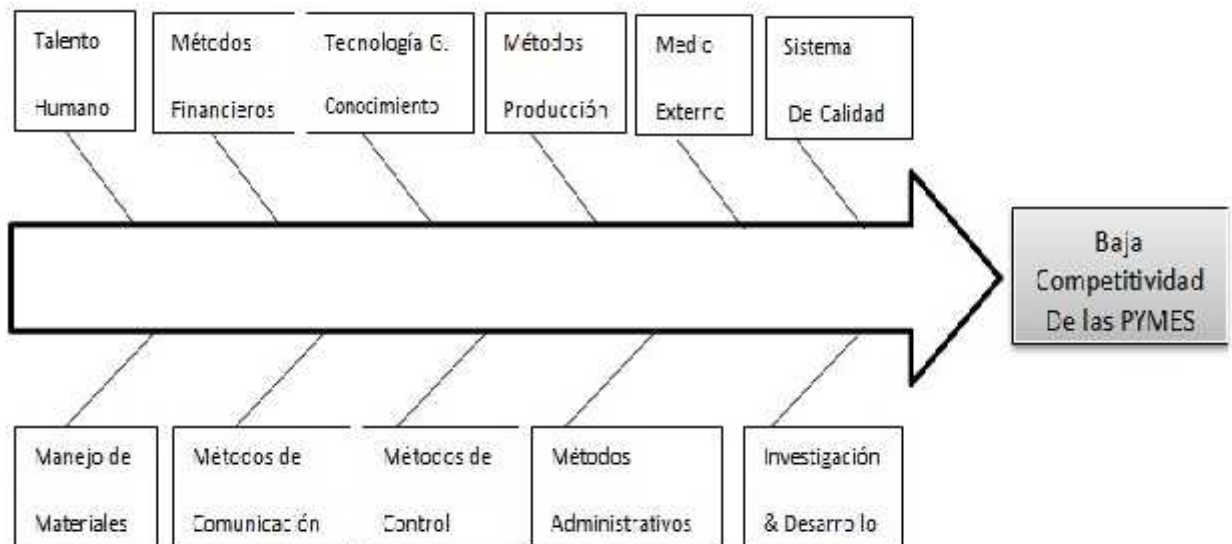
- La precisión numérica y gráfica de los niveles de competitividad de cada variable.
- La inclusión de variables cualitativas cuantificables o no a través del análisis estructural y de modelos matemáticos no determinísticos, en la elaboración de un diagnóstico de competitividad.

Con base en parámetros del estado del arte actual establecidos por Peter Drucker, Michael Porter, Ken Blanchar, Ugo Fea, Peter Senge, Karl Albrech y otros, se diseñó el perfil internacional de los niveles de productividad y competitividad de una organización de clase mundial, que son la base teórica del modelo.

En su diseño, el modelo consideró los factores y variables externas e internas más relevantes y de mayor incidencia en los niveles de productividad y competitividad; para ello se integraron factores y variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y del entorno empresarial.

Factores y variables de productividad y competitividad:

Figura 2.8. Diagrama de Pescado.



Fuente Diagrama de Ishikawa.

La validación del modelo permitió relacionar los 11 factores y las 86 variables, concluyéndose que cada factor se correlaciona con cada uno de los criterios del marco teórico del modelo. Como conclusión se estableció que existe una alta correlación (99%) entre los resultados.

Tabla 2.1. Relación entre los factores y variables.

FACTOR	VARIABLE
1. TALENTO HUMANO	1. Nivel de colaboración y compromiso. 2. Nivel productivo de los trabajadores. 3. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones. 4. Tipo de incentivos. 5. Cultura organizacional respecto a Calidad y Productividad. 6. Condiciones del puesto de trabajo. 7. Estabilidad laboral. 8. Nivel de escolaridad. 9. Existencia de la capacitación. 10. Objetivo de la capacitación. 11. Conocimiento de los trabajadores en los Procesos de producción. 12. Conocimiento de los trabajadores en Aseguramiento de la Calidad. 13. Conocimiento de los directivos en aseguramiento de la Calidad.
2. MATERIALES	14. Porcentaje del costo total que pertenece a la Materia prima. 15. Precio de la materia prima. 16. Tipo de proveedores. 17. Costos de producción. 18. Procedencia de los proveedores. 19. Cumplimiento de los proveedores. 20. Tiempo de pago a los proveedores. 21. Calidad de los materiales comprados. 22. Tiempo de inventario. 23. Sistema logístico en manejo de materiales.
3. MÉTODOS DE COMUNICACIÓN	24. Medio de comunicación utilizado con los Proveedores. 25. Medios utilizados para el manejo de la información dentro de la empresa. 26. Medio de comunicación empleado con los clientes. 27. Existencia de redes de comunicación. 28. Tipo de redes utilizadas.
4. MÉTODOS DE CONTROL	29. Medio de control de los procesos productivos. 30. Razón del control o no-control de los procesos. 31. Tipo de indicadores utilizados.
5. MÉTODOS FINANCIEROS	32. Tipo de sistema de costeo. 33. Existencia de registros contables. 34. Sistema para hacer los registros contables. 35. Tipo de análisis financiero. 36. Aplicación de los indicadores.

	37. Política de distribución de utilidades.
FACTOR	VARIABLE
6. MÉTODOS ADMINISTRATIVOS	38. Variables de planeación estratégica definidas. 39. Organismos que definen las variables de planeación estratégica. 40. Existe de control la planeación estratégica. 41. Medios de divulgación de los controles. 42. Visión que se tiene de la empresa en el tiempo. 43. Conocimiento en benchmarking. 44. Conocimiento en ingeniería robusta. 45. Aplicación del benchmarking y la ingeniería robusta. 46. Existencia de sindicato. 47. Cómo se considera la existencia del sindicato.

Fuente: Elaboración Propia.

Clasificación y Ponderación de factores y variables.

Determinados los factores y variables se examinó su importancia. Para ello se utilizó la metodología de análisis cualitativo y cuantitativo aplicando el concepto del análisis estructural y algunas herramientas como: el diagrama de interrelaciones, matricial, matriz de impacto cruzado y diagrama de Pareto. Con base en estas metodologías se escogieron 31 variables de las 86 iniciales, denominadas "variables críticas":

Tabla 2.2. Clasificación y Ponderación de factores y variables.

Factores I Variables	Factores I Variables
MÉTODOS ADMINISTRATIVOS	MÉTODOS FINANCIEROS
Variables de planeación estratégica Definidas	Tipos de sistemas de costeo
Conocimiento de Benchmarking	Tipos de análisis financieros

Conocimiento de ingeniería robusta	MÉTODOS DE PRODUCCIÓN
Factores considerados en la selección de personal	Tipo de proceso productivo: manual, sistematizado, automatizado, todas
Modelos administrativos utilizado	Método de control del sistema productivo
Factores positivos y negativos del personal para el éxito	Nivel de productividad
Apoyo a la gestión de mercadeo	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
CAPITAL HUMANO	Enfoque y existencia de investigación y desarrollo
Participación trabajadores toma de Decisiones	MÉTODOS DE CALIDAD
Cultura organizacional respecto a calidad y productividad	Sistema de calidad
Nivel de escolaridad de los empleados	TECNOLOGÍA
Conocimiento de los directivos en aseguramiento de la calidad	Conocimiento tecnológico a nivel internacional
MATERIALES	Automatización de los equipos de producción
Factores I Variables	Factores I Variables
Porcentaje de materia prima que corresponde del costo total	Automatización y sistematización de maquinaria y equipos a nivel internacional
Tipo de proveedores: regionales, nacionales, Internacionales.	Tecnologías del conocimiento
Sistema logístico en manejo de Materiales	MEDIO EXTERNO
MÉTODOS DE COMUNICACIÓN	Factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa: político, económico, etc.
Manejo de la información	Nivel competitivo internacional de la empresa
MÉTODOS DE CONTROL	Variables claves de competitividad
Medio de control de los procesos productivos	
Tipo de indicadores utilizados	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2.3. Variables más relevantes y críticas de la competitividad.

No.	Variables	Puntajes
1	Cultura Organizacional respecto a Calidad y Productividad.	420
2	Modelos Administrativos utilizados.	360
3	Enfoque y existencia de Investigación y desarrollo.	360
4	Tecnologías del conocimiento.	360
5	Apoyo a la gestión de Mercadeo.	306
6	Conocimiento de los directivos en Aseguramiento de la Calidad.	294
7	VARIABLES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEFINIDAS.	252
8	Conocimiento Tecnológico a nivel internacional.	252
9	Tipo de Indicadores utilizados.	240
10	Tipos de Sistemas de Costeo.	240
11	Nivel de Productividad.	240
12	Sistema de Calidad.	240
13	Factores considerados en la Selección de Personal.	198
14	Porcentaje de Materia Prima que corresponde del costo total.	180
15	Manejo de la Información.	180
16	Factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa: político, económico, etc.	180

	Total puntos	4.302

Fuente: *Elaboración Propia.*

2.1.10.3. Benchmarking

Spendolini M. define al Benchmarking como “el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efector de mejora organizacional”.

(Sependolin, 1994). Este proceso es continuo, se trata de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no solo es un proceso que se hace una vez y se olvida s no que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tiene que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos.

También se puede ver en esta definición que se puede aplicar benchmarking a todos las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Mc.Nair y Liebfried identifican cuatro tipos de benchmarking:

Benchmarking interno: un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.

Benchmarking competitivo: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).

Benchmarking de la industria: comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.

Benchmarking “mejor de su clase”: es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en que industria o mercados se encuentre. (Liebfried y McNair, 2015).

El proceso de benchmarking supone que las empresas están preparadas y dispuestas para hacer públicas sus mediciones. Esto suele hacerse a través de un tercero, que recoge los números de diversas organizaciones, y los publican sin identificar a la empresa específica.

2.1.10.4. FODA

El nombre le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación, como se muestra a continuación:

Figura 2.9: FODA



Fuente: Elaboración Propia.

Estos conceptos constituyen la traducción de cuatro palabras en inglés con cuyas iniciales se forma la sigla SWOT las palabras son Strengths, Weaknesses, Oportunities y Threats.

FODA tiene como función determinar los factores que pueden favorecer que estas se refieran a Fortalezas y Oportunidades, o pueden obstaculizar como lo son las Debilidades y Amenazas, al logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

(Guías de Gestión de la pequeña Empresa, 1994)

El análisis se puede hacer hacia adentro y hacia fuera de la organización, un diagnostico que se realiza con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se le ofrecen. Apunta a evitar riesgos, superar limitaciones, enfrentar los desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis.

En lo que se trata del aspecto interno, esto quiere decir lo que la organización controla, este análisis detecta que hace bien y que hace mal, cuáles son sus fortalezas y cuales sus debilidades, para qué cosas está mejor preparada. Con la información disponible, la organización podrá comunicar las fortalezas e invertir para controlar y mejorar las debilidades.

Por lo contrario en el aspecto externo, que se refiere el entorno, la realidad, lo que la organización no controla, el FODA hace un relevamiento del medio y trata de anticipar e interpretar las tendencias que puedan influir en su actividad y desarrollo, y esto se refiere aquellas que puedan beneficiarla y favorecerla que son las oportunidades, así como también las que puedan poner en peligro su continuidad que se refiere a las amenazas.

En la siguiente tabla se muestra como es el modelo del análisis FODA Tabla 2.4. Modelo Análisis FODA.

Modelo de Análisis FODA		
	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	Fortalezas	Debilidades
EXTERNO	Oportunidades	Amenazas

Fuente: (Cuarta Jornada Argentina del Sector Social, 1994)

El modelo de análisis FODA nos da una idea clara de los factores internos y externos de la empresa en el caso de las fortalezas nos enfocamos en los factores críticos positivos con los que contamos, en el caso de las oportunidades los aprovechamos utilizando nuestras fortalezas esto en el ámbito positivo de nuestro análisis. En cambio nuestras debilidades se deben de eliminar o reducir a tal grado que no afecten en nuestro análisis y en el caso de las amenazas tenemos los factores externos que nos pueden obstaculizar el logro de los objetivos.

2.1.10.5. Clúster y Cadenas Productivas

Michael Porter dice que un clúster es una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular que compiten, pero también cooperan. Esto puede incluir proveedores especializados, servicios, infraestructura de apoyo, etc. Generalmente los clúster se extienden verticalmente en la cadena de valor y lateralmente hasta la tecnología, sectores relacionados, etc. Muchos de ellos, incluyen instituciones gubernamentales y de otro tipo, incluyendo las universidades, parques tecnológicos, y servicios especializados de educación, información, reciclaje y apoyo técnico.

Están determinados los límites de un clúster por la complementariedad de empresas, sectores e instituciones respecto a un determinado campo. Estos raramente coinciden con una clasificación industrial o económica tradicional, por lo que un clúster está promoviendo es una nueva forma de agrupación, distinta de la tradicional, que no es capaz de capturar muchos de los agentes de aspecto de la competitividad (Albornies, 2007).

Los clúster afectan la competitividad de las empresas en tres direcciones:

- 1.- Incrementando la productividad de las empresas.
- 2.- Dirigiendo y promoviendo la innovación.
- 3.- Estimulando la creación de nuevas empresas.

2.1.11. La empresa del Futuro IBM

¿Cómo será la empresa del futuro? Para responder a esta pregunta hablamos con más de 1000 consejeros delegados en todo el mundo. Estas conversaciones, unidas a nuestro análisis tanto estadísticos como financieros, nos permiten tener una perspectiva única de cómo será la empresa del futuro.

Los consejeros delegados centran rápidamente sus actividades comerciales en capturar las oportunidades de crecimiento que perciben. De las conversaciones

mantenidas con los entrevistados sobre sus planes y retos extraído sorprendentes conclusiones:

El número de cambios que bombardea las empresas es enorme, y muchas han de esforzarse por mantener el ritmo. Ocho de cada diez consejeros delegados prevé cambios sustanciales en el futuro, y la distancia existente entre los cambios esperados y la capacidad de gestionarlos casi se ha triplicado desde nuestra última edición en 2006.

Para la alta dirección, un cliente más exigente no es una amenaza, si no una oportunidad de marcar la diferencia.

De las empresas participantes en el estudio, de diferentes sectores, geográficos y diversos tamaños, hemos identificado que aquellas con más crecimiento de márgenes e ingresos tienen unos rasgos o características comunes.

La visión y opiniones acerca del futuro empresarial (o de la empresa del futuro, como la hemos llamado) están evolucionando rápidamente. Es para nosotros un privilegio poder reunir las ideas innovadoras de un grandísimo número de consejeros delegados de todo el mundo.

Esta encuesta es la tercera edición de nuestra serie bianual. La investigación de este año se basa en entrevistas personales a 1130 consejeros delegados, directores generales y responsables de la empresa privada y el sector público en todo el mundo.

(Caso de The Global CEO STUDY 2008, IBM).

2.1.12. Las empresas de Clase Mundial

Para Carlos Pasquale Borja (2012), “el desarrollo propio, la globalización, la necesidad de proteger el medio ambiente y la crisis económica han obligado a las empresas a revisar la estrategia y los procesos para mejorar su competitividad y adecuarse a las exigencias de los mercados, este nuevo orden implica redistribuir las responsabilidades entre los diferentes niveles; directivos, gerenciales y operativos mediante el desarrollo de competencias que les facilite trabajar en equipo, identificar y solucionar problemas, gestionar el cambio y orientar las acciones al logro de resultados, privilegiando la salud,

la seguridad de los trabajadores y la protección del medio ambiente; de tal forma que se obtengan resultados positivos y sostenidos que garanticen la calidad, la estabilidad de los procesos, un nivel adecuado en competitividad, se logre la fidelización de los clientes y cree valor para los accionistas, las compañías que han alcanzado la categoría de CLASE MUNDIAL soportaron sus operaciones y desarrollo con la implementación de prácticas de trabajo estructuradas y cohesionadas en los diferentes niveles de la organización que aseguran su rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento trabajando continuamente mejor que sus competidores, el proceso inicia con un nuevo enfoque en el liderazgo y gestión del cambio, y mediante el compromiso de los directivos crea un ambiente que motiva, empodera y compromete a los empleados con el desarrollo individual y empresarial, continua con la implementación de cuatro practicas fundamentales y la primera de ellas es 5S, metodología que tiene origen en el Japón y su objetivo es establecer orden y aseo en el lugar de trabajo mediante la participación disciplinada de todos los trabajadores, su nombre proviene de cinco palabras japonesas; Seiri: elimine los objetos innecesarios, Seiso:limpie el lugar de trabajo, Seiton: defina un lugar para cada cosa, Seietsu: establezca estándares y Shitsuke: mantenga y mejore”.

El trabajo en equipo es la práctica que orienta las actividades desarrolladas por un grupo de personas que actúa como una unidad de negocio, tienen destrezas complementarias, responsabilidades determinadas y un objetivo común en la mejora del desempeño.

Promueve el progreso de las personas y los equipos mediante la identificación y desarrollo de las competencias requeridas por cada trabajador en su puesto de trabajo.

La práctica de gerencia visual del desempeño permite realizar seguimiento y recibir retroalimentación del desarrollo de los diferentes procesos y la efectividad de los planes, mediante la publicación y revisión de los resultados en las áreas de responsabilidad de cada equipo de trabajo. Los indicadores de cada equipo o proceso son definidos de acuerdo con los conductores clave de la empresa.

De manera simultánea se desarrolla la mejora orientada a los resultados, practica permite enfocarse en los procesos con alta variabilidad y con mayores pérdidas y desperdicios, propicia la cultura de análisis y solución de problemas mediante el conocimiento e implementación de metodologías apropiadas para cada nivel de la organización.

En la segunda parte, el proceso continúa con prácticas más específicas aunque transversales, una es la seguridad, salud y medio ambiente que se orientada a prevenir los riesgos en la salud y seguridad de los empleados, los riesgos inherentes a los procesos productivos y a tomar conciencia para eliminar el impacto del proceso productivo en el medio ambiente.

La calidad ha sido un esfuerzo permanente de todas las organizaciones y mal podría decirse que esta práctica inicia en las empresas con el concepto de clase mundial. El énfasis que inicia en los operarios de los proveedores, es asegurar los parámetros de entrada de los procesos desde mediante un permanente análisis de las condiciones, de tal forma que se prevengan los inconvenientes, se disminuya la variabilidad y se obtengan productos con cero defectos que cumplan las especificaciones. También cuentan con la participación activa de los proveedores, operadores y los grupos de apoyo.

En el momento que están afianzadas las practicas fundamentales mencionadas anteriormente se da paso a prácticas específicas que se aplican según el tipo de empresa, una es el mantenimiento autónomo con la cual los operarios además de operar responsablemente los equipos, asumen el compromiso de realizar intervenciones elementales, tales como limpieza, inspección, lubricación, trabajos de mantenimiento menor y el reporte al área especializada de los problemas de mantenimiento mayor.

El vínculo entre aprovisionamiento con las actividades de manufactura se da con la práctica flexibilidad de la producción de tal forma que se coordinan adecuadamente para enfrentar las demandas actuales y futuras con la mayor utilización de la capacidad instalada, la racionalización de los inventarios y la flexibilidad de los procesos.

También existe la práctica cadena de suministro, que aunque esta fuera de manufactura en algunas empresas, impacta directa y drásticamente sus resultados ya que está alineada con la cadena de valor, debe asegurar el suministro y el flujo de materiales y materias primas a las líneas de producción, da una visión estratégica al manejo del inventario y a las adquisiciones.

En resumen, las empresas que adquieren la categoría de clase mundial muestran resultados de calidad y productividad sostenidos, cuentan con trabajadores motivados que apropian la cultura de mejoramiento continuo, adquieren sólidos principios de responsabilidad social, logran la preferencia de los clientes y mejoran sus utilidades. (ASEM, solutions Carlos Pasquale Borja 2012).

CAPÍTULO 3 MATERIALES Y MÉTODOS

Consideraciones generales la investigación científica tiene como peculiaridad del que el hecho o hechos estudiados, las relaciones que entre ellos surjan, así como también la obtención de resultados y evidencias que provengan del problema de la investigación, reúnan las siguientes características: fiabilidad, objetividad y validez. Por tanto para intentar darle una respuesta al problema de investigación se deben delimitar los procedimientos de orden metodológico que se llevaran a cabo. (Hurtado, 2000).

Es así como el marco metodológico en el caso de para la presente investigación que propone estrategias relacionadas con la aplicación de un instrumento elaborado de propia mano con los métodos de Martín Álvarez y El mapa del BID, precisa desarrollar los siguientes aspectos: el tipo de investigación, donde se describe la clase a la cual pertenece el estudio, la unidad de análisis , las técnicas instrumentos de recolección de la información, la validez de los mismos y las técnicas de los análisis e interpretación de los datos para finalizar con las conclusiones y recomendaciones arrojadas por la investigación.

Para efectos de diseño de la propuesta es fundamental identificar los factores y las variables o indicadores que permitan determinar el nivel de competitividad de la empresa. Para poder definir estos indicadores se analizaron los modelos estudiados en el tema 2.1.1.0 del documento. Con esto se espera seleccionar el modelo que se adapte mejor a la caracterización de la empresa “SIBSA”, con el fin de definir las variables que servirán de base para el modelo a proponer.

3.1. Modelo de la investigación

En la tabla 3 se enlistan las áreas de los modelos con sus respectivos indicadores los cuales son considerados para llevar a cabo el análisis de comparativo y obtener el nivel de competitividad de la empresa.

Tabla 3. Indicadores seleccionados.

DARÍO QUIROGA	MAPA DEL BID	MODELO PROPUESTO
<p>TALENTO HUMANO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel de colaboración y compromiso. Nivel productivo de los trabajadores. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Tipo de incentivos. Cultura organizacional respecto a calidad y productividad. Condiciones del puesto de trabajo. Estabilidad laboral. Nivel de escolaridad. Existencia de la capacitación. Objetivo de la capacitación. Conocimiento de los trabajadores en los procesos de producción. Conocimiento de los trabajadores en aseguramiento de la calidad. Conocimiento de los directivos en 	<p>PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proceso Implementación de la estrategia. <p>PRODUCCIÓN OPERACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento Manejo de inventarios Aprovisionamiento Ubicación e infraestructura. <p>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aspectos generales de la calidad. Sistema de calidad. <p>COMERCIALIZACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mercadeo nacional: mercadeo y ventas. Servicios Distribución Plan exportador. <p>CONTABILIDAD FINANZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Monitoreo de costos. Administración financiera. Normal legales y tributarias. 	<p>1.- PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> A.- PROCESO DEL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO. B.- IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA. <p>2.- CALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> A.- ASPECTOS GENERALES DE LA CÁLIDAS. B.- CALIDAD <p>3.- COMERCIALIZACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> A.- MERCADO NACIONAL <p>4.- CONTABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> A.- MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD. <p>5.- CAPITAL HUMANO</p> <ul style="list-style-type: none"> A.- ASPECTOS GENERALES

DARÍO QUIROGA	MAPA DEL BID	MODELO PROPUESTO
----------------------	---------------------	-------------------------

<p>aseguramiento de la calidad.</p> <p>MATERIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del costo total que pertenece a la materia prima. • Precio de la materia prima. • Tipo de proveedores. • Tiempo de pago a los proveedores. • Calidad de los materiales comprados. • Tiempo de inventario. • Sistema logístico en manejo de materiales. <p>MÉTODOS DE COMUNICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medios utilizados para el manejo de la información dentro de la empresa. • Medio de comunicación empleado en los clientes. • Existencia de redes de comunicación. • Tipo de redes utilizadas. <p>MÉTODOS DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medio de control de los procesos productivos. • Razón del control o no-control de los procesos. • Tipos de indicadores utilizados. <p>MÉTODOS FINANCIEROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de sistema de costeo. • Existencia de registros contables. • Sistema para hacer los registros contables. • Tipo de análisis financiero. • Política de distribución de utilidades. <p>MÉTODOS ADMINISTRATIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variables de planeación estratégica definidas. 	<p>RECURSOS HUMANOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y promoción del personal. • Cultura organizacional. <p>GESTIÓN AMBIENTAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política ambiental de la empresa. • Estrategia para proteger el medio ambiente. • Concientización y capacitación del personal en temas ambientales. <p>SISTEMAS DE INFORMACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación del sistema • Entradas • Salidas • Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ B.- CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL. ❖ C.- CULTURA ORGANIZACIONAL.
--	---	---

DARÍO QUIROGA	MAPA DEL BID	MODELO PROPUESTO
----------------------	---------------------	-------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Organismos que definen las variables de planeación estratégica. • Existencia de control de la planeación estratégica. • Medios de divulgación de los controles. • Visión que se tiene de la empresa en el tiempo. • Conocimiento en benchmarking. • Variables consideradas en la selección del personal. • Personal afiliado a seguridad social. • Políticas de gestión de recursos humanos. • Modelo o modelos administrativos. • Aspectos positivos y negativos del personal para el éxito. • Importancia que se le da al mercadeo. • Tipo de publicidad utilizada. • Quien es más importante para la empresa. <p>MÉTODOS DE PRODUCCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de proceso productivo. • Método de control del sistema productivo. • Tipo de manejo que se le da a la cadena de suministro. • Distribución física de la planta. • Calidad del flujo interno de información, materiales tiempo, sistema de distribución y del sistema de almacenamiento. • Nivel de productividad. <p>INVESTIGACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque y existencia del sistema de calidad. □ Razones de la no- 		
--	--	--

DARÍO QUIROGA	MAPA DEL BID	MODELO PROPUESTO
<p>existencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importancia para el éxito. <p>SISTEMA DE CALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importancia del sistema de calidad. • Aseguramiento de la calidad, gestión. • Parte del proceso en donde se hace control de calidad. <p>TECNOLOGÍA Y</p> <p>CONOCIMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento tecnológico a nivel nacional. • Conocimiento tecnológico a nivel internacional. • Grado de automatización de los equipos de producción, • Grado de sistematización de los equipos de producción. • Grado de automatización de los equipos de oficina. • Comparándose a nivel internacional como considera la maquinaria y equipo de oficina. • Existencia de alianzas estratégicas. • Tipo de alianza. <p>MEDIO EXTERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forma en que se ve afectada a la empresa con la situación socioeconómica actual del país. • Competitividad a nivel nacional. • Competitividad a nivel internacional. • Variables claves de competitividad. • Opinión sobre el desempeño de la empresa. 		

Fuente: *Elaboración Propia.*

3.2. Metodología

En base al análisis de los modelos mencionados anteriormente, se seleccionaron los factores y las variables que ayudan a proponer un modelo nuevo que sea capaz de medir óptimamente la competitividad empresarial y en base a los resultados obtenidos mostrar las estrategias confiables de mejoras:

Tabla 3.1. Modelo propuesto.

MODELO PROPUESTO
1.- PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO: <ul style="list-style-type: none"> ❖ A.- PROCESO DEL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO. ❖ B.- IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.
2.- CALIDAD: <ul style="list-style-type: none"> ❖ A.- ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAS. ❖ B.- CALIDAD
3.- COMERCIALIZACION: <ul style="list-style-type: none"> ❖ A.- MERCADO NACIONAL
4.- CONTABILIDAD <ul style="list-style-type: none"> ❖ A.- MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD.
5.- CAPITAL HUMANO <ul style="list-style-type: none"> ❖ A.- ASPECTOS GENERALES ❖ B.- CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL. ❖ C.- CULTURA ORGANIZACIONAL.

Fuente: *Elaboración propia.*

3.2.1. Pre planeación:

El total de preguntas fue de 37 y son distribuidas entre los 5 factores de la siguiente manera:

Tabla 3.2. Pre Planeación del modelo propuesto.

MODELO PROPUESTO	PREGUNTAS POR INDICADOR	TOTAL DE PREGUNTAS
1.- PLANIFAMIENTO ESTRATEGICO: ❖ A- PROCESO DEL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO. ❖ B- IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.	5 2	7
2.- CALIDAD: ❖ A- ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD. ❖ B- CALIDAD	2 3	5
3.- COMERCIALIZACION: ❖ A- MERCADO NACIONAL	8	8
4.- CONTABILIDAD ❖ A- MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD.	7	7
5.- CAPITAL HUMANO ❖ A- ASPECTOS GENERALES ❖ B- CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL. ❖ C.- CULTURA ORGANIZACIONAL.	3 2 5	10

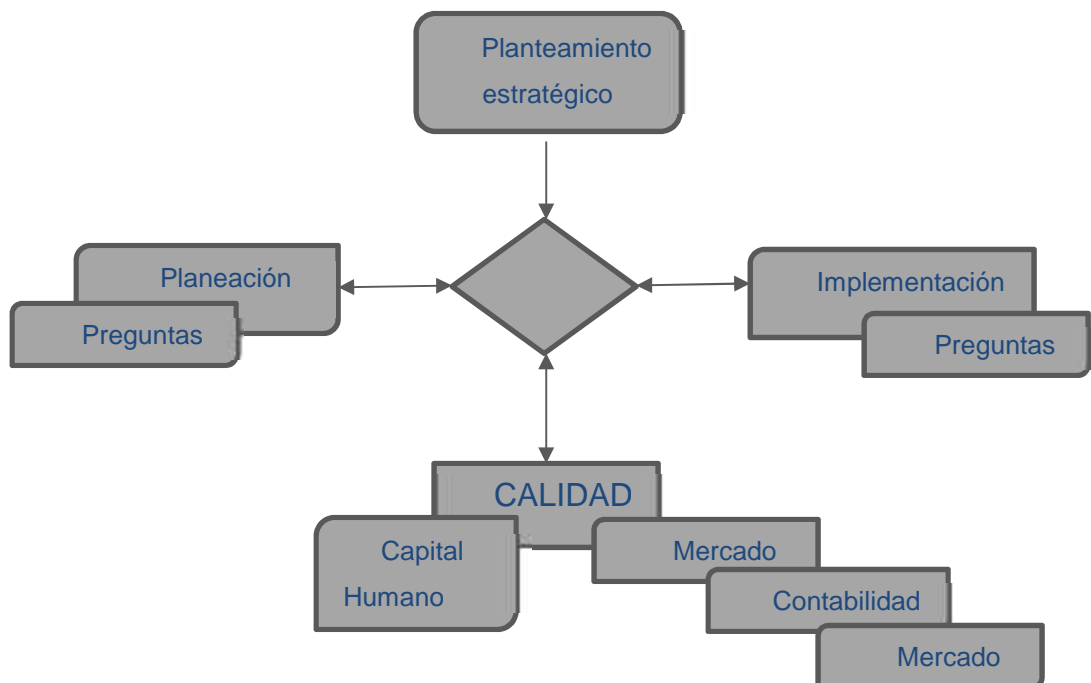
Fuente: Elaboración propia.

La ponderación de las preguntas fue asignada a criterio de los autores teniendo en cuenta que esta asume un peso diferente de importancia a la hora de valorar cada indicador. Para facilitar la funcionalidad del modelo, el cuestionario esta realizado con alternativas siendo 1 nunca y 5 siempre.

3.2.2. Asignación de factores y ponderación para práctica:

En la tabla 3.4 del anexo 1, se muestran las preguntas correspondientes a cada factor y la ponderación de las preguntas, así mismo se en la figura 3 se muestra el proceso del planteamiento estratégico para la asignación de factores:

Figura 3. Proceso del Planteamiento Estratégico.



Fuente: Elaboración Propia.

En la primera parte del planteamiento estratégico se muestra el proceso de planeación y la implementación de las estrategias, en cada punto agregamos las preguntas y de esta manera aplicar en la empresa, en general se evalúa a la empresa en base a si cuentan con documentación de estrategias y si el personal está involucrado en los objetivos.

En la segunda parte hablamos de los aspectos generales de CALIDAD si los empleados están capacitados en el mejoramiento continuo, si cumplen con las normas si el sistema de calidad identifica las necesidades del cliente, de igual forma si se cuenta con la documentación de los aspectos generales.

En la tercera parte tenemos la comercialización la cual se divide en mercados nacionales los cuales generan un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.

La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.

La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.

La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).

Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos.

Los recursos asignados al mercado son adecuados y se usan de manera eficiente.

El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.

En la cuarta etapa se muestra la contabilidad de la empresa sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones y a su vez la Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.

Periódicamente se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.

La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).

La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.

En la quinta etapa tenemos lo más importante que es el capital humano la empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.

La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.

La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.

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.

Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía. La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia al trabajo en equipo, es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.

La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral. La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.

En la siguiente tabla se muestra la encuesta realizada a los empleados operativos:

Tabla 3.3. Encuesta a operativos.

No.	PREGUNTA	CALIF. PUNTOS	PONDERACIÓN*	TOTAL
		A	B	A X B
1.-	¿El equipo Directivo de la organización dirige y concentra los esfuerzos de mejora?		4	
2.-	¿La organización monitorea sus principales indicadores y resultados de desempeño?		4	
3.-	¿La organización evalúa periódicamente su posición competitiva contra el resto de sus competidores?		4	
4.-	¿Cada uno de los colaboradores conoce y cumple adecuadamente con sus funciones dentro de la organización?		4	
5.-	¿Todo el personal es entrenado y desarrollado continuamente?		5	
6.-	¿Los manuales, las políticas y los procedimientos son funcionales y facilitan la toma de decisiones?		5	
7.-	¿La calidad del producto / servicio cumple los requisitos del cliente y se tiene un sistema de calidad documentado?		5	
8.-	¿La organización trabaja con base en objetivos y estrategias de negocio planeados anualmente?		6	
9.-	¿La organización implanta planes y proyectos de mejora?		6	
10.-	¿La organización rediseña regularmente su cultura organizacional?		8	
	GRAN TOTAL			444/918=48.36%

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 4 DESARROLLO

4.1. De la empresa:

La encuesta se aplicó al Gerente de SIBSA, y a una competencia SIVSA, así mismo se realizó la aplicación de una segunda encuesta para los empleados de la empresa la cual fue del modelo de competitividad de Martín Álvarez.

Así mismo se aplicó una segunda encuesta a 6 trabajadores obteniendo los resultados de nivel ACEPTABLE el cual indica un nivel regular de competitividad obteniendo un porcentaje del 48.36% en los trabajadores de operación.

En el siguiente tema se muestran los resultados obtenidos.

4.1.1. Establecimiento de resultados:

Los resultados obtenidos por área se analizan para poder presentar un informe de competitividad general, se muestran las siguientes tablas con resultados:

Tabla 4. Mapa de Competitividad por Áreas.

MAPA DE COMPETITIVIDAD POR ÁREAS SIBSA	
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	85.16%
1.- PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	
A) PROCESO DE PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	80.00%
B) IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	70.00%
EVALUACIÓN DEL ÁREA TOTAL	75.00%
2.- CALIDAD	
A) ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD	80.00%
B) CALIDAD	96.00%
EVALUACIÓN DEL ÁREA TOTAL	88.00%
3.- COMERCIALIZACIÓN	
A) MERCADO NACIONAL	90.00%
EVALUACIÓN DEL ÁREA TOTAL	90.00%
4.- CONTABILIDAD	
A) MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD	82.80%
EVALUACIÓN DEL ÁREA TOTAL	82.80%
5.- CAPITAL HUMANO	
A) ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD	100.00%
B) CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL	80.00%
C) CULTURA ORGANIZACIONAL	90.00%
EVALUACIÓN DEL ÁREA TOTAL	90.00%

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa las áreas analizadas, se obtienen ponderaciones basadas en respuestas asignadas por cada usuario.

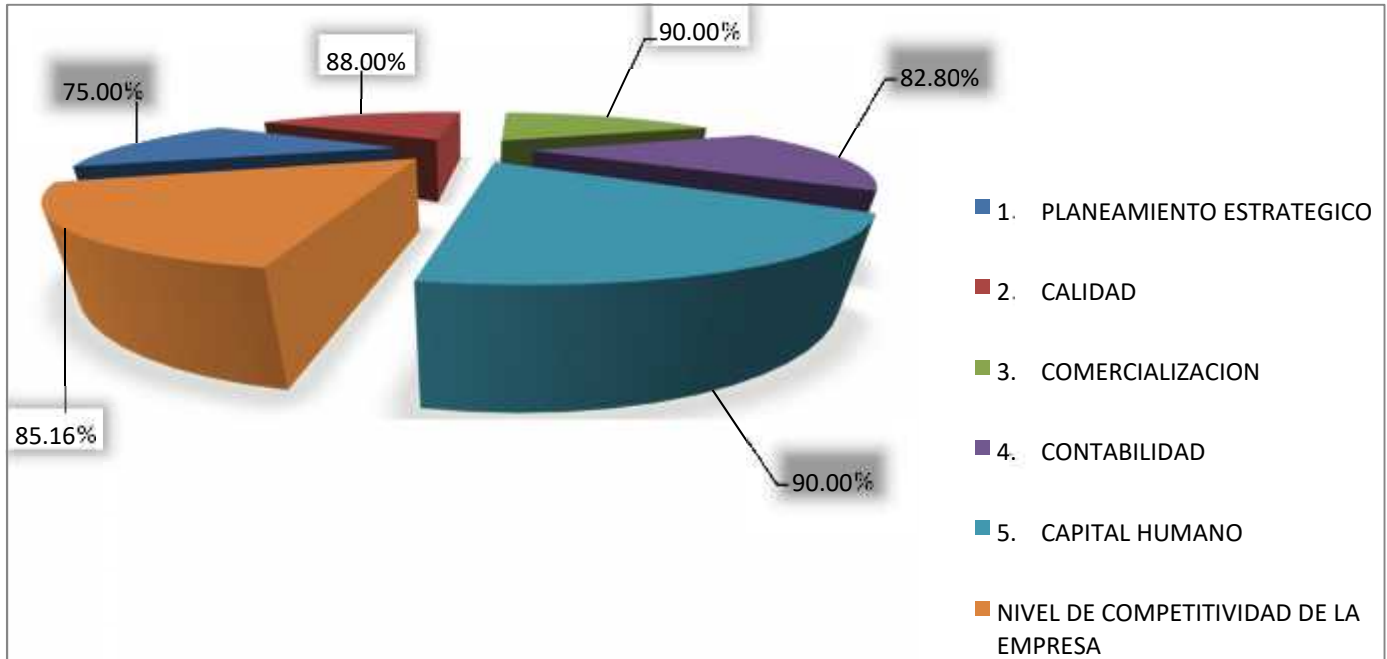
Tabla 5. Mapa de Competitividad.

NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	PORCENTAJE
1.- PLANTFAMIENTO ESTRATEGICO:	75 %
❖ A- PROCESO DEL PLANTFAMIENTO ESTRATEGICO.	80 %
❖ B- IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	70 %
2.- CALIDAD:	88 %
❖ A- ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD	80%
❖ B- CALIDAD	96 %
3.- COMERCIALIZACION:	50 %
❖ A- MERCADO NACIONAL	50 %
4.- CONTABILIDAD	82.90 %
❖ A- MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD	82.80 %
5.- CAPITAL HUMANO	90 %
❖ A- ASPECTOS GENERALES	100%
❖ B- CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL	80 %
❖ C- CULTURA ORGANIZACIONAL	80 %
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	85.16 %

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 5 se muestran los resultados arrojados en un mapa de competitividad. Con estos resultados es posible analizar las áreas de oportunidad de la empresa, con nuestro modelo de competitividad para así diseñar una estrategia correcta.

Grafica 1. Evaluación por área SIBSA.



Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica 1 se muestra los resultados obtenidos el mapa de competitividad. Al utilizar este grafico se puede observar de una mejor manera las áreas a las cuales hay que prestarle mayor atención.

4.1.2. Mejoramiento

La evaluación interna de SIBSA, comprende los rubros de estrategias genéricas, la cadena de valor agregado, análisis FODA y las áreas funcionales de la empresa, todo esto partiendo de los resultados que se obtienen de las evaluaciones.

4.1.3. Estrategias genéricas:

En la empresa SIBSA, ha logrado el liderazgo en costos y la diferenciación por las siguientes razones.

Tabla 6. Estrategias Genéricas.

ESTRATEGIAS PRESENTES EN SIBSA	
DIFERENCIACIÓN <ul style="list-style-type: none"> ➤ CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE MANEJAN ➤ RESPONSABILIDAD SOCIAL 	LIDERAZGO EN COSTOS <ul style="list-style-type: none"> ➤ COSTOS BAJOS EN SUS PRODUCTOS
ENFOQUE (SEGMENTACIÓN / ESPECIALIZACIÓN) ➤ CAPACITACIÓN CONSTANTE AL CLIENTE, PROCEDIMIENTOS	

Fuente: Elaboración propia.

En base en la tabla anterior y los resultados obtenidos se recomiendan las siguientes estrategias para las áreas que mostraron tener baja puntuación.

Diferenciación:

SIBSA dado que es una sucursal dependiente de una matriz sabe que en el estado no puedo ser tan grande, pero sabe que puede ser diferente, puede ser el más barato, el más rápido, el más innovador, es por ello que saben que para los clientes la calidad es primero.

Por lo que se propone:

- Mejora continua en el producto.

- Crea valor a sus clientes debido a que sus productos son altamente de calidad seleccionada para cumplir los requerimientos particulares en los clientes.
- Busca alianzas estratégicas con demás sucursales para crecer más en el estado.

Liderazgo en costos:

Gracias a la correcta selección de los proveedores en la matriz de esta empresa y la excelente relación que SIBSA tiene con el cliente, es la razón por la cual se pueden otorgar precios más accesibles, descuentos y seguir brindando el extra con el cliente dando asesorías gratis y llevando a cabo los procedimientos que se requieran en cada producto.

Por lo que se propone:

- Administración eficiente para seguir con el Liderazgo en sus costos.
- Estructura de costos bajos y niveles de eficiencia por arriba de los estándares de calidad.
- Relación costo-precio de venta, control del manejo de inventarios y sus vigencias administrativas y operativas.

Enfoque:

SIBSA dirige su segmentación hacia la industria, haciendo toda la experiencia de la compra que incluye desde el diseño de los procesos hasta los productos y promociones ofrecidos sean principalmente atractivos a este nicho de mercado.

Por lo que se propone:

- Enfoque en la diversificación de los productos, obteniendo crecimiento en volumen y expansión.

4.1.4. Cadena de valor agregado

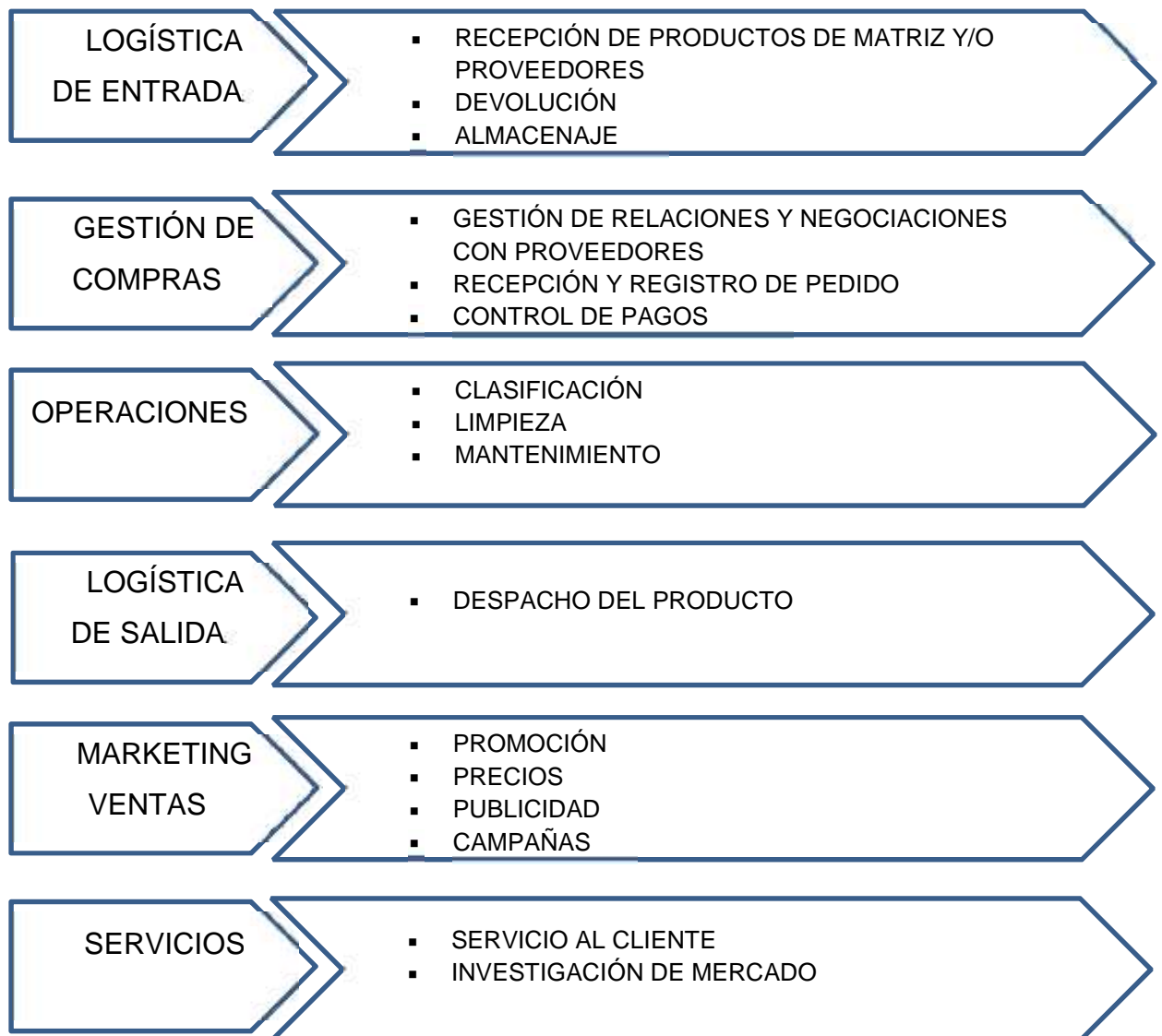
SIBSA cuenta con los mejores productos de calidad, variedad, cuenta con el inventario suficiente para ventas al mayoreo, precios accesibles de acuerdo a cada producto, y un factor muy importante cada uno de sus productos cuenta con los mejores

estándares de calidad y se otorga asesoría, capacitación y los procesos de calidad en cada uno de sus productos.

Detrás de esta empresa hay una constante evolución y adecuación de cada uno de los eslabones que conforman su cadena de valor, permitiéndose ser un líder dentro de este modelo de negocio.

Dentro de los principales componentes de su cadena de valor se encuentran los siguientes:

Figura 4. Componentes de la Cadena de Valor.



Fuente: elaboración propia.

Logística de entrada: tener los productos adecuados es indispensable para la empresa, recibirlos las fechas indicadas, para lograr tener el tiempo de entrega al cliente sin afectaciones.

Gestión de compras: se toma muy en serio la cotización del cliente y siempre tratando de apoyar los que se encuentran en la zona el nicho del sector Sonora para satisfacer las necesidades del cliente y ofrecer siempre el mejor producto al mejor precio y en su caso mejorarlo.

Operaciones: en almacén se tiene acomodado por categorías así como la relación de los productos que es necesario pedir a proveedores o a matriz dependiendo del caso, en exhibición se tiene todo el producto para que el cliente pueda validar calidad y apreciar lo que necesita en su empresa.

Logística de salida: descuentos visibles en su gama de productos para el público general y clientes, se hacen campañas de publicidad en cada empresa a la que se le entrega mercancía, contando con stand de información y catálogos para los clientes.

Marketing y ventas: los precios más competitivos del mercado, la mejor calidad y se cuenta con los mejores proveedores lo que hacer tener grandes ventajas en su competencia.

Servicios: el principal objetivo es brindar el mejor trato al cliente en cuanto a productos industriales se refiere y lo primordial y principal objetivo para la empresa. El trato que se brinda es personalizado con el personal altamente capacitado para lograr los objetivos de cada empresa, su es slogan lo dice todo “los expertos en seguridad industrial”.

4.1.5. Análisis FODA

Como ya se habló anteriormente el FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o proyecto, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrado, por lo que a continuación se verá el FODA de la empresa SIBSA.

Figura 5. FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ COMERCIO INDUSTRIAL ➤ PROVEEDORES ➤ MARCAS REGISTRADAS ➤ CERTIFICACIONES 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ COMERCIALIZACIÓN EN LA ZONA ➤ PLAN DE CRECIMIENTO ➤ CAPACITACIÓN CONSTANTE
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ MALAS PRACTICAS DE ALMACÉN E INVENTARIOS ➤ PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RETRASOS EN LA ENTREGAS POR PARTE DE PROVEEDORES

Fuente: Elaboración propia.

4.1.6. Estrategias de Impacto

- Actualización del personal en calidad del servicio para lograr que los clientes se sientan 100% confiables a la hora de adquirir sus productos industriales.
- Elaboración del plan de mercadeo para determinar las necesidades reales del cliente.
- Mantener los proveedores de impacto para los clientes, tiempos de entrega y ofertas ofrecidas.
- Importante relación Cliente – SIBSA – Proveedor.
- Demostraciones de productos con conferencias y capacitaciones de pruebas a los clientes.

4.1.7. Benchmarking Competitivo

La competencia es parte de nuestro diario en el mundo del comercio e industria, porque nos permite ver más allá de una venta e implementar estrategias que nos permitan ir a la par o delante de la competencia.

Es por eso, que se debe de hacer labor de estudiar a la competencia e ir viendo que nuevas formas o estrategias de trabajo son aplicables para poder mejorar.

Benchmarking competitivo es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras (competidoras). Es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de empresa líderes, para hacer comparación en nuestra empresa y seguir posteriormente realizando mejoras e implementaciones. Se trata de ir a la par con la competencia o ir adelante aprendiendo que hacen los líderes para tomarlo como referencia y seguir adelante.

En este caso evaluamos los procesos de trabajo de la empresa de competencia lo cual nos permitió medir nuestras fortalezas.

La empresa competidora que se evaluó con el mismo modelo para poder así hacer una comparación fue SIVSA que a continuación se muestran los resultados de la misma.

En la siguiente tabla 12 se muestran los resultados de lo que se está haciendo con ambas empresas, tomaremos en cuenta el área con el que destaca la competencia.

Resultados por área SIVSA

Tabla 7. Resultados por área SIVSA.

MAPA DE COMPETITIVIDAD POR ÁREAS SIVSA	
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	97.20%
1.- PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	
A) PROCESO DE PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	100.00%

B) IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	100.00%
EVALUACIÓN DEL ÁREA TOTAL	100.00%
2.- CALIDAD	
A) ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD	80.00%
B) CALIDAD	96.00%
EVALUACIÓN DEL ÁREA TOTAL	88.00%
3.- COMERCIALIZACIÓN	
A) MERCADO NACIONAL	100.00%
EVALUACIÓN DEL ÁREA TOTAL	100.00%
4.- CONTABILIDAD	
A) MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD	100.00%
EVALUACIÓN DEL ÁREA TOTAL	100.00%
5.- CAPITAL HUMANO	
A) ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD	100.00%
B) CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL	100.00%
C) CULTURA ORGANIZACIONAL	60.00%
EVALUACIÓN DEL ÁREA TOTAL	86.66%

Fuente: Elaboración Propia.

Se muestran los resultados del mapa de competitividad por áreas destacando en el capital humano la cultura organizacional en la cual vemos que no se cuenta con ella, es donde obtuvimos el 60 % un porcentaje muy bajo en comparación con las distintas áreas de oportunidad en el mapa.

El mapa de competitividad que vemos en la tabla 7 de esta empresa SIVSA se basa en las áreas competitivas es decir obtiene un 97.20 % de COMPETITIVIDAD debido a que solo maneja un margen del 86.66 % en el área del capital humano, esto significa que su capital humano es el área donde ocupamos trabajar conforme a sus debilidades en comparación de nuestra empresa SIBSA. De igual forma es una

empresa que se maneja con distintos estándares de calidad y variantes en su capital humano.

Las mejores áreas de oportunidad las vemos en las estrategias, calidad, comercialización y contabilidad de las cuales es importa hacer mención que la encargada de esta sucursal lo maneja en lo absoluto con un grupo pequeño de empleados.

Tabla 8. Mapa de competitividad SIVSA.

MAPA DE COMPETITIVIDAD SIVSA	
	EVALUACIÓN DEL ÁREA
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	100.00%
2. CALIDAD	100.00%
3. COMERCIALIZACIÓN	100.00%
4. CONTABILIDAD	100.00%
5. CAPITAL HUMANO	86.66%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	97.20%

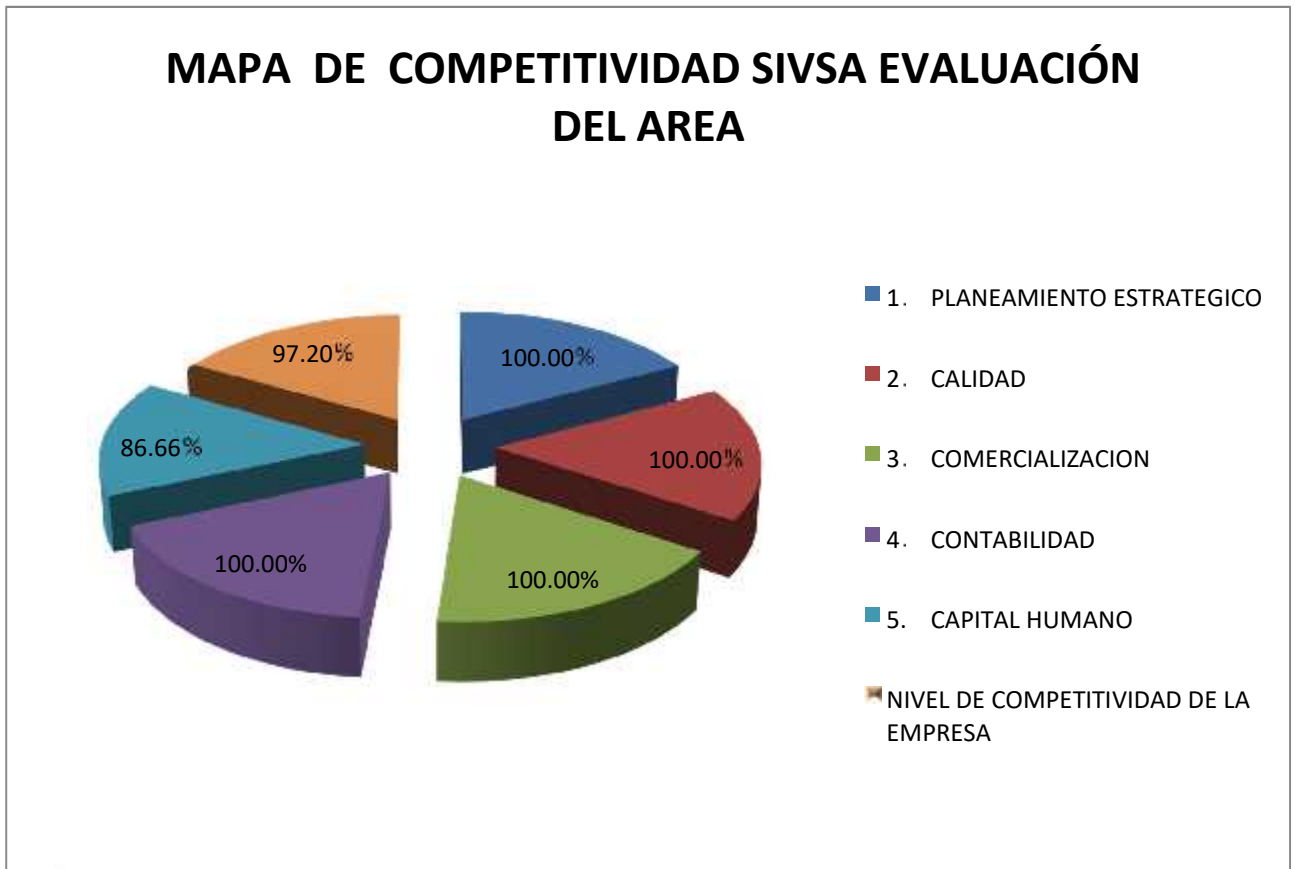
Fuente: Elaboración Propia.

En la empresa SIVSA la evaluación por áreas sale por encima de SIBSA, ya que en esta empresa se cuentan con los 4 factores establecidos desde sus inicios, sin embargo el factor numero 5 referente al capital humano nos muestra que está muy por debajo en comparación de los demás, ya que conforme pasa el tiempo se ha dejado de dar importancia al capital humano de esta empresa.

En la siguiente grafica de pastel se muestran los totales de cada uno de los factores que se tomaron en cuenta para poder medir el nivel de competitividad de la empresa

SIVSA, de la misma forma se muestra que el área que requiere de ayuda es el capital humano se observó que la empresa no cuenta con el capital humano suficiente para desempeñar las actividades del día a día, sin embargo cuenta con personal calificado para realizar cada una de las actividades que se presentan y se realizan en jornadas muy amplias es por ella que la empresa funciona hasta el día de hoy.

Grafica 2. Evaluación por áreas SIVSA.



Fuente: Elaboración Propia.

Se analizaron las respuestas de las dos empresas tomando en cuenta los resultados obtenidos. Como se muestra en la tabla 9.

A continuación se muestra la tabla de comparación de competitividad de la empresa SIBSA – SIVSA, en la cual se muestra la diferencia en la evaluación por las áreas en cada una, vemos que en comparación variante de la empresa SIBSA con el 85.16% en relación de SIVSA con el 97.20%, aun así como diferenciación en las evaluaciones de

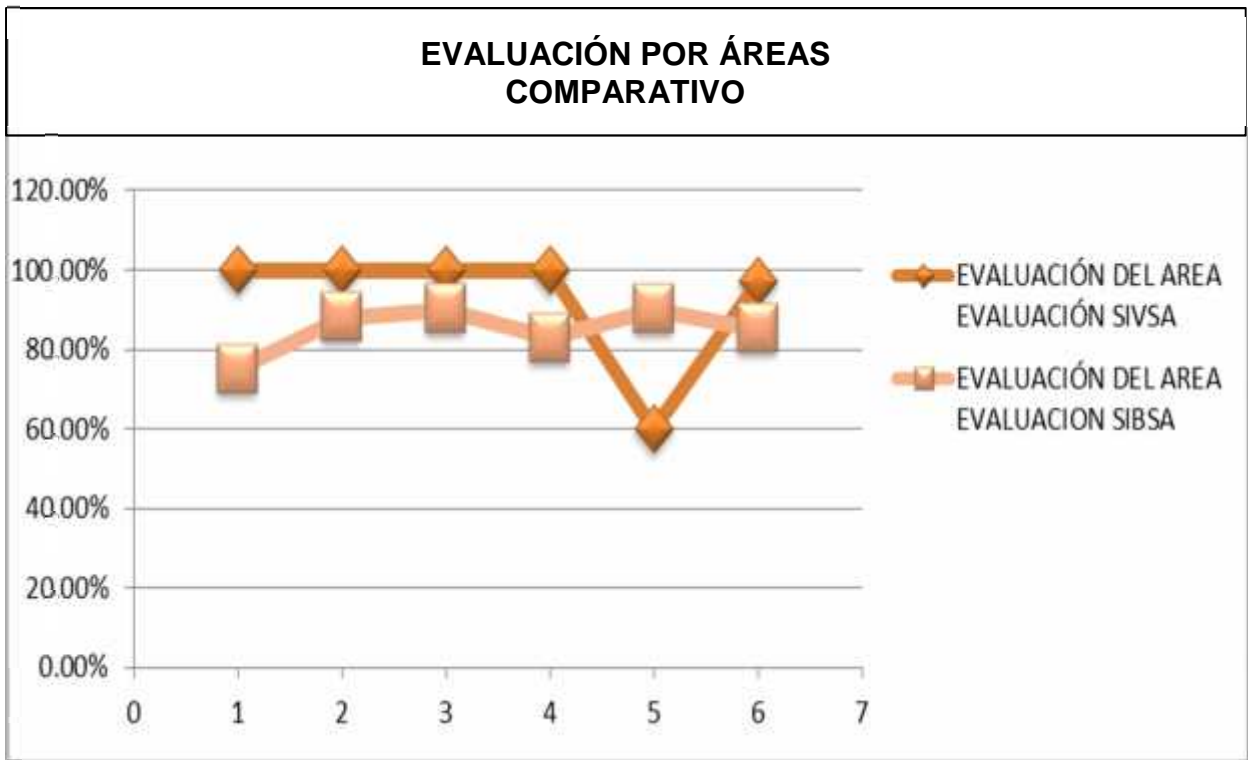
capital uno cada uno obtienes porcentajes variantes entre el 60 y 90 % respectivamente lo que nos hace ejercer las estrategias para el capital humano y trabajar con ello.

Tabla 9. Mapa de Competitividad SIBSA y SIVSA.

MAPA DE COMPETITIVIDAD		
	EVALUACIÓN DEL ÁREA	
	EVALUACIÓN SIVSA	EVALUACIÓN SIBSA
1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	100.00%	75.00%
2. CALIDAD	100.00%	88.00%
3. COMERCIALIZACIÓN	100.00%	90.00%
4. CONTABILIDAD	100.00%	82.80%
5. CAPITAL HUMANO	60.00%	90.00%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	97.20%	85.16%

Fuente: Elaboración Propia.

Grafica 3. Resultados por áreas comparativo.



Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica 3 se observa que SIBSA está por arriba de la competencia en un área que es CAPITAL HUMANO, sin embargo en todas las áreas se observa que están en los mismos rangos de competitividad.

4.1.8. Monitoreo y Resultados

Para poder realizar un monitoreo de las estrategias propuestas, se recomienda seguir este Check List por lo menos cada 6 meses.			
Estrategias		Que analizar	Notas/Evidencias Objetivos del evaluador
Ok	¿Se Implementaron acciones necesarias para el logro de Resultados planeados y el mejoramiento continuo de los procesos necesarios para el sistema de calidad mismo?	. Minutas de juntas, asistencias y frecuencias adecuadas de revisiones directivas. . Planes de acciones y seguimientos.	<u>Se realiza reunión, semanal, o mensual en las que se muestran las evidencias de esta estrategia (el gerente analiza los resultados y realiza una mesa redonda).</u>
Ok	¿La empresa asegura que los requerimientos De los clientes se determinan y cumplen con el objetivo de mejorar la satisfacción de los clientes mismos?	. Se analiza el control de clientes verificando los estándares de los objetivos	<u>Al momento de la actualización de los clientes se monitorean los objetivos y si se cumplieron en tiempo.</u>
Ok	¿La empresa asegura que los procesos de Comunicaciones apropiadas son establecidos dentro de la organización?	Canales de comunicación y oportunidad en Tiempo.	<u>Se realizan mensualmente reuniones para información.</u>
Ok	¿La empresa asegura que la comunicación ocurre dentro de la organización en relación a la efectividad del sistema de administración de calidad?	Canales de comunicación y oportunidad en tiempo.	<u>Se realizan mensualmente reuniones para información.</u>
Ok	¿Se realizaron las capacitaciones necesarias al personal Sobre la calidad en el servicio?	Personal capacitado y consiente de sus deberes.	<u>Si, se realizaron capacitaciones dentro de la empresa.</u>
ok	¿Los proveedores están haciendo cumplimiento de Entregas a tiempo?	Producto a tiempo y de calidad.	<u>En su mayoría, se está cumpliendo con los tiempos de entrega de proveedor.</u>

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Del resultado de esta investigación se puede concluir lo siguiente: existen diferentes tipos de estrategias y planes estratégicos, los cuales son esenciales para la sobrevivencia de la empresa en el mercado.

Gracias al uso de estrategias competitivas la empresa obtiene el trazo a seguir, ya que estas brindan las herramientas necesarias para poder analizar y diseñar el modo en que la empresa debe competir. Del mismo modo la empresa mediante el uso de estas estrategias competitivas es capaz de determinar objetivos reales y alcanzables.

5.1.1. Sobre el modelo de investigación para SIBSA

Tomando como referencia modelos probados, se diseñó un modelo de competitividad nuevo. Este modelo es un traje a la medida para la empresa SIBSA, ya que se tomaron en cuenta los factores que para ellos son determinantes y requería atención primordial.

El nivel de competitividad que se evaluó en el mapa de competitividad para la empresa SIBSA fue del 85.16% del total de todos los factores, el cual es un porcentaje muy bueno con respecto otros casos de estudio y sobre todo porque se mantiene entre sus competidores. Este porcentaje se dividió entre los cinco factores.

En cualquier sector del mercado existe la necesidad de competir, y sobretodo conocer a tus competidores. Hacer un análisis de ventajas y desventajas que presentes ante la competencia es la forma correcta de empezar a competir, para esto se utiliza el Benchmarking.

5.1.2. Sobre el estudio del caso

Para el estudio de este caso de uso Benchmarking para conocer cómo se encuentra SIBSA con su competidor.

5.2. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones son los resultados que se obtuvieron en la investigación del benchmarking, los cuales se obtuvieron del Check List realizado cada seis meses dentro de la empresa,

Objetivos a evaluar:

- Se realiza reunión semanal o mensual en las que se muestran las evidencias de esta las estrategias.
- Al momento de la actualización de los clientes se monitorearon los objetivos y si se cumplen en los tiempos.
- Se realizaron mensualmente reuniones para la información.
- Se realizaron capacitaciones dentro de la empresa.
- En su mayoría se está cumpliendo con los tiempos de entrega de proveedores.

5.2.1. Sobre el modelo de competitividad para SIBSA:

Implementar las estrategias recomendadas basadas en el estudio realizado, utilizando las estrategias de impacto, haciendo enfoque en personal, la calidad del servicio elaborando un plan de trabajo que se le permita a la empresa realizar las actividades diarias, manteniendo el impacto entre los clientes más fuertes.

Dar seguimiento a las estrategias generales que sean implementadas. Es necesario llevar una revisión continua de los niveles de competitividad general, y sobre todo en las áreas que obtuvieron resultados más bajos.

Utilizando las herramientas con las que se cuenta como metodologías de impacto para establecer y fortalecer la planeación estratégica siendo esta la parte medular de la empresa, realizando comparativos mes con mes de los resultados entre los niveles de competitividad.

5.2.2. Sobre la empresa SIBSA

Es necesario desarrollar un programa que le permita a los empleados determinar cuáles deben ser sus objetivos, y que políticas serán necesarias para la implementación de las estrategias competitivas.

Como ya vimos en nuestra investigación en cuanto a nuestro análisis del FODA, se le recomienda a la empresa analizar internamente sus debilidades de las cuales hablamos de las malas prácticas dentro de almacenes e inventarios en la cual se tendrá que adquirir un sistema de inventarios que permita eliminar estas malas prácticas, en las fortalezas nos dimos cuenta que la empresa cuenta con todas las certificaciones lo cual nos permite cumplir con los requisitos para tener un nivel de competitividad elevado dentro de su ramo.

En cuanto a factores externos tenemos que las oportunidades referentes a la comercialización en la zona son únicas ya que la empresa compite directamente con una empresa del mismo sector en la cual no se encuentran amenazados por los competidores y en cuanto a nuestras amenazas vemos que los retrasos en los tiempos de entrega por parte de proveedores afectan en nuestro plan de trabajo, sin embargo existen diversas estrategias para hacer las mejoras en estos casos.

Así mismo es importante verificar día tras día las fortalezas y debilidades de la empresa para tener un mayor número de resultados a favor con el desempeño de los empleados en cuanto a su programa y poder así estar a la vanguardia en la empresa y evitar los puntos negativos con los que actualmente se encuentra.

BIBLIOGRAFIA

- Albornies, A. L. (2007). Definición de Cluster. Retrieved from <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Alonso, Cristian. Fracchia, E. (2009). *El emprendedor Schumpeteriano. Aporte a la teoría económica moderna*. Argentina: ASOCIACION ARGENTINA DE ECONOMIA POLITICA.
- Álvarez T., M. G. (2013). El diagnóstico de competitividad organizacional. Retrieved from <http://www.grupoalbe.com/el-diagnostico-de-competitividad-organizacional-un-lujo-o-una-necesidad-para-exaltar-el-potencial-humano-y-empresarial-de-laorganizacion/>
- Chavarria, Hugo y Sepulveda, S. y M. (2002). *Competitividad: cadenas agroalimentarias y territorios rurales*.
- Competitiveness Policy Council. (1992). *Building a Competitive America: first annual report to the president ad congress*.
- Cuarta Jornada Argentina del Sector Social. (1994). *De la Necesidad al Servicio*. España: Granica S.A.
- Drucker, P. F. (1986). *La innovación y el empresario inovador*. Barcelona: Edhasa. (Alonso, Cristian. Fracchia, 2009)
- Jack Welch (2006) triunfar
- Carlos Pasquale Borja (2012) AUTONOMOS 2DA EDICION (ASEM, solutions Carlos Pasquale Borja 2012
- Guías de Gestión de la pequeña Empresa. (1994). *El plan de Negocios*. España: Diaz Santos.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA. (1991). *Estudio para determinar las ventajas competitivas*. Caracas: IICA.
- Liebfried y McNair. (2015). Que es el benchmarking. Retrieved from <http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>
- Lizárraga, A. (2016). Expansión de los super del Norte. Retrieved from <http://www.termometroenlinea.com.mx/vernoticiasN.php?artid=50723#.V0gKaPnhDIU>

Lugones, G. (2005). *Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de*

Referencias

innovación. Retrieved from <http://docs.politicascsti.net/documents/Doc 08 - capacitacion lugones ES.pdf>

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las Naciones*. Vergara.

Porter, M. (2004). Etapas de evolución de la competitividad.

Retrieved from <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/6.htm>

Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide.

Schumpeter, J. (2012). La teoría del desarrollo económico. *Of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 3. Retrieved from <http://compaso.eu/wpd/wp-content/uploads/2013/01/Compaso2012-32-Croitoru.pdf>

Sependolini, M. (1994). *Benchmarking*. Bogotá: Norma S.A.

Solleiro, J. L. (2005). *Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global*. Retrieved from <file:///C:/Users/Sary/Downloads/solleiro.pdf> <http://www.sivsa.com.mx/contacto.php>

ANEXOS

Anexo 1

En la siguiente tabla se muestran las preguntas que se realizaron del modelo de competitividad propuesto así como la ponderación asignada a cada una de las preguntas haciendo un total del 100% en cada uno de los factores a medir.

<i>Tabla 3.4. Preguntas y Ponderaciones.</i>	PONDERACIÓN		
	VARIABLE	SUB VARIABLE	
1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	35		
<u>A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</u>		35	
1. La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.			7
2. Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables de las áreas involucradas.			7
3. Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.			7
4. La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora.			7
5. La empresa dispone de información de sus competidores.			7
<u>B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA</u>		10	
6. El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.			5
7. El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.			5
2. CALIDAD	15		
<u>A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD</u>		5	
8. SE capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.			2.5
9. Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.			2.5
<u>B. CALIDAD</u>		5	
10. El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.			1.6666
11. 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.			1.6666
12. 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.			1.6666

3. COMERCIALIZACIÓN	15		
----------------------------	-----------	--	--

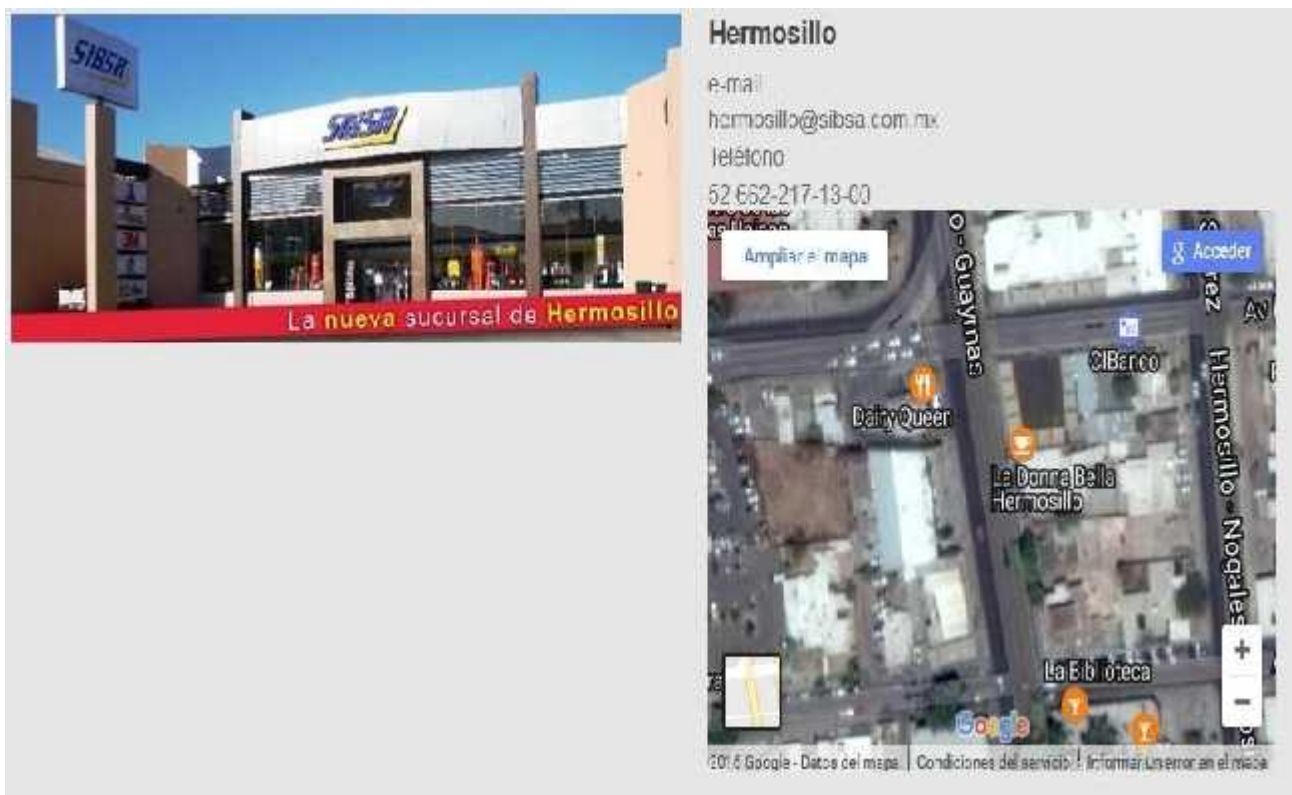
A. MERCADO NACIONAL		15	
13. El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.			1.875
14. La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.			1.875
15. La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.			1.875
16. La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).			1.875
17. Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos.			1.875
18. Los recursos asignados al mercado son adecuados y se usan de manera eficiente.			1.875
19. El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.			1.875
20. La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.			1.875
4. CONTABILIDAD	15		
A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD		15	
21. El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.			2.1429
22. La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.			2.1429
23. Periódicamente se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.			2.1429
24. La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.			2.1429
25. La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).			2.1429
26. Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas			2.1429
27. La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.			2.1429
5. CAPITAL HUMANO	20		
A. ASPECTOS GENERALES		3	
28. La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.			1
29. La empresa tiene un políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.			1
30. Existe una junta directiva que lidere la empresa.			1
B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL		5	
31. La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.			2.5

32. 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.			2.5
<u>C. CULTURA ORGANIZACIONAL</u>		7	
33. Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.			1.4
34. La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.			1.4
35. El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.			1.4
36. La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.			1.4
37. La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.			1.4
TOTAL	100	100	100

Anexo 2

Empresa SIBSA Hermosillo, Sonora Mx

En la imagen se muestra la sucursal de la empresa SIBSA.



NOMBRE DEL TRABAJO

131_MA_Cynthia Elena López Noriega .pdf

AUTOR

Cynthia Elena López Noriega

RECUENTO DE PALABRAS

18707 Words

RECUENTO DE CARACTERES

106971 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

99 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

965.5KB

FECHA DE ENTREGA

Dec 5, 2022 2:37 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Dec 5, 2022 2:39 PM GMT-7**● 24% de similitud general**

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

- 24% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 19% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

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