



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD
EN UNA MICROEMPRESA DE SERVICIOS EDUCATIVOS.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO
DE MAESTRO EN CIENCIAS
CON ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA

OCTAVIO VELASCO LUNA

DIRECTORES DE TESIS:

DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

DR. JOSÉ ROBERTO RAMOS MENDOZA

MÉXICO D. F., AGOSTO DE 2013.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 12:30 horas del día 02 del mes de JULIO del 2013 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis titulada:
"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD EN UNA MICROEMPRESA DE SERVICIOS EDUCATIVOS"

Presentada por el alumno:

VELASCO

Apellido paterno

LUNA

Apellido materno

OCTAVIO

Nombre(s)

Con registro:

A	0	9	1	0	7	5
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

DR. JOSÉ ROBERTO RAMOS MENDOZA

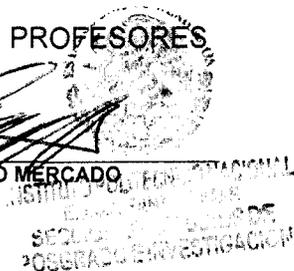
DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO



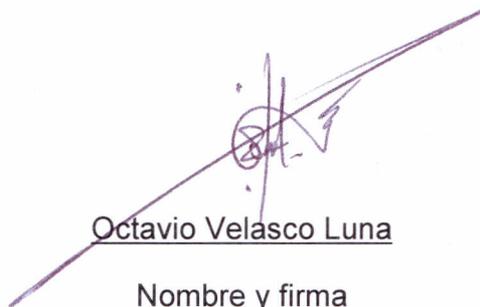


INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
COORDINACIÓN GENERAL
DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de México D. F., el día 2 de agosto del año de 2013, el que suscribe Octavio Velasco Luna, alumno del programa de Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios con número de registro A091075 adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección de los doctores Edgar Oliver Cardoso Espinosa y José Roberto Ramos Mendoza y cede los derechos del trabajo intitulado "Diseño de un plan estratégico para la competitividad en una microempresa de servicios educativos" al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido contextual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o directores del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: velloct@yahoo.com ; si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Octavio Velasco Luna
Nombre y firma

AGRADECIMIENTOS

- ✓ A la Doctora Andrade y al Doctor Cardoso por su oportuna intervención en la salida y recta final de esta meta.
- ✓ A mis maestros Esteban, Erasmo, Alma Delia, Marco Polo, José Roberto y Zacarías por su profesional guía.
- ✓ A mis compañeros Alma, Maribel, Judith, Mónica, Denisse, Jeny, Vianey, Mireya, David, Champo, Oscar y Andrés por sus joviales apoyos y enseñanzas.

DEDICATORIA

- ✓ A mi madre Amelia Luna Flores, mi amoroso origen y ejemplo.
- ✓ A mi esposa Rebeca Vargas Covarrubias, mi amada y mejor maestra.
- ✓ A mis hijos Tavo y Beka, los mejores regalos de mi vida.

ÍNDICE	PÁGINA
Relación de gráficas	8
Relación de tablas	8
Relación de cuadros	9
Relación de anexos	9
Relación de siglas	10
Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
Capítulo 1 Caracterización de la investigación	15
1.1 Antecedentes	15
1.2 Descripción del problema	20
1.3 Planteamiento del problema	21
1.4 Objetivos del estudio	22
1.5 Preguntas de investigación	22
1.6 Justificación	22
Capítulo 2 Planeación estratégica y competitividad	23
2.1 Planeación estratégica	23
2.1.1 Conceptos básicos	23
2.1.2 Modelo del proceso de planeación estratégica	24
2.1.3 Tipos de estrategia	30
2.1.4 Implementación de estrategias	32
2.1.4.1 Implementación de estrategias desde el gobierno y la ética hacia los grupos de interés y el desempeño corporativo	33
2.1.4.2 Implementación de estrategias mediante el diseño de la estruc- tura organizacional	33
2.1.4.3 Implementación de estrategias mediante el diseño y enfoque de la cultura de la organización	34
2.1.4.4 Implementación de estrategias mediante el diseño de controles en la organización	36
2.1.4.5 Implementación de estrategias hacia el uso de la tecnología de la información	39
2.1.4.6 Implementación de estrategias hacia un sistema de recompen- sas	41

2.2	Competitividad	43
2.2.1	Breve análisis histórico de la competitividad	43
2.2.2	Conceptos básicos	44
2.2.3	Elementos de la competitividad	46
2.2.4	Recursos intangibles y competitividad	49
2.2.5	Una nueva competitividad	65
2.2.6	Ventaja competitiva	68
2.2.6.1	Tipos de ventaja competitiva	68
2.2.6.1.1	Innovación	68
2.2.6.1.2	Protección ante la vulnerabilidad	69
2.2.6.1.3	Velocidad de respuesta ante los cambios	70
2.2.6.1.4	Responsabilidad social	70
2.2.6.1.5	Enfoque hacia el empleado persona	73
2.2.6.1.6	Reparto equitativo de la riqueza	75
Capítulo 3. Metodología de la investigación		77
3.1	Tipo de investigación	77
3.2	Diseño de la investigación	77
3.3	Variables y su conceptualización	78
3.4	Operacionalización de las variables	78
3.5	Diseño del instrumento de investigación	80
Capítulo 4. Análisis de los resultados		81
4.1	Planeación estratégica	81
4.2	Competitividad	90
Capítulo 5. Propuesta de plan estratégico		94
Conclusiones		100
Recomendaciones		101
Referencias		103
Referencias electrónicas		105
Anexos		106
Glosario de términos		122

Relación de gráficas

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Composición de las actividades terciarias en el tercer trimestre de 2011.	18

Relación de tablas

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Producto interno bruto nominal durante el tercer trimestre de 2011.	17
2	PIB por grupos del sector servicios, 1960-2003.	19
3	Crecimiento anual de los servicios de consumo inmediato.	19
4	Indicadores de medida del éxito competitivo.	21
5	Principales factores del éxito competitivo.	21
6	Breve reseña de la competitividad empresarial en la historia.	43
7	Operacionalización de variables, categorías e ítems para el instrumento de investigación	78
8	¿Cuáles son las características del modelo de su negocio?	81
9	¿Cuáles son los componentes de la declaración de su misión?	81
10	¿Cuáles son los elementos que caracterizan su visión?	82
11	¿Cuáles son los valores de la empresa?	82
12	¿Cómo es que dan congruencia a su misión y a su visión?	82
13	¿Cuáles son las metas de su empresa a corto, mediano y largo plazo?	83
14	¿Qué amenazas y oportunidades han sido determinadas por su análisis externo ante los factores tecnológico, económico, político y social?	84
15	¿Qué fortalezas y debilidades se han derivado de su análisis interno?	84
16	¿Cómo se relaciona su análisis FODA con el modelo de negocio?	85
17	¿Qué estrategias se han implementado para lograr la eficacia en su administración interna?	85
18	¿De qué manera han implementado estrategias enfocadas a la competitividad de la empresa?	86
19	¿En qué medida se han implementado estrategias globales?	86
20	¿Qué estrategias enfocadas a negocios alternos se consideran necesarias para la organización?	87
21	¿De qué manera se implementan políticas para incentivar a los grupos de interés?	87
22	¿En qué medida funcionan las conexiones entre las diferentes personas y funciones de su estructura organizacional?	88
23	¿De qué manera se permea la cultura organizacional?	88
24	¿Cuál es el enfoque y orientación de la cultura organizacional?	88

No.	TÍTULO	PÁGINA
25	¿Cuáles son las características de los controles que miden el logro de los objetivos de la empresa?	89
26	¿Cuáles son las características del software que se utiliza para satisfacer las necesidades de información en la empresa?	89
27	¿Cómo se vincula el sistema de recompensas con las conductas específicas de los empleados?	90
28	¿Cuáles son las medidas que se han tomado para establecer un liderazgo en costos respecto de sus competidores?	90
29	¿Cuáles son las características que diferencian sus servicios de otros existentes?	90
30	¿Cuáles son los segmentos del mercado a los cuales están dirigidos sus servicios?	91
31	¿Cuál es la forma en que está la empresa innovando para abordar mercados nuevos con servicios nuevos?	91
32	¿De qué manera es vulnerable la empresa ante los diferentes factores del entorno?	91
33	¿Cómo reacciona la empresa ante las fallas de la planeación explícita?	92
34	¿Cuáles son las acciones que se realizan con sentido de responsabilidad social?	92
35	¿En qué forma se involucra la empresa en los planes de vida y carrera de los empleados?	92
36	¿Cuáles son las políticas de distribución de utilidades?	93
37	Metas establecidas por servicio, temporalidad y alumnos esperados.	95

Relación de cuadros

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Principales componentes del proceso de planeación estratégica	25

Relación de anexos

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Instrumento utilizado en la investigación.	106
2	Cuestionarios respondidos por los dos directivos de la micro-empresa estudiada.	109

Relación de siglas.

ARH.- Administración de recursos humanos.

CEMEFI.- Centro mexicano para la filantropía.

CVL.- Calidad de vida laboral.

FODA.- Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tanto internas como externas que se perciben en una organización.

I+D.- Investigación y Desarrollo.

INEGI.- Instituto nacional de estadística, geografía e informática.

OSC.- Organizaciones de la sociedad civil.

mp.- Millones de pesos.

PIB.- Producto interno bruto.

PIBN.- Producto interno bruto nominal.

PEA.- Población económicamente activa.

PyMES.- Pequeñas y medianas empresas.

Q DE TOBIN.- Índice formulado por el premio Nobel James Tobin, orientado a decidir la conveniencia de la realización de una inversión productiva; relaciona el valor de mercado (la cotización de las acciones) de una firma con el valor de reposición de sus activos productivos:

$$Q = \frac{\text{Valor de Mercado (cotización)}}{\text{Valor de Reposición}}$$

RH.- Recursos humanos.

RSC.- Responsabilidad social corporativa.

RSE.- Responsabilidad social empresarial.

TI.- Tecnología de la información.

Resumen

El objetivo general que se asignó a esta investigación fue el diseñar un plan estratégico con el fin de lograr una competitividad sostenible en una microempresa de servicios educativos, contrastando el estado del arte sobre planeación estratégica y competitividad y el análisis de sus elementos para su inclusión en dicho plan.

La metodología empleada para llevar a cabo la investigación fue de tipo no experimental, transversal o transeccional, descriptiva y de carácter cualitativo basada en las opiniones de los dos directivos de una microempresa obtenidas a través de un cuestionario aplicado en el mes de noviembre del año 2012. Se realizó considerando las variables relacionadas con la planeación estratégica y la competitividad.

La conclusión principal que se obtiene es que la microempresa sigue un plan estratégico que presenta importantes áreas de oportunidad por sus posibilidades de crecimiento. Un amplio conocimiento de los directivos en cuanto a los servicios que proporcionan, así como del mercado que atienden y además, alta capacidad para replantear sus estrategias.

Abstract

The general objective assigned to this investigation was designing a strategic plan in order to achieve a sustainable competitiveness in micro-enterprise educational services, contrasting the State of the art on strategic planning and competitiveness and the analysis of its elements for inclusion in the plan.

Type not experimental, cross or transectional, descriptive and qualitative the methodology used to carry out the investigation was based on the opinions of the two directors of a micro-enterprise obtained through a questionnaire applied in November of 2012. Was given the variables related to strategic planning and competitiveness.

The main conclusion obtained is that microenterprise is a strategic plan that presents important areas of opportunity for their growth potential. A broad knowledge of managers in terms of the services provided, as well as market they serve and also high capacity to rethink their strategies.

Introducción

Pretendiendo el alcance de buscar soluciones a un problema social como es el desempeño competitivo de una entidad productiva, este trabajo tiene implícita la aspiración de abrir horizontes de investigación para mirar hacia el quehacer de las microempresas que, como la que ha sido objeto del presente estudio, libran día a día una intensa faena de supervivencia y crecimiento.

Las microempresas en el mundo se distinguen por ser la mayor cantidad de unidades económicas, por ser aportadoras mayoritarias al PIB de las naciones y por emplear a la mayoría de los trabajadores. A pesar de todo esto, se caracterizan también por tener un alto índice de fracasos, permanecer en la informalidad, propiciar la precariedad en el empleo, mostrar estancamientos en su productividad si es que sobreviven, correr altos riesgos de desaparición ante los cambios constantes y no contar con estrategias definidas.

Como resultado de las anteriores reflexiones, en este trabajo se propone el estudio de la forma en que una microempresa de servicios establece sus estrategias, a través del análisis de su situación actual, para estar en posibilidades de sugerir nuevas guías para su dirección estratégica que permitan reformular estrategias adecuadas con la frecuencia necesaria para procurar su continuidad y desarrollo.

En el capítulo uno, se presenta, como caracterización de la investigación, un análisis del impacto que ha tenido el sector servicios en los últimos cincuenta años. Se muestra que el “tercer sector” influye de manera importante en la economía mexicana y cómo los servicios educativos adquieren un lugar preponderante en la misma.

Se describen algunos hallazgos que académicos e investigadores han hecho en comunidades respecto del desempeño de diversas microempresas, así como de los factores que condicionan su supervivencia y competitividad. Y aquí es donde surge el planteamiento del problema:

“¿Cuáles son los elementos de un plan estratégico que permiten lograr una competitividad sostenible en una microempresa de servicios educativos?”

En el segundo capítulo se revisan los conceptos básicos, modelos y elementos que componen el proceso de la planeación estratégica y cuáles deben ser los factores a considerar para la implementación de los diferentes tipos de estrategia. Así mismo, se revisa lo concerniente a la competitividad, un breve análisis histórico de la misma así como sus elementos y los tipos de ventajas competitivas.

El capítulo tres está dedicado a la metodología de la investigación, su diseño, la definición de sus variables y la elaboración del instrumento.

En el capítulo cuatro se hace una revisión minuciosa de las respuestas obtenidas y un análisis que se contrasta con la teoría vertida en el capítulo dos.

En el capítulo cinco se detalla el diseño del nuevo plan estratégico que se sugiere a la microempresa después de haber analizado los resultados obtenidos en el instrumento de investigación.

Finalmente se presenta una parte destinada a las conclusiones que arroja el trabajo, y a las recomendaciones que se derivan de éste hacia los directivos de la microempresa en estudio.

Capítulo 1. Caracterización de la investigación.

El impacto que ha tenido el sector servicios en todo el mundo, en las últimas décadas, es sobresaliente. El llamado “tercer sector” influye de manera importante en la economía mexicana y los servicios educativos adquieren un lugar preponderante en la misma.

Académicos e investigadores han trabajado haciendo investigación en muchas comunidades respecto del desempeño de diversas microempresas, así como de los factores que condicionan su supervivencia y competitividad. En seguida se describen algunos datos relevantes.

1.1 Antecedentes.

El sector servicios en la zona metropolitana-ciudad de México, en las últimas décadas, ha pasado por tres etapas: (Garza, 2005)

- “el milagro económico”, 1960-1980;
- “década perdida”, 1980-1988
- “recuperación relativa”, 1988-2003.

Con base en datos del INEGI, Garza analiza el comportamiento del sector de servicios, inclusive relacionados con el PIB nacional, que sugieren una tendencia a la alza de los indicadores de este sector en relación con los índices macroeconómicos. “Los servicios son la rama económica más importante al absorber 32.7% del PIB nacional en 2005, seguidos por el comercio con 21.7% y las manufacturas con 19.5%. Agregando el transporte, para 2005 el sector terciario representa 67.8% del PIB nacional, el secundario 26.8% y el primario únicamente 5.4%.”

De acuerdo con este estudio, en el año 2005 el sector terciario de México representó el 67.7% del PIB nacional y el 57.2% de la población económicamente activa, sugiriendo así, que en los inicios del siglo XXI los servicios se perfilan como el pilar más sólido en la economía del país.

Asimismo, en la gráfica No. 1 se presentan datos que muestran que Garza en 2005 no se equivocaba, toda vez que los datos más actuales que nos muestra el INEGI, nos llevan a tal inferencia.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía informó que el Producto Interno Bruto Nominal (PIBN) a precios de mercado se ubicó en 14, 458,142 millones de pesos corrientes (14.458 billones de pesos) durante el tercer trimestre de 2011, lo que representó un incremento de 9.4% con relación al valor registrado en igual trimestre de un año antes. El comportamiento del PIBN en el periodo de referencia fue resultado del avance del PIB real de 4.5%, y del crecimiento de los precios implícitos del producto de 4.8 por ciento. La estructura sectorial de la economía mexicana en el trimestre en consideración fue la siguiente: las Actividades Primarias (Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza) generaron 3.8% del PIB Nominal a precios básicos, las Actividades Secundarias (Minería; Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final; Construcción, y las Industrias manufactureras) 35.7% y las Actividades Terciarias (Comercio y Servicios) contribuyeron con 62.2 por ciento” (INEGI 2011).

Por lo que respecta al PIB Nominal del sector Comercio, éste reportó 2,277,254 mp, para una contribución de 16.2% del PIB total; el de Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles fue de 1,370,621 mp con una participación de 9.8%, y el de Transportes, correos y almacenamiento cerró en 959,324 mp aportando 6.8% durante el trimestre de referencia.

El resto de las Actividades Terciarias (Información en medios masivos; Servicios financieros y de seguros; Servicios profesionales, científicos y técnicos; Dirección de corporativos y empresas; Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación; Educativos; de Salud y de asistencia social; de Esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios recreativos; de Alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas; “Otros servicios excepto Actividades del Gobierno”, y las Actividades del Gobierno) generaron un PIB de 4,134,188 mp a precios corrientes, lo que equivale al 29.4% del PIB global en el trimestre julio-septiembre de 2011.

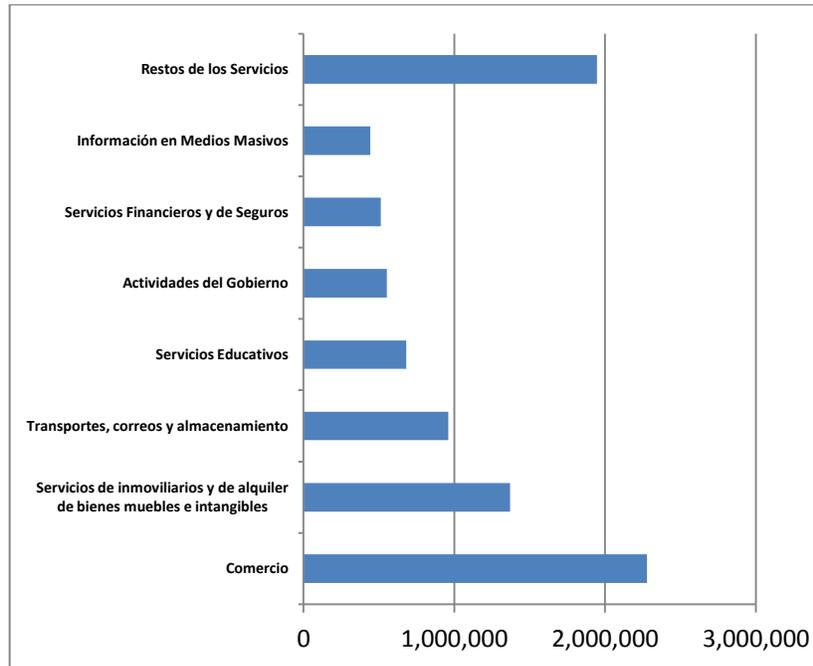
Tabla No. 1 Producto interno bruto nominal durante el tercer trimestre de 2011.

Denominación	PIB Nominal	
	Millones de pesos	Estructura %
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	14,458,142	
Impuesto a los productos, netos	417,555	
VALOR AGREGADO BRUTO (en valores básicos)	14,040,588	100.0
Actividades Primarias	535,397	3.8
11 Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	535,397	3.8
Actividades Secundarias	5,007,138	35.7
21 Minería	1,350,526	9.6
22 Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final	184,417	1.3
23 Construcción	951,650	6.8
31-33 Industrias Manufactureras	2,520,545	18.0
Actividades Terciarias	8,741,387	62.2
43-46 Comercio	2,277,254	16.2
48-49 Transporte, correos y almacenamiento	959,324	6.8
51 Información en medios masivos	442,429	3.1
52 Servicios financieros y de seguros	512,505	3.6
53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	1,370,621	9.8
54 Servicios profesionales, científicos y técnicos	427,731	3.0
55 Dirección de corporativos y empresas	64,787	0.5
56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de	335,067	2.4
Remediación	682,198	4.9
61 Servicios Educativos	403,026	2.9
62 Servicios de Salud y de asistencia social	71,400	0.5
71 Servicios de esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios recreativos	305,670	2.2
72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	337,837	2.4
81 Otros servicios excepto actividades del Gobierno	551,536	3.9
93 Actividades del Gobierno	(-) 243,335	(-) 1.7
SIFMI Servicios de Intermediación financiera medidos indirectamente		

Nota: La suma de los parciales puede no coincidir con el total debido al redondeo. Fuente: INEGI

Gráfica No.1

COMPOSICIÓN DE LA ACTIVIDADES TERCIARIAS
EN EL TERCER TRIMESTRE DE 2011
(Millones de pesos a precios corrientes)



Fuente: INEGI

En 1991, México parece iniciar su revolución terciaria, pues su PEA absorbe 50.1%, mientras que los trabajadores primarios tienen 26.8% y los secundarios 23.1%. La hegemonía terciaria aumenta en 2000 cuando el sector representa 55.2% de la fuerza de trabajo mexicana, mientras la del secundario es 26.7%, superando por primera vez al primario que tiene el 18.1% restante. Por el propósito del trabajo, interesa conocer las peculiaridades territoriales del revolucionario proceso de servicialización de las naciones y, en particular, la función de las grandes metrópolis como los nodos terciarios de primer orden. La relevancia de estudiar el sector terciario es incuestionable por ser el motor del desarrollo económico de las sociedades post-industriales, así como por su gran impacto en la transformación de su jerarquía de ciudades” (Garza, 2005).

Dentro del sector de los servicios, cuando éste se divide por grupos, notaremos en la tabla 2 cómo los servicios de consumo inmediato registran un nuevo repunte

después de haber caído en las últimas dos décadas, de manera tal que, aunque no es tan marcado, lo mantiene en una magnitud importante respecto del total nacional.

Tabla 2 PIB por grupos del sector servicios, 1960-2003.

(Porcentajes respecto al total nacional)

SERVICIOS DE CONSUMO INMEDIATO	1960	1980	1988	1998	2003
	32.4%	42.5%	37.3%	35.6%	37.6%

Fuente INEGI

Así mismo, este tipo se mantiene con una tasa de crecimiento anual que deja clara su importancia dentro del sector.

Tabla 3 Crecimiento anual de los servicios de consumo inmediato.

Grupo	Tasa de crecimiento anual			
	1960-80	1980-88	1988-98	1998-2003
SERVICIOS DE CONSUMO INMEDIATO	8.2%	-3.3%	1.4%	6.3%

Fuente INEGI

Finalmente, en 2005 el sector terciario de México representó el 67.7% del PIB nacional y 57.2% de la PEA, sugiriendo que en los inicios del siglo XXI se inicia el tránsito hacia una economía de los servicios, mismo que internacionalmente se encuentra también correlacionado. (Garza, 2005) "... los espectaculares cambios experimentados por los principales agregados del mercado de trabajo español (activos, ocupados y parados) en los últimos 20 años se han acompañado de modificaciones en la composición del empleo que indican fenómenos de terciarización. Por ramas, los cambios se han orientado a la reducción del empleo industrial, especialmente en las ramas más tradicionales, y al incremento del empleo en los servicios." (Cuadrado, 1999).

Del sector servicios, los educativos están ocupando el cuarto lugar en generación del PIB como se indica en la gráfica 1, sólo después del comercio, de los servicios inmobiliarios y los de transporte.

1.2 Descripción del problema

“Las investigaciones que estudian el origen de las diferencias de competitividad de las organizaciones muestran que se deben fundamentalmente a las características estructurales del entorno industrial en que se desarrolla la competencia entre empresas (efecto industrial) y a las variables que configuran el ámbito interno de las organizaciones (efecto empresa). El análisis de la importancia relativa de dichos efectos muestra que el segundo es más importante para explicar el logro de ventajas competitivas.” (Aragón 2005).

Con un trabajo de investigación realizado en 1425 PyMES en el estado de Veracruz, Aragón y Rubio encontraron que para el éxito competitivo son importantes seis factores:

- Capacidades financieras
- Posición tecnológica
- Innovación
- Capacidades de marketing
- Dirección y gestión de recursos humanos y
- Tecnologías de información y comunicación.

Establecen que alcanzar y sostener la ventaja competitiva es una cuestión crucial para el éxito y la supervivencia de las empresas. Indican que si bien las variables externas influyen en el logro de una ventaja competitiva, es mucho mayor la incidencia de las variables internas. La capacidad de una empresa para competir dependerá de sus recursos y de cómo los gestiona.

Consideran “...la competitividad como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor o para actuar ante la rivalidad...”.

De acuerdo con la tabla 4 de Aragón y Rubio, la competitividad se ve afectada por un gran número de variables. Para ellos es muy importante estudiar a las PyMES con variables objetivas y subjetivas tanto por la dificultad que implica la obtención de información objetiva (por ejemplo los estados financieros), cuanto porque a la competencia es más adecuado o fácil medirla con cada variable mediante una escala que permita conocer dicha posición como se indica también en la tabla 5.

Tabla 4 Indicadores de medida del éxito competitivo.

INDICADORES CUANTITATIVOS	
ECONÓMICOS	RENTABILIDAD
	PRODUCTIVIDAD
FINANCIEROS DE CRECIMIENTO	VENTAS
	NO. DE EMPLEADOS
	BENEFICIOS
	PARTIDAS DE BALANCE
	CUOTA DE MERCADEO
OTROS FINANCIEROS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
	INTERNACIONALIZACIÓN
	GRADO DE INNOVACIÓN
	CREACIÓN DE RIQUEZA O VALOR
	Q DE TOBIN
INDICADORES CUALITATIVOS	
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	
SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	
CONTRIBUCIÓN SOCIOECONÓMICA	
SATISFACCIÓN DEL PROPIETARIO CON LOS RESULTADOS	
SATISFACCIÓN DEL PROPIETARIO CON EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	
SATISFACCIÓN DEL PROPIETARIO CON EL CRECIMIENTO DEL No. DE EMPLEADOS	
POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA	

Fuente: Aragón y Rubio (2005).

Tabla 5 Principales factores del éxito competitivo.

RECURSOS TANGIBLES	ADECUADA GESTIÓN FINANCIERA
RECURSOS INTANGIBLES	RECURSOS TECNOLÓGICOS
	INNOVACIÓN
	CAPACIDAD DE MARKETING
	CALIDAD
RECURSOS HUMANOS	POLÍTICAS Y PROCESOS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
CAPACIDADES	CAPACIDADES DIRECTIVAS
	SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Fuente: Aragón y Rubio (2005).

1.3 Planteamiento del problema.

Para efectos de la presente investigación el problema quedó formulado de la siguiente manera:

¿Cuáles son los elementos de un plan estratégico que permiten lograr una competitividad sostenible en una microempresa de servicios educativos?

1.4 Objetivos del estudio.

La investigación para su realización tendrá los siguientes objetivos:

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico con el fin de lograr una competitividad sostenible en una microempresa de servicios educativos.

1.4.2 Objetivos específicos

- Contrastar los elementos que sugieren diferentes autores o el estado del arte para determinar la competitividad de las microempresas de servicios.
- Distinguir los elementos que son necesarios para su inclusión en el plan Estratégico de una microempresa de servicios educativos.

1.5 Preguntas de investigación.

1.5.1 ¿Cuáles son los elementos necesarios para su inclusión en un plan estratégico para la competitividad de una microempresa de servicios educativos?

1.5.2 ¿Cuáles son los elementos necesarios para impulsar la competitividad en una microempresa de servicios educativos?

1.6 Justificación

Con este trabajo de investigación se pretende la integración de esquemas de fácil interpretación que permitan a los propietarios y/o directivos de una microempresa de servicios educativos, una revisión ágil de las condiciones actuales de su negocio en cuanto a estrategia y competitividad, pretendiendo que el conocimiento de la situación prevaleciente en su negocio les lleve a tener presentes los elementos fundamentales para el diseño inmediato de estrategias que favorezcan una competitividad sostenible y así lograr la supervivencia y el crecimiento de su organización.

Capítulo 2. Planeación estratégica y competitividad.

La revisión de la relación estrecha entre planeación estratégica y competitividad es altamente importante en la actualidad. Tanto en sus conceptos como en sus elementos y modelos se encuentran constantemente palabras que son correspondientes a ambos o que se mencionan incluso indistintamente.

2.1 Planeación estratégica.

2.1.1 Conceptos básicos.

Sotomayor y Grau, (2011), se refieren a un concepto acuñado por el doctor Carlos Llano al afirmar que una empresa es simplemente una comunidad de personas, las cuales:

- Proporcionan un servicio a la sociedad,
- Generan un valor económico agregado,
- Desarrollan las capacidades de la personas que la integran,
- Procuran su autocontinuidad al paso del tiempo,
- Aseguran que lo anterior se haga de manera rentable y sostenible

El término de estrategia, según Sotomayor y Grau, es de origen militar a fin de ganar guerras y batallas y encuentra su aplicación en el mundo de los negocios, en donde se busca ganar mercados. La “guerra”, más que entre empresas (que existe), es por lograr la preferencia y fidelidad de los clientes o consumidores en su sector económico de acción. Lo anterior indica que estamos hablando de que la estrategia en un camino trazado por la empresa para el logro de sus metas y objetivos, convirtiéndose en un “proceso seleccionado” mediante el cual se espera alcanzar un estado futuro. La llamada “consistencia estratégica” existe cuando las acciones de la organización (integrada por personas) son coherentes con las expectativas de la dirección, el mercado y el entorno.

Así, se trata de un “patrón de actuación”, esto es, el talento para fijar metas asequibles a partir de circunstancias que son descubiertas como oportunidades de acción. Muchas veces, las circunstancias están relacionadas con los recursos finitos disponibles, a los que la estrategia trata de optimizar, pues si aquéllos fuesen infinitos, la estrategia no sería necesaria. Las oportunidades de acción se encuentran de distintas formas. Comentan que el gurú de la estrategia comercial, el profesor Michael Porter, desarrolló un modelo para analizar la “atractividad” de un determinado mercado o sector para competir.

Su modelo de las cinco fuerzas (competidores del mismo sector, aparición de competidores potenciales y de nuevos productos o servicios sustitutos, y relaciones con clientes y proveedores) es ampliamente conocido y utilizado, al igual que el famoso FODA (análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tanto internas como externas). Donde se pongan los recursos finitos, se está

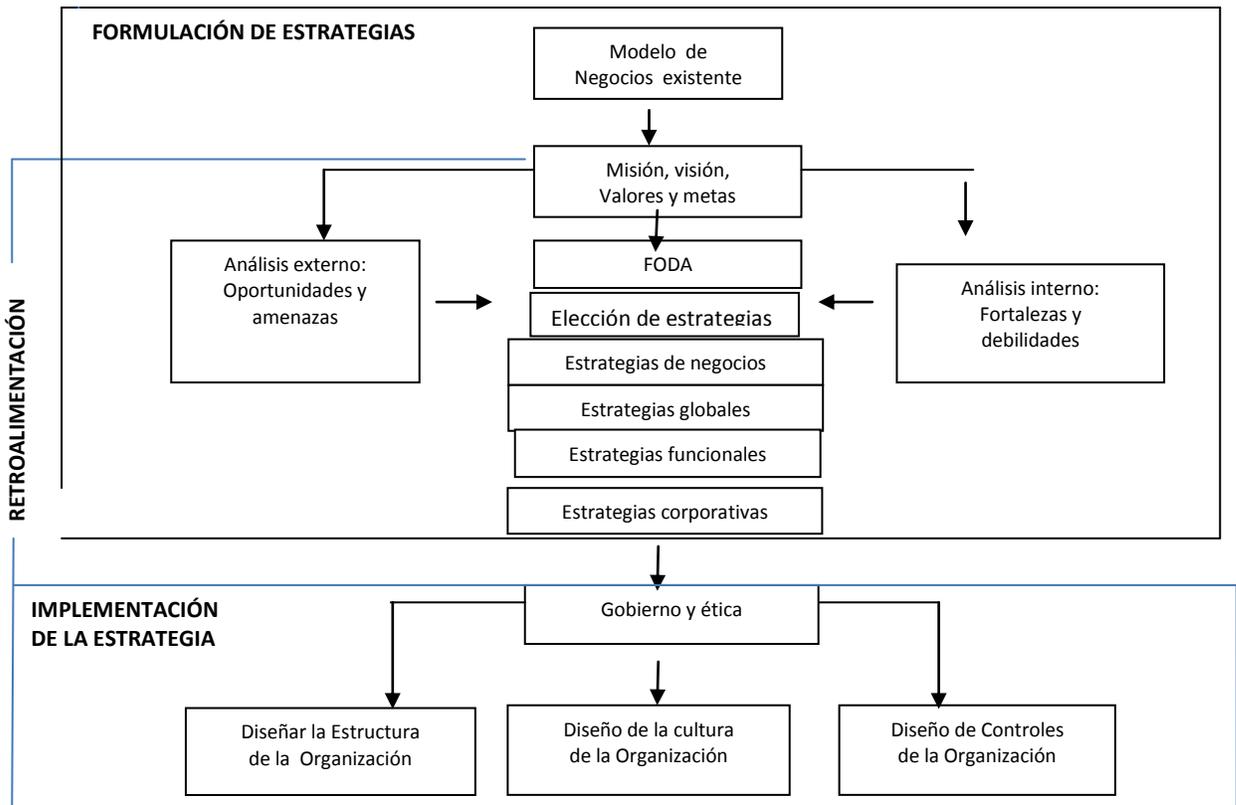
poniendo el patrón de actuación y, por ende, la estrategia de la empresa. Sotomayor y Grau, (2011).

2.1.2 Modelo del proceso de planeación estratégica.

El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales según Hill y Jones (2009):

- 1.- Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- 2.- Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- 3.- Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
- 4.- Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
- 5.- Implementar las estrategias.

Cuadro 1 Principales componentes del proceso de planeación estratégica.



Fuente: Hill y Jones, (2011).

Hill y Jones, (2011), señalan que un primer elemento para saber si una organización cuenta con plan estratégico, es definir su plan de negocios al responder a preguntas como:

- ¿En qué negocio competir?
- ¿En qué territorio(s) enfocarse?
- ¿Cuál segmento del mercado perseguir? ¿Qué clientes?
- ¿Cuáles productos y servicios ofrecer?
- ¿Cómo entregar los servicios o productos?
- ¿Cómo crear un valor superior a los clientes?
- ¿Cómo generar mayores utilidades?
- ¿Cómo alinear la organización y motivar al personal con la estrategia seleccionada?

Mencionan que profesores reconocidos han plasmado en sus libros y escritos, la imperiosa necesidad de no tener “miopía de *marketing*” al no saber en qué negocio y sector se está compitiendo, calificando como competidores sólo a los obvios que ofrecen los mismos servicios o productos, para el final ser derrotados por la

introducción de productos o servicios sustitutos o nuevos jugadores inesperados para los cuales no se construyeron barreras de entrada al entorno o sector de competencia de la empresa.

Plantean que el objetivo total de todo empresario o director de empresa debe ser, sin duda, la supervivencia de su empresa. Para lograrlo, su estrategia estará enfocada a un crecimiento sostenible, es decir integral, productivo y equitativo. Estos conceptos son muy sencillos y con seguridad los tienen muy claros todas las personas que dirigen una empresa, sea ésta un gran conglomerado industrial o una pequeña panadería.

Sin embargo, estos (as) directivos(as) viven día con día el embate de competidores, algunos claramente identificados y otros potenciales más peligrosos aún, que les impiden alcanzar sus objetivos de mil formas diferentes, ya sea quitándoles clientes, obteniendo mejores condiciones de los proveedores, financiamiento más económico, desarrollando productos más innovadores o mejor mercadotecnia. Sólo hay que recordar lo que le causó Henry Ford, en su época, a la industria de automóviles; Steve Jobs con Apple, en esta época, a la industria de la comunicación, o Wal – Mart a todos los comerciantes grandes y chicos. Más dramático aún es el efecto de las omnipresentes tiendas Oxxo al abarrotero de la esquina.

Casadesus (2004), refiere que estamos asistiendo a la emergencia de nuevas formas de competir que desafían la visión tradicional de la competencia y la estrategia empresarial. Indica que consiste en novedosos modelos de negocio que explotan las oportunidades que brindan cambios estructurales (tecnológicos, de regulación, hábitos...) para tomar ventaja de las empresas establecidas, buscando construir ciclos virtuosos y al mismo tiempo debilitar los de los competidores.

Define un modelo de negocios como el conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos, considerando activos tangibles como los edificios, maquinaria, sistemas de información; así como los intangibles como la reputación, confianza, cultura corporativa, información, patentes, conocimiento, capacidades y competencias. En un buen modelo de negocios cada pieza (activos, actividades y estructuras de gobierno) cumple alguna función – como en un mecanismo sofisticado de relojería, cada actividad, activo y contrato es necesario para que el sistema funcione correctamente.

Menciona que la importancia de los ciclos virtuosos radica en que afectan directamente la evolución de los beneficios incidiendo sobre tres variables: el precio, el volumen de ventas y los costos fijos y variables. Una vez en marcha, los ciclos

virtuosos cobran vida. En consecuencia, los modelos de negocio constituyen compromisos estratégicos importantes pues, al igual que un cuerpo en movimiento posee energía cinética, los ciclos virtuosos no pueden ser detenidos instantáneamente.

Sostiene que competir es crear nuevos ciclos, estimular los ya existentes y a la vez frenar y, si es posible, destruir los de los competidores. Así, el ciclo virtuoso se erige como la unidad básica del análisis estratégico. La visión de la competencia desde el ángulo de los modelos de negocio y los ciclos virtuosos que estos generan, sugiere que la sostenibilidad de la ventaja competitiva depende de la habilidad de la empresa para alimentar los propios ciclos así como para impedir que los competidores los debiliten. En consecuencia, a las amenazas clásicas a la sostenibilidad de la ventaja competitiva (imitación, sustitución, comportamiento oportunista y complacencia organizacional) debemos incluir la posible vulnerabilidad de nuestros ciclos virtuosos a acciones de nuestros competidores o a cambios estructurales.

Concluye que en los próximos años cabe esperar que organizaciones emprendedoras sigan sorprendiendo a competidores, académicos y reguladores con nuevos y efectivos modelos de negocio que reconfiguren las reglas del juego y el balance de fuerzas en gran número de sectores.

Misión

Declaración de misión.

El primer componente del proceso de la administración estratégica es elaborar la declaración de misión de la organización, la cual ofrece el marco o contexto dentro del que se formulan las estrategias. Una declaración de misión (David, 2003) es importante que incluya los siguientes componentes básicos:

- Clientes
- Productos y servicios
- Mercados
- Tecnología
- Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
- Filosofía
- Concepto propio
- Preocupación por la imagen pública
- Interés en los empleados.

Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es llegar a la definición del negocio de la organización. En esencia, la definición responde estas interrogantes: “¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?”. Las respuestas guían a la formulación de la misión. Para responder la pregunta, “¿Cuál es nuestro negocio?” una empresa debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se está satisfaciendo (a qué grupos de clientes); qué se está satisfaciendo (qué necesidades de los clientes), y cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes (mediante cuáles habilidades, conocimiento o competencias distintivas).

Este modelo enfatiza la necesidad de tener una definición orientada al cliente y no orientada al producto. Una definición de negocios orientada al producto se enfoca en las características de los productos vendidos y los mercados atendidos, no en qué tipos de necesidades de los clientes están satisfaciendo los productos.

En la práctica, esa necesidad puede satisfacerse de varias formas, y una definición del negocio amplia orientada al cliente que identifique estas formas puede impedir que los grandes cambios en la demanda tomen por sorpresa a las empresas.

Al ayudar a anticipar los cambios en la demanda, una declaración de misión orientada al cliente también puede ayudar a las empresas a aprovechar los cambios en sus entornos. Puede ayudar a responder la pregunta, “¿Cuál será nuestro negocio?”

Visión

La visión de una empresa presenta parte del estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que a la empresa le gustaría lograr (Hill, 2011).

Valores

Los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión. Puesto que ayudan moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización. Una cultura organizacional suele ser vista como una fuente importante de su ventaja competitiva (Hill 2011).

Metas

Hill establece que una vez que se ha declarado la misión, visión y valores clave, los gerentes estratégicos pueden dar el siguiente paso en la formulación de la declaración de misión: establecer metas importantes. Una meta es el estado futuro deseado, preciso y medible que una empresa intenta alcanzar.

- 1.- Son precisas y medibles.
- 2.- Abordan cuestiones cruciales
- 3.- Son desafiantes pero realistas
- 4.- Especifican un lapso en el cual se deben alcanzar.

Los gerentes deben asegurarse de adoptar metas cuyo logro aumentará el desempeño y la competitividad de sus empresas a largo plazo. Las metas a largo plazo están relacionadas con cuestiones tales como desarrollo de productos, satisfacción del cliente y eficiencia, y enfatizan objetivos específicos o metas concernientes a detalles tales como productividad de los empleados y de capital, calidad del producto, innovación, satisfacción y servicio al cliente.

Análisis externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica (Hill, 2011), es un análisis del entorno operativo externo de la organización. El fin esencial del análisis externo es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la organización que afectarán la manera en que logrará su misión.

Se deben examinar tres entornos interrelacionados cuando se emprenda un análisis externo: el entorno de la industria en el que la empresa opera, el entorno nacional y el entorno socioeconómico o macroeconómico. Analizar el entorno de la industria requiere una evaluación de la estructura competitiva de la industria a la que la empresa pertenece, como la posición competitiva de la empresa y sus principales rivales. También requiere analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados ahora son mercados globales, analizar el entorno de la industria también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Analizar el macroentorno consiste en examinar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que pueden afectar a la empresa y su industria.

Según la página planware (2012) los factores externos también se pueden clasificar en 4 áreas:

- Industria propia de la empresa
- El mercado
- La competencia
- Las nuevas tecnologías

Análisis interno

El análisis interno, el tercer componente del proceso de planeación estratégica, se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa. La meta es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa (Hill, 2011).

Análisis FODA

La comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas suele conocerse como análisis FODA. El propósito central es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades.

En términos generales, la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera.

Según planware (2012) para identificar estrategias se puede utilizar la siguiente clave:

CONSTRUIR- Sobre fortalezas

RESOLVER- Las debilidades

APROVECHAR- Las oportunidades

EVITAR- Las amenazas.

2.1.3 Tipos de estrategia.

Los directivos comparan y contrastan las diferentes alternativas posibles y después identifican el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva. Según Hill (2011), estas estrategias se pueden dividir en cuatro categorías principales:

1ª.- Las estrategias funcionales están orientadas a mejorar la eficacia de las operaciones dentro de una empresa, como manufactura, marketing, administración de materiales, desarrollo de productos y servicio al cliente.

2ª.- Las estrategias de negocios abarcan el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para lograr una ventaja competitiva, y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden emplear en diferentes escenarios industriales; por ejemplo, el liderazgo en costos, la diferenciación, enfocarse en un nicho particular o segmento de la industria o alguna combinación de éstos.

3ª.- Las estrategias globales abordan cómo ampliar las operaciones fuera del país de origen y prosperar en un mundo donde la ventaja competitiva está determinada a nivel global.

4ª.- Las estrategias corporativas responderán las preguntas básicas: ¿En qué negocio o negocios debemos participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de utilidades a largo plazo de la organización? ¿Cómo debemos ingresar y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?

Las estrategias identificadas por medio del análisis FODA deben ser congruentes entre ellas. Por tanto, las estrategias funcionales deben ser congruentes o respaldar la estrategia de negocios de la empresa y la estrategia general. Además, las estrategias corporativas deben respaldar a las estrategias de negocios. Cuando se toman en conjunto, las diferentes estrategias de una empresa constituyen un modelo de negocios viable. En esencia, un análisis FODA es una metodología para elegir entre modelos de negocio en competencia y para afinar el modelo de negocio que los directivos elijan.

Hill y Jones (2011), reconocen también tres tipos de estrategia: actual, deliberada y emergente. Sostienen que un buen punto de autodiagnóstico es comparar la estrategia actual existente (estipulada de forma explícita o implícita) contra la estrategia deliberada, producto del proceso de planeación (perspectiva estratégica) antes mencionado. Del análisis comparativo entre la estrategia actual con la deliberada, se obtiene una panorámica y un entendimiento mejorado de lo que en la actualidad funciona o no funciona (realidad existencial), con lo que se pretende hacer mañana (futuro deseado).

Aquí los mandos medios y el personal de línea (más que el de staff) nos pueden indicar los éxitos y fracasos de la estrategia actual, así como amenazas y oportunidades –que siempre surgen- no previstas, convirtiéndose en una valiosa fuente de retroalimentación a la alta dirección para la elaboración de la llamada “estrategie”

gia emergente” (que proviene de la realidad, del campo y no del escritorio o reportes, consultores o de internet).

La estrategia emergente, al filtrarse con los valores de la empresa (que son el marco de actuación en el proceso de priorización y decisión del personal de cualquier nivel de la organización), se “institucionaliza” dentro de un proceso de actualización de la “estrategia deliberada” de la empresa, garantizando con esto su “frescura”, capacidad de cambio y ajuste a un mundo en transformación permanente. Hill y Jones citan al profesor Henry Mintzberg, de quien dicen que asegura que sólo 10% de la estrategia deliberada (planeación estratégica formal) se traduce en una estrategia realizada; mientras que 90% de la no realizada proviene de la llamada estrategia emergente, con iniciativas más ad hoc a la realidad del mercado. La razón de esta situación es posible que provenga de una confusión entre lo que es planeación y lo que es estrategia.

2.1.4 Implementación de estrategias.

Hill y Jones (2011), establecen que, una vez elegido un conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los gerentes deben ponerlas en acción. La implementación de estrategias supone tomar las medidas necesarias en los niveles funcional, de negocios y corporativo para ejecutar el plan estratégico.

La implementación puede incluir, por ejemplo, instituir programas de mejora de la calidad, cambiar el diseño de un producto, posicionar el producto de una manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diferentes versiones de un producto para diferentes grupos de consumidores, implementar incrementos o disminuciones de precios, expandirse mediante fusiones y adquisiciones o reducir el tamaño de la empresa mediante el cierre o venta de algunas de sus partes.

Indican que la implementación de estrategias también supone diseñar la mejor estructura organizacional y la mejor cultura y sistemas de control posibles para poner en acción una estrategia determinada. Además, los altos directivos deben instaurar un sistema de gobierno para garantizar que todo en la organización actúe de forma que no sólo sea consistente con maximizar la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino también legal y ética.

2.1.4.1 Implementación de estrategias desde el gobierno y la ética hacia los grupos de interés y el desempeño corporativo.

Los grupos de interés de una empresa son individuos o grupos con intereses, demandas o inversiones en ella, relacionados con lo que hace y con lo bien que se desempeña. Incluyen a los accionistas, acreedores, empleados, clientes y las comunidades en las que la empresa hace negocios y el público en general. Los grupos de interés pueden dividirse en internos y externos. Los grupos de interés internos son accionistas y empleados, incluidos los directores ejecutivos, otros directivos y los miembros del consejo de administración.

Los grupos de interés externos son todos los demás individuos y grupos que tienen algún interés en la empresa. Por lo general, este grupo se compone de clientes, proveedores, acreedores (incluidos bancos y tenedores de bonos), gobiernos, sindicatos, comunidades locales y el público en general. Todos los grupos de interés tienen una relación de intercambio con la empresa.

Una empresa debe tomar en cuenta estas afirmaciones al momento de formular sus estrategias, o cualquiera de los grupos de interés podría retirar su apoyo. Por ejemplo, los accionistas pueden vender sus acciones, los tenedores de bonos pueden demandar pagos de intereses más altos sobre los nuevos bonos, los empleados pueden abandonar sus puestos y los clientes comprar en cualquier otra parte. Los proveedores pueden buscar compradores más confiables. Los sindicatos pueden maquinarse disputas laborales nocivas. Los gobiernos pueden implementar acciones civiles o penales en contra de la empresa y sus altos directivos, imponerles multas y, en algunos casos, la cárcel.

Las comunidades pueden oponerse a los intentos de la empresa por ubicar sus instalaciones en su área, y el público en general puede formar grupos de presión que demanden acciones contra empresas que perturben la calidad de vida. Cualquiera de estas reacciones puede tener repercusiones desfavorables sobre una empresa.

2.1.4.2 Implementación de estrategias mediante el diseño de la estructura organizacional.

Fernández del Hoyo (2006) describe que la teoría de la relación entre estructura y estrategia es una gran aportación a las empresas para su orientación al mercado. “La estructura debe adaptarse a la estrategia”. Considera esta máxima como fundamento teórico básico de manera tal que una estrategia es el reflejo organizativo de ella misma. Sugiere a la vez desarrollar una medida que identifique las formas organizativas y a la vez las asocie con una orientación al mercado. Cita a Allio de quien indica que va más allá y concede una gran importancia a la estructura orga-

nizativa atribuyéndole el carácter de esencial en la implantación estratégica cuyo éxito consiste en el fluido y correcto funcionamiento de los sistemas gerenciales.

Menciona dos principales limitaciones entre la estructura y la estrategia que son el tiempo necesario para su adaptación y las capacidades reales de la empresa para su implementación. La tesis de que la estructura sigue a la estrategia tiene una poderosa lógica debido a que la manera en que las organizaciones se estructuran es un medio o instrumento para obtener un fin que es ayudar a conseguir los objetivos de implantación. Ya que, si la estructura está adecuadamente diseñada para ajustarse a la estrategia, es más fácil coordinar, relacionar y motivar.

Por lo tanto, toda estructura empresarial ha de ser un reflejo de la filosofía particular que soporta y tendrá que saber leer los signos y rasgos que determinan la orientación al mercado. Estos signos no son fáciles de discernir, por lo que resulta necesario desarrollar un modelo de medición de la orientación al mercado con tal propósito.

2.1.4.3 Implementación de estrategias mediante el diseño y enfoque de la cultura de la organización.

El sitio <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/>... acerca de la cultura empresarial expresa que la cultura es, según la define Edgar H. Schein, “un conjunto de creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y, por consiguiente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo más correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas”.

La cultura consiste esencialmente en un conjunto de creencias, por tanto es interesante establecer la distinción entre idea y creencia para poder entender claramente este concepto. Afirma que, según Ortega y Gasset, cuando intentamos determinar cuáles son las ideas de un hombre o de una época solemos confundir dos cosas radicalmente distintas: sus creencias y sus ocurrencias o pensamientos. En rigor, sólo estas últimas deben llamarse ideas. Las creencias constituyen la base de nuestra vida y toda nuestra conducta depende de nuestro sistema de creencias auténticas. La cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida. La cultura en tal sentido, es un producto aprendido de la experiencia grupal y, por consiguiente, algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

Citando a C. Pumpin, el sitio precisa que la cultura empresarial se entiende como “un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la misma”. Deal dice que se puede entender como “el tipo y forma en que una empresa soluciona los problemas y acepta las situaciones”. La cultura organizacional para A. Kaufmann es un conjunto de valores, a menudo dados por supuestos, que ayudan a que la gente en las organizaciones comprenda cuáles son las acciones que se consideran aceptables y cuáles inaceptables.

La cultura organizativa se ha hecho básica en el lenguaje de los negocios, siendo hoy el tema de una de las áreas más importantes en el campo del comportamiento organizativo. El concepto de cultura organizativa no posee un significado único en la actualidad, sino una diversidad que va desde definiciones amplias a otras más restringidas. Así se habla de un sistema de creencias compartido por los miembros de una organización, un sistema de valores fuertemente compartido, la manera en que las cosas se hacen, un conjunto de símbolos, ceremoniales y mitos que comunican los valores y creencias subyacentes de una organización y de sus empleados y, por último, un conjunto dominante y coherente de valores compartidos vehiculizado por medios simbólicos tales como: historias, mitos, leyendas, slogans, anécdotas y relatos diversos.

La mayoría de las empresas y organizaciones han nacido por iniciativa de una persona que ha tenido una idea básica y la ha llevado a la práctica. Estas personas se caracterizan por una determinada capacidad para intuir el futuro y para atraer y coordinar grupos de colaboradores que van a compartir esta idea. La empresa creada supera una fase inicial para consolidarse, posteriormente, con la consecución de un determinado orden en su estructura. En este momento, se inicia la creación de una forma de ser de la empresa, una determinada filosofía, lo cual podemos definir como cultura de la organización. Los principios básicos configurados, característicos de la identidad organizacional, se manifiestan en formas de comportamiento, expresión, trato, indumentaria, etc., de tal manera, que el conjunto de creencias básicas y de manifestaciones externas constituyen la cultura organizacional o cultura empresarial.

Vivimos en una época en la que ha ganado importancia el libre mercado, lo cual, significa que la competencia entre las empresas se incrementa. En tales condiciones, tiene una importancia decisiva la capacidad competitiva de una empresa, estando ésta determinada por dos factores básicos:

1º. Por la definición y desarrollo de una estrategia clara en la que se definan cuáles son aquellas capacidades más competitivas frente a las de la competencia.

2º Mediante una elaboración consecuente de un marco para la implementación de una estrategia. Aquí es donde juega un papel decisivo la cultura empresarial. Si la posición estratégica de resultados tiene que construirse dentro del ámbito de asesoramiento en el que la relación con el cliente sea muy favorable y superior a la media; cuando se ofrezcan servicios y capacidades de prestaciones frente al cliente caracterizadas por una mayor estimación de éste; cuando más acentuada es la cultura, tanto mayor es la posibilidad de alcanzar las ventajas competitivas.

2.1.4.4 Implementación de estrategias mediante el diseño de controles en la organización.

El profesor Oliek González Solán, en su trabajo “Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones”, presentado en <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>, refiere a la estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión.

Indica que, para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

El diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización.

De allí que los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a

los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la organización, asimilando instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que como sistema de control no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia.

El tipo de estrategia (liderazgo, costos, etc.) y de estructura (centralizada o descentralizada, funcional, etc.) que tiene una organización condicionan las características de un sistema de control.

La adaptación de sistemas contables a las necesidades de información estratégica puede facilitar la toma de decisiones al permitir cuantificar y seleccionar las diferentes variantes estratégicas.

El sistema de control debe diseñarse sobre la base del tipo de estrategia al que se orienta la organización.

La definición y claridad de la estructura organizativa es básica para poder diseñar el sistema de control. En particular, el grado de formalización y de centralización así como el tipo de estructura organizativa condicionan las características del sistema de control.

En primer lugar, a medida que la incertidumbre y la complejidad de la actividad aumentan, mayor dificultad existe en la formalización mediante procedimientos. Así, se necesitará mayor o menor supervisión directa, las actividades serán rutinarias o no, los sistemas de gestión serán poco o muy formalizados, se valorará en mayor o menor medida la información contable y su papel en el proceso de control, etc.

En segundo lugar, cuando mayor sea la descentralización, más costoso y difícil será ejercer el control y más necesario será tener un sistema de control formalizado, adecuado además para poder controlar las variables concretas en las que puede incidir la gestión descentralizada en los responsables.

En tercer lugar, el tipo de estructura organizativa influirá igualmente en el sistema de control según la organización adopte una estructura funcional, divisional o matricial.

Por último, será muy importante definir claramente el poder de decisión que se transfiere a cada responsable en cada centro y además que el sistema de control esté integrado con la estructura organizativa de forma que los indicadores se definan en función de ella y los presupuestos y la evaluación del desempeño de cada centro se realicen en función de sus responsabilidades.

La formulación de la estrategia y del diseño de la estructura permite determinar objetivos específicos para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad.

La descentralización supone dividir la organización en diferentes unidades organizativas y otorgar una mayor responsabilidad a las personas encargadas de gestionar en cada unidad. Esto permite que la dirección pueda delegar las operaciones del día a día y concentrarse en tareas de carácter más estratégico.

Desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control pues éste debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia.

Los centros de responsabilidad desde la perspectiva del control:

- Facilitan la comunicación y negociación de objetivos.
- Clarifican las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión.
- Estimulan la motivación y la iniciativa.
- Facilitan la evaluación de la actuación de cada responsable y de la identificación de problemas.

Al ser determinados y coordinados los centros de responsabilidad, se pueden establecer indicadores que permitan:

- Establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades.
- Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro.
- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- Facilitar la definición de los objetivos al concentrarse en éstos los indicadores.
- Medir la contribución de cada centro al resultado.
- Evaluar la actuación de cada responsable.

Esto se realiza a través de la identificación de las variables claves de cada centro y de la organización en su conjunto.

Como se planteó anteriormente las variables clave son aspectos de decisiva importancia en el funcionamiento interno y externo de cualquier organización. Apuntan a parámetros determinados, los cuales son concebidos a través o en función de ellas y garantizan, en su correcta consecución, mantener en equilibrio el funcionamiento interno y externo de la organización por lo que en ellas debe centrarse el proceso de control. Así, por ejemplo, la competencia no es una variable clave, pero sí lo son el precio de venta, el servicio o la calidad con que se ofrezcan los productos. Se entiende por variable clave, aquellas áreas o actividades que de realizarse bien garantizan el éxito de una unidad y por tanto la consecución de sus objetivos.

La capacidad de seleccionar estos puntos críticos de control es una de las habilidades de la administración, puesto que de ello depende el control adecuado. En relación con esto, los directores tienen que hacerse preguntas como estas: ¿Qué reflejará mejor las metas de mi departamento? ¿Qué me mostrará mejor cuando no se cumplen estas metas? ¿Qué medirá mejor las desviaciones críticas? ¿Qué me dirá quién es el responsable de cualquier fracaso? ¿Qué estándares costarán menos? ¿Para qué estándares se dispone, económicamente, de información?

La definición de las variables claves facilita el diseño del sistema de indicadores de control y su medición.

Es muy importante el que estos indicadores sean financieros (ventas, margen beneficio, endeudamiento, tesorería) y no financieros (cuota de mercado, fidelidad de los clientes, iniciativa, creatividad, imagen externa de la organización, etc.) para que puedan representar al máximo las características y particularidades del proceso. El seguimiento de los indicadores se suele realizar a través de una herramienta conocida como Cuadro de Mando.

Partiendo de la base de objetivos efectivos, predefinidos para un período determinado y que contemplen un verdadero reto para la organización, y los caminos propuestos para llegar a ese futuro planteado, el sistema de control debe tener su base en una estructura definida para:

- Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la actividad fundamental.
- Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.
- Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales. Estos centros pueden formar parte o no de los de la actividad fundamental.

Estos elementos garantizarán un nivel de descentralización que, como se ha descrito, necesitará un control más formalizado, pero este proceso dependerá en gran medida, del grado de formalización que permita la actividad fundamental.

2.1.4.5 Implementación de estrategias hacia el uso de la tecnología de la información.

La tecnología de información (TI) es cada vez más importante en la implementación de estrategias en todos los niveles organizacionales. De hecho, facilita en gran medida que las organizaciones desarrollen de manera rentable controles del resultado y del comportamiento que den a los administradores estratégicos mucho más y mejor información para monitorear los diferentes aspectos de sus estrate-

gias y responder de manera adecuada. La TI, que ofrece una forma de estandarizar el comportamiento mediante el uso de una plataforma de software congruente y, con frecuencia, interdisciplinaria, es una forma de controlar el comportamiento. La TI también es una forma de controlar el resultado; cuando todos los empleados o las funciones usan la misma plataforma de software para ofrecer información actualizada sobre sus actividades, codifica y estandariza el conocimiento organizacional y facilita el monitoreo del progreso hacia los objetivos estratégicos.

La TI también es un tipo de mecanismo integrador; suministra a las personas de todos los niveles en la jerarquía y a través de todas las funciones más de la información y el conocimiento que necesitan para desarrollar sus tareas con mayor eficiencia. Por ejemplo, los empleados funcionales de la actualidad son capaces de acceder con facilidad a la información de otras funciones mediante sistemas de software transfuncional que los mantienen informados de los cambios en el diseño del producto, la ingeniería, los programas de manufactura y los planes de marketing, que tienen repercusiones en sus actividades.

Santibáñez y Hormaechea (2008), consideran que es importante entender cuáles son los criterios que entran en juego a la hora de tomar la decisión de invertir en tecnologías de la información, en particular en el caso de la microempresa que por lo general no cuenta con el capital de trabajo necesario para poder desembolsar importantes sumas de dinero en sistemas para mejorar la eficiencia dentro del negocio. Mencionan que debido a los innumerables cambios que puede traer en una microempresa la inclusión de una nueva tecnología por lo general la valoración de la inversión total incluye aspectos que van más allá del valor económico de la implementación de los nuevos sistemas. Describen un criterio de calidad para la incorporación de TIC que se divide en 5 aspectos:

1º Fiabilidad: Se refiere a la capacidad de la TIC de dar un servicio de manera ininterrumpida, un aspecto relevante cuando el negocio se sostiene sobre el sistema y una caída detiene el funcionamiento de todas las operaciones. La fiabilidad se mide por lo general en base al tiempo en cual el sistema o TIC no está funcionando, sacando un porcentaje de no disponibilidad anual o en diferentes escalas de tiempo.

2º Rendimiento: Relaciona la capacidad de respuesta en cuando al tiempo que toma el sistema en procesarla información. El rendimiento está ligado a más de una tecnología ya que por lo general la velocidad tiene que ver con tecnologías tanto de Hardware como de Software.

3º Escalabilidad: Se refiere a la capacidad de la TIC para poder recibir una demanda mayor a la actual si es que el negocio crece o se expande. En el caso de

una microempresa es importante analizar esto si es que la TIC está estrechamente ligado con operaciones relacionadas al crecimiento de la empresa, para no tomar malas decisiones de inversión. Todo dependerá del criterio económico a la hora de pensar a largo plazo.

4º Seguridad: Se refiere a que las TIC cumplan con 3 aspectos básicos, la confidencialidad de la información almacenada, la integridad de los mismos y la disponibilidad de manera de poder disminuirla probabilidad de violación de las tecnologías implementadas.

5º Marca: Relaciona la marca de la TIC a incorporar con la probabilidad de tener un soporte técnico de largo plazo. Es muy importante cuando el sistema es uno a medida o diferente a los estándares y en donde el proveedor juega un rol protagónico.

En general los criterios de calidad a la hora de tomar la decisión de incorporar tecnologías en las microempresas juegan un rol importante, pero no fundamental debido a que muchas veces al inicio del emprendimiento las TIC incorporadas juegan un rol en el orden y promoción del negocio además de apoyar las operaciones de la empresa. Es por esto que criterios como la escalabilidad del sistema, la seguridad o la marca sean menos valorados a la hora de tomar la decisión de inversión, debido a que el criterio económico afecta directamente en la definición de los parámetros de calidad.

2.1.4.6 Implementación de estrategias hacia un sistema de recompensas.

Madero y Peña (2012) refieren que hay que destacar que los empresarios están conscientes de la necesidad y la importancia de la utilización de diversas técnicas y herramientas para mejorar su gestión e incrementar su competitividad, sin embargo, la mayoría de las empresas solo tienen la intención de utilizarlas, pero quizá se deba a la falta de disponibilidad de recursos para darle seguimiento a su implementación.

En la actualidad muchas organizaciones han decidido utilizar esquemas de pagos alternos para mantener una fuerza laboral de bajo costo, es decir, buscando la implementación de diversas prestaciones para tener ciertos ahorros, así como el diseño de beneficios atractivos para sus empleados, o bien nuevos esquemas de reconocimiento, pues son remuneraciones no monetarias, indican citando a (Mondy, 2010).

Así mismo, refieren a Carlson, Upton y Seaman (2006), de quienes indican la relevancia que tienen las prácticas de recursos humanos en el éxito de una empresa, en particular los incentivos y las compensaciones, ya sean de tipo monetario o no.

Las organizaciones se esfuerzan por controlar el comportamiento de los empleados al vincular los sistemas de recompensas a sus sistemas de control. Con base en la estrategia de una empresa (liderazgo en costos o diferenciación, por ejemplo), los administradores estratégicos deben decidir cuáles conductas recompensar.

Después, crean un sistema de control para medir estas conductas y vincular la estructura de recompensas a ellos. Determinar cómo relacionar las recompensas con el desempeño es una decisión estratégica crucial, pues determina la estructura de incentivos que afecta la forma en que administradores y empleados se comportan en todos los niveles de la organización.

2.2 Competitividad

2.2.1 Breve análisis histórico de la competitividad.

Históricamente han ocurrido cambios en los factores que determinan la competitividad en las empresas como se describe en la siguiente tabla:

Tabla No. 6 Breve reseña de la competitividad empresarial en la historia.

FECHAS	FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD.		
1750 -1770	Bienes y Servicios para clientes específicos.	Cada cliente es satisfecho por su proveedor.	Producción Individualizada.
1770-1850	Primeros ejemplo de mecanización.	La sociedad empieza a notar cambios de calidad y precio en los productos elaborados sistemáticamente.	Producción individual con patrón de diseño.
FINALES DEL SIGLO XIX	Primeros indicios de producción en serie.	Nacen las estadísticas industriales. La sociedad demanda saber quién produce qué y en dónde. Los gobiernos requieren sistematizar la recaudación fiscal.	Producción a escalas rentable.
PRINCIPIOS DEL SIGLO XX	Producción en serie.	Producción en serie para atender a mercados crecientes con artículos de bajo costo.	Producción con criterios de expertos que consideran que conocen las necesidades del público.
1940 2ª. GUERRA MUNDIAL PRINCIPIO	Producción para atender hogares sin hombres o a los ejércitos.	Adaptación a nuevos mercados.	
1945- FIN DE LA GUERRA	Suspensión de compras masivas de los ejércitos.	Nueva adaptación a los requerimientos de los consumidores.	Atención al cliente para mantener a las empresas sin técnicas ni instrumentos.
1950-1960	Conciencia de las empresas sobre el valor y las necesidades de contar con información.	Desarrollo de técnicas experimentales y metodológicas para reconocer los requerimientos de los consumidores.	Se destinan importantes recursos en mercadotecnia.
FINALES DE LOS 60'	Aparición de las computadoras.	Nacimiento de la teoría del consumidor.	Procesamiento de una gran cantidad de información en periodos cortos.
1970-1980	Se conocen y adicionan las verdaderas necesidades del cliente para asegurar la aceptación de los productos.	Desarrollo de la teoría del consumidor que incluye la publicidad y la estratificación de los mercados.	Diseño de productos en base a las necesidades y deseos del consumidor.
1980 A LA FECHA	Orientación Global.	Se busca facilitar el tránsito de los productos entre los países.	Extensión e invasión de mercados.

Fuente: Velázquez y Macías (2001).

Velázquez y Macías (2001), indican que la realidad que enfrentan día a día las empresas, sobre todo las micro y pequeñas, que además de representar el 94.2% del total de la industria es que adolecen de una problemática significativa por falta de cultura empresarial, ausencia de planeación y resistencia al cambio. Esta situación causa deterioro en la competitividad debido a que sus precios son altos, la calidad es insuficiente y sus productos y servicios tienden a ser copia de otros existentes. Es decir, no tienen un diseño propio y los consumidores no perciben una ventaja distintiva que los caracterice. En los últimos años, cada vez resulta más claro que la competitividad de una empresa depende de su capacidad para mejorar constantemente y adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados.

2.2.2 Conceptos básicos

En donde no existe competencia, existe incompetencia, expresan Berumen y Palacios (2009), sin competencia, la empresa tendría planes, pero no estrategia, ya que las nociones de estrategia y competencia están implícitamente ligadas, debido a que el resultado de la estrategia es asegurar su posición ante sus competidores. Sin embargo, esta misma competencia nos vuelve más productivos, nos impulsa y moviliza, y nos hace crecer a pasos agigantados.

No hay por qué temerle a la competencia: quizá haya que trabajar más duro, pero eso nos está fortaleciendo, nos ayudará a mejorar nuestro desempeño, crear más valor para el negocio e innovar en todas las áreas de la empresa. A fin de asegurar un crecimiento sostenible de manera rentable, la innovación es otro componente crítico, no sólo por su impacto en la oferta de valor al mercado de los productos y servicios, sino en el modelo de negocio mismo.

Es innegable pues, que en estos tiempos de globalización creciente y de institucionalización y consolidación de los negocios, la competitividad vigilante se ha convertido en el enfoque estratégico indispensable de todo dirigente que pretenda, no sólo el crecimiento, sino la propia supervivencia de su empresa.

El Diccionario de la Real Academia Española (2012), define el término competitividad como “capacidad de competir; rivalidad para la consecución de un fin”, al mantener de manera sistemática ventajas comparativas (en la ciudad, región o país) o competitivas (en la persona, grupo, empresa o sector) que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en un entorno (socioeconómico para el caso de las empresas). La palabra competitividad va ligada con los conceptos de eficiencia (productividad) y eficacia (asertividad), cualidades que la persona también tiene que desarrollar.

Berumen y Palacios (2009), plantean que la competitividad atañe a todos sin importar su nivel. El consejo de administración y los consejeros, tanto relacionados (accionistas, directivos) como los independientes, deben tener características que contribuyan a generar valor a la empresa mediante no sólo su independencia, sino su experiencia y conocimiento en temas como:

- Globalización, ya que las oportunidades y amenazas en cuanto a mercado hoy están al alcance de un teclazo en internet. Hoy se compete, por ejemplo, en el campo del desarrollo de programación y software contra países y empresas donde sus “ventajas” tributarias y de seguridad social les permiten ofrecer precios inalcanzables contra empresas locales con fuerte carga impositiva.
- Proliferación de competidores y sustitutos nunca antes vistos, como los nichos que aparecen al desaparecer antiguos monopolios y la amenaza de la llegada de los nuevos.
- Mayores exigencias de la demanda (clientes, consumidores) al convertirse el mercado, antes altamente influenciado por los vendedores (oferta), al actual impulsado por los compradores (demanda). Hoy los consumidores son más conscientes y están más y mejor informados. Dentro de éstos surgen cada vez más los llamados consumidores éticos (comercio justo) para seleccionar a sus proveedores debido a sus iniciativas sociales y ambientales (responsabilidad social).
- Acortamiento de los ciclos de producción.
- Necesidad de crear una cultura innovadora dentro de la cultura competitiva como parte de la mejora continua no sólo en productos y servicios, sino en las operaciones y el modelo de negocio en general.

La ampliación de los mercados conlleva el subsiguiente incremento de oferentes y demandantes, lo que conduce actualmente a que los agentes se afanen en ser más competitivos (más rápidos, más eficientes, más eficaces; en suma, mejores). De hecho, la competitividad se vuelve una constante que se constituye como un paradigma de indiscutible valor y vigencia.

Hoy día los mercados dan por descontado que los productos, los servicios y la mano de obra son competitivos; lo que antes era considerado un *apreciado* valor añadido (como lo eran la calidad y la puntualidad), ahora es parte de la normalidad, de lo mínimamente necesario para poder sobrevivir en el mercado. A diferencia del pasado, ahora existe un inmenso abanico de los mismos productos y servicios, que están listos para suplir al proveedor que ha fallado, al producto defectuo-

so, al vendedor que no ha hecho valer la garantía, o al producto que no ofrece una sólida reputación.

Mencionan que el término competitividad tiene sus orígenes en el concepto inglés competitiveness, que significa capacidad de competir, o rivalidad para la consecución de un fin, y se deriva del concepto competencia (que significa disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo).

Citan también a Stalk, Evan y Shulman (1992) de quienes indican que a la competitividad se le asocia con una mayor productividad, de modo que los términos competitividad y productividad se utilizan de manera indistinta, y que en ocasiones se entiende el concepto de competitividad como la mayor penetración en los mercados, en los crecientes flujos de inversión y en los menores costos unitarios laborales alcanzados.

Desde el punto de vista macroeconómico, la competitividad es la capacidad de las empresas para competir en los mercados y, con base en su éxito, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer: generar valor para los accionistas y riqueza para la sociedad.

2.2.3 Elementos de la competitividad

Michael Porter (2007), identifica tres:

I.- Liderazgo en costos, que consiste en que éstos sean lo más bajos posible. Se consigue mediante una eficiente asignación de recursos apoyada en una adecuada división de trabajo; costos reducidos con respecto a la competencia conllevan una ventaja competitiva muy importante para poder responder a la estrategia de precios diseñada por las áreas de mercadotecnia como respuesta a las condiciones imperantes en el mercado. Una buena política en costos nos acercará hacia la “optimización” de los mismos, por lo que resulta decisiva la competencia profesional de saber comprar o sustentarse en las mejores prácticas de abastecimiento y proveeduría dentro de la cadena de suministro, o cadena de valor.

II.- Diferenciación, Si la demanda considera nuestro producto o servicio igual que el del competidor, puede dejar de consumir el nuestro por diversos motivos: mejor precio del otro, producto local, tipo de empaque, conveniencia, accesibilidad y demás. Por el contrario, si nuestro producto se piensa como diferente al resto, presenta ventajas que otros no ofrecen y la demanda no considera sustitutivo a ningún otro producto; seremos competitivos porque la demanda no consumirá

otros productos que considere distintos al nuestro; en esta estrategia predominan las actuaciones de los departamentos de *marketing*. En caso de productos genéricos (*commodities*) como la materia prima, el precio es la única variable de diferenciación y la marca deja de tener relevancia en el proceso de decisión de compra.

III.- Enfoque o alta segmentación, La economía mundial actual se caracteriza por la saturación de los mercados; es difícil encontrar mercados que no estén saturados, satisfechos o muy desarrollados. Por esa misma razón, las empresas ya no buscan mercados que ocupar, sino que tienden a la segmentación; es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir mejor sin tener que diversificar esfuerzos; la empresa debe asentarse en el nicho empresarial donde exista mercado que satisfacer y pueda especializarse y diferenciarse en él.

Berumen y Palacios (2009) indican que existen otras nuevas teorías de competitividad sobre mercado de no consumidores y no competencia, refieren que W. Chan Kim y Renée Mauborgne las mencionan y dicen que enriquecen la de Porter, impulsan también la idea de no competir de frente con los competidores establecidos, sino “volverlos irrelevantes” al presentar productos o servicios con diferentes bases de competencia, redefiniendo el concepto de valor, logrando competir no sólo con base en liderazgo en costos, sino también en diferenciación (valor), buscando nuevos mercados de no consumidores. Toda empresa que quiera mantener y expandir sus mercados debería tratar de conseguir estos atributos, aunque cualquiera de ellos por separado la convierte en una organización razonablemente competitiva.

Porter (2007), sin embargo, subraya que la competitividad en sí misma está incompleta, pues requiere de un elemento para poder ser plenamente aprovechada e implementada. En su reconocida tesis sobre la estrategia competitiva, indica que debe desarrollarse una amplia fórmula sobre cómo va a competir la organización, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos; una vez definidos estos aspectos, las políticas serán las variables de operación, por medio de las cuales la organización los tratará de alcanzar. Las variables de operación se refieren a las características de la mano de obra, la línea de productos, la distribución, investigación y desarrollo, finanzas, compras, fabricación, ventas y mercados meta, entre otros.

Se trata de los factores orientados a la diferenciación y la originalidad que cada organización debe potenciar para obtener una ventaja competitiva; es decir, una posición única que la organización debe desarrollar con respecto a sus competidores.

Para crear y desarrollar una ventaja competitiva las organizaciones deben realizar un despliegue de recursos y habilidades, denominados competencias distintivas, como la eficiencia, eficacia, calidad y honestidad con la que se desempeñan trabajadores y directivos; actualización y renovación de activos fijos, y la eficacia de los procesos orientados a la distribución. Una ventaja competitiva puede generar utilidades si las diferencias originan beneficios para un grupo determinado de clientes o de ciudadanos. Los consumidores o usuarios valoran los beneficios y generalmente están dispuestos a pagar por ello. Estas ventajas pueden sostenerse por un periodo determinado.

Sotomayor y Grau (2011), también hablan sobre una cuarta estrategia competitiva que atribuyen a nuevas teorías de W. Chan Kim y Renee Mauborgne, quienes impulsan la idea de no competir de frente con los competidores ya establecidos sino “volverlos irrelevantes” al presentar productos o servicios con diferentes bases de competencia, redefiniendo el concepto de valor para buscar mercados nuevos de no consumidores.

Indican que las fuerzas más destacadas que conforman la competencia en sectores específicos son:

- La rivalidad entre competidores actuales (en donde es altamente valorada la competencia en el precio y la calidad) tiende a reducir las ganancias o a aumentar los costos en las inversiones.
- Los competidores potenciales (que actualmente están fuera del sector) son una amenaza para las organizaciones; en muchos casos, su ingreso en el mercado depende de la liberación o no de barreras que protegen a las organizaciones ya instaladas. Asimismo, la presencia de los competidores potenciales genera que los consumidores o usuarios (si bien están aún cautivos, pero sólo lo estarán hasta que se constituya la entrada definitiva de los nuevos competidores) eleven sus expectativas y niveles de exigencia. Si las barreras son elevadas o la organización recién llegada es eficiente y eficazmente contraatacada por los competidores establecidos con anterioridad, las amenazas tenderán a reducirse.
- La nueva competencia basada en productos sustitutos o sucedáneos tiende a generar una reducción en los precios y las utilidades de las organizaciones establecidas con anterioridad.
- Una mayor fuerza negociadora de los clientes o usuarios se refleja en a reducción de los precios y generalmente implica una exigencia mayor a los proveedores en cuanto a la calidad de los productos y servicios, o mejores opciones de servicio añadido, como las garantías.

- El poder negociador de los proveedores (bajo la amenaza de elevar los precios, reducir los productos o servicios, o las garantías) impacta sobre las empresas que conforman un sector industrial, lo que puede afectar negativamente la rentabilidad de las organizaciones.

2.2.4 Recursos intangibles y competitividad.

Fernández, Montes y Vázquez (2010), destacan la importante contribución de los recursos intangibles al éxito competitivo de la empresa, distinguen y estudian cuatro grandes categorías de recursos inmateriales: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y reputación. Indican que el estudio de los factores que tienen una influencia determinante sobre la competitividad y los resultados de una empresa constituye una cuestión de interés común en el campo de la economía industrial y de la dirección estratégica.

Explican que los efectos internos de una empresa impactan en un 68.32% de la creación de valor, mientras que los efectos del campo de la industria no superan el 8%. Estos resultados, obtenidos de sus estudios, sugieren que las variables convencionales de estructura del mercado tienen una importancia menor como factor condicionante del beneficio. Las diferencias de beneficio entre las empresas parecen explicarse más por factores internos y específicos a cada empresa que por la configuración estructural de la industria en la que compiten.

Esta evidencia, obliga a revisar dos supuestos básicos en la formulación original del paradigma estructura-conducta-resultados, fundamentando la introducción de nuevos desarrollos teóricos en el campo de la economía industrial y de la dirección estratégica de la empresa. En primer lugar el supuesto comportamiento pasivo de la empresa con relación a la estructura de mercado de la industria. El enfoque tradicional del paradigma estructura-conducta-resultados supone que la empresa se adapta pasivamente a las condiciones estructurales que imperan en la industria y que se determinan de forma exógena a la conducta de la propia empresa. Por el contrario, la nueva economía industrial atribuye un papel activo a las empresas en la configuración de la estructura de mercado de las industrias, siendo capaces de influir sobre ella a través de sus decisiones estratégicas.

Bajo este nuevo enfoque se considera prioritario el estudio de la conducta de las empresas. La evidencia anterior obliga en segundo lugar a modificar el supuesto de la homogeneidad entre las empresas dentro de las industrias. Las diversas aportaciones que se encuadran bajo la rúbrica genérica de teoría de los recursos han permitido alcanzar un mayor grado de comprensión sobre las causas de la heterogeneidad y de las diferencias de competitividad y resultados entre las empresas. Una de las conclusiones fundamentales que se derivan de esta teoría es

que la ventaja competitiva reside en crear y explotar los recursos intangibles. De este modo, las diferencias de competitividad dentro de las industrias podrían atribuirse en parte a los diferentes tipos y combinaciones de recursos intangibles utilizados y desarrollados por las empresas. Se configura de este modo un marco teórico que permite analizar las interdependencias entre acumulación de capital intangible, competitividad y crecimiento empresarial.

Los balances contables solamente incluyen como activos generadores de beneficio a elementos inmateriales claramente identificables y cuyo coste o valor pueda ser determinado con independencia de los restantes activos de la empresa. Los intangibles que no reúnen estas condiciones quedan fuera de balance, en especial aquéllos que han sido creados internamente y para los que no existe un precio de mercado que permita valorarlos. Resulta útil pues contar con una tipología de intangibles más amplia que la que podemos encontrar en un balance al uso, que incluya otros elementos inmateriales de difícil valoración pero no por ello menos importantes.

Tipifican los recursos intangibles como aquellos que consisten básicamente en conocimiento o información, que no tienen una entidad material y no son por tanto susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso. Los clasifican de la siguiente manera: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y reputación. Mencionan que los distintos activos y capacidades que integran cada una de estas categorías se han clasificado a su vez en función de su separabilidad o no del individuo o individuos que los crearon y utilizaron por primera vez y de las posibilidades que existen de defender y reclamar legalmente su utilización exclusiva. Describen de la siguiente forma estos cuatro tipos de recursos:

Capital humano. El capital humano es el recurso intangible no separable por excelencia, ya que es indisociable de su portador. Por capital humano nos referimos básicamente a los conocimientos adquiridos por una persona que incrementan su productividad y el valor de su contribución a la empresa. Incluye los contactos y relaciones personales, además de otras cualidades individuales como reputación, lealtad, polivalencia o flexibilidad. Por sus diferentes implicaciones desde el punto de vista de la gestión empresarial se suelen distinguir dos tipos de capital humano: genérico y específico. El capital humano genérico es igualmente valioso en cualquier actividad productiva.

Por ello, las empresas apenas invierten en su formación; si lo hicieran, la inversión realizada sería en su mayor parte apropiable por el trabajador, ya que la mayor productividad y valor resultantes serían aprovechables por cualquier otra empresa que le contratase en el futuro; la empresa que realiza la inversión se beneficia no obstante de la satisfacción y la correspondiente motivación que toda formación

proporciona a la persona. El capital humano específico incluye conocimientos y habilidades que son valiosos en el contexto de una empresa particular. Se forma como un producto complementario de la actividad laboral, a través del aprendizaje, de la interacción con otros miembros de la organización y de la enseñanza explícita y los programas de formación que se imparten en la propia empresa.

Cuando los trabajadores llegan a acostumbrarse a trabajar en una determinada actividad desarrollando una habilidad concreta y específica adquieren mucho más valor para la empresa, ya que los servicios que pueden proporcionar se incrementan con el conocimiento de sus métodos y del mejor modo de actuar, dentro del conjunto particular de circunstancias en que trabajan. Invertir en capital humano específico es beneficioso para la empresa, puesto que ese capital aumenta la productividad del trabajador y tiene poco valor fuera de ella. Cuando el capital humano es altamente específico a la empresa, existe poco riesgo de que migre hacia un competidor, ya que, precisamente por su elevada especificidad, tiene poco valor fuera de la empresa.

La pérdida de capital humano puede resultar no obstante muy costosa cuando un individuo abandona la empresa portando conocimientos que no son separables de éste o que, siendo separables, tienen un valor elevado para un competidor. En este sentido, un aspecto clave en la gestión del capital humano es tratar de evitar su «fuga», intentando retenerlo y apropiarse sus beneficios por diversos medios. La legislación laboral permite pactar ciertas limitaciones a la movilidad del capital humano, al menos durante un cierto período de tiempo. También se pueden incorporar al contrato de trabajo diferentes mecanismos que incentiven la permanencia en la empresa.

Así, la distribución temporal de las compensaciones salariales puede estructurarse de modo que disminuyan los pagos actuales y aumenten los pagos futuros en forma de retribuciones por antigüedad o elevadas pensiones que el trabajador pierde si abandona la empresa. La percepción futura de estos pagos diferidos no es sino el rescate de una fianza que el trabajador ha ido constituyendo poco a poco a lo largo del tiempo, como garantía de su permanencia en la empresa, de ahí que también se les denomine grilletes dorados.

Por otra parte, el empleo a largo plazo refuerza la lealtad del trabajador a la empresa, al igual que lo hacen las expectativas creadas por un sistema claro de ascensos y promociones, que funcione siguiendo unas reglas implícitas (antigüedad, por ejemplo), no escritas en ninguna parte, pero constantemente respetadas a lo largo del tiempo. Finalmente, la cultura y las normas de un país pueden favorecer la retención de los trabajadores; por ejemplo, en el Japón es socialmente mal visto que un trabajador abandone la empresa para trabajar en otra, así mismo el período

do de tiempo en que un trabajador desarrolla su función en la empresa afecta de una manera importante a su sueldo y, sobre todo, a la pensión de jubilación.

Capital tecnológico. El stock de capital tecnológico de la empresa incluye conocimientos relacionados con el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción y las tecnologías de producto. Se amplía y perfecciona a través de las actividades internas, realizadas en cooperación con otros o contratadas a terceros y de la adopción y asimilación de las tecnologías desarrolladas por otras empresas, a las que se accede mediante licencias y compras de tecnología incorporada a máquinas y equipos de producción.

Un conocimiento tecnológico mucho más sutil, pero no por ello menos importante, se encuentra en las relaciones del trabajador con su puesto de trabajo (formando parte del capital humano específico al que se refieren antes), en las relaciones que surgen dentro de los grupos de trabajo y en las relaciones de la empresa con otras empresas y con el entorno donde desarrolla sus actividades. Los miembros de un grupo como un todo pueden proporcionar una explicación más completa de por qué un proceso o un producto se comporta de la forma en que lo hace. La investigación industrial frecuentemente se proyecta sobre productos o procesos de naturaleza compleja, pluritecnológica, que requieren diversas cualidades de talento y de los que ningún sujeto puede por sí mismo establecer la totalidad de las relaciones causa-efecto que determinan su funcionamiento.

La capacidad global de un equipo para encontrar soluciones sobrepasa normalmente a la suma de las capacidades individuales de los miembros que la componen. Otra clase de conocimientos que está presente en los grupos es más difícil de expresar que la referida a las capacidades complementarias. Los integrantes de los equipos que dan buenos resultados saben cómo deben trabajar entre sí. Para asegurar estos buenos resultados existen una serie de factores que pueden ser descritos y manejados mediante la especificación de las tareas, la delegación de responsabilidades, los incentivos y otras técnicas. Pero, aparte de éstos, hay otros factores que son más etéreos y amorfos. Son aquellos que contribuyen a crear la química apropiada del equipo, al alcanzarse una conjunción armoniosa entre las personalidades adecuadas, el ambiente de trabajo, la comunicación dentro del equipo y el liderazgo.

Las empresas mantienen cada vez más relaciones a medio y largo plazo para intercambiar información y tecnología, con objeto de incrementar su competitividad, dando lugar a las alianzas estratégicas y redes de cooperación entre empresas. Es lo que se denomina aprendizaje mediante la interacción. Los gobiernos fomentan políticas de colaboración transfronteriza entre los círculos académicos y empresariales. En la era de la tecnología de la información, lo normal es que la crea-

ción de información tenga lugar en concatenaciones industriales que trascienden los límites de cada sector o cada disciplina científica. Parte del conocimiento generado por las actividades de innovación es susceptible de articularse y codificarse mediante un lenguaje de tipo verbal o analítico en forma de fórmulas, planos o especificaciones de ingeniería.

También puede materializarse en herramientas o dispositivos incorporados a las máquinas, en los componentes de los productos o en materiales de características avanzadas. Al hacerse explícito se facilita su movilidad dentro y fuera de la empresa, de ahí que también se le denomine conocimiento migratorio. Es relativamente fácil de copiar por la competencia mediante la ingeniería inversa, el espionaje industrial o el fichaje de cerebros. Las empresas tratan entonces de protegerlo a través de las patentes. Las patentes facilitan la apropiación de los beneficios de la innovación y la difusión del conocimiento tecnológico al transformarlo en una mercancía negociable y transferible por cualquiera de los medios reconocidos por el derecho. Pueden generar además una importante ventaja estratégica de cara a la negociación e intercambio de tecnología en aquellas industrias donde es importante contar con un amplio portfolio de patentes de cara a negociar intercambios cruzados de licencias.

Otra razón para patentar es tratar de ganar acceso a los mercados extranjeros cuando los gobiernos de estos países exigen la transferencia de tecnología como condición de entrada. En estos casos, la patente facilita la cesión de licencias con ciertas garantías de mantener la propiedad sobre la tecnología transferida. Por último, las patentes pueden ser utilizadas para potenciar los beneficios de monopolio a través de la realización de ventas ligadas, condicionando la venta del producto protegido por la patente a la compra simultánea de un producto — generalmente complementario— que podría adquirirse a un menor precio en un mercado competitivo.

Parte del conocimiento tecnológico específico a la empresa conforma su know-how industrial. El know-how es la habilidad práctica o experiencia acumulada que permite hacer algo fácil y eficientemente. Incluye todo tipo de creaciones inventivas no patentadas (secreto comercial) o no patentables (know-how propiamente dicho). Un secreto comercial es un conocimiento de un producto y/o de un proceso de producción que la empresa no revela a otras. Así, después de la introducción de un proceso nuevo o de la construcción de una nueva planta, son muchas las mejoras técnicas de menor importancia que se irán introduciendo. No quedarán registradas en las estadísticas de patentes, tanto por razones de secreto como de posibilidad de patentarlas.

El know-how se define como un conjunto de informaciones técnicas secretas, sustanciales e identificadas de forma apropiada. El término secreto no debe entenderse como que cada elemento individual de know-how sea desconocido, sino que en su conjunto o en la configuración y articulación concreta de sus componentes no es generalmente conocido ni fácilmente accesible. El término sustancial hace referencia a que el know-how incluye información importante y útil para todo o una parte considerable de un proceso de fabricación, un producto o un servicio, o el desarrollo de los mismos; facilitando al que lo aplica la aptitud de obtener un resultado que, de otra forma, no hubiera podido esperarse con la exactitud necesaria en la eficacia comercial.

Finalmente, el término identificado significa que el know-how ha de describirse de tal forma que sea posible comprobar si se cumplen los requisitos de secreto y sustancialidad. Sólo así cabe hablar de know-how como un bien jurídico con valor económico (porque es susceptible de explotación industrial y porque no está divulgado); bien que, en definitiva, es transmisible mediante negocios jurídicos y goza de una cierta protección legal.

Capital organizativo. Incluye los acuerdos de cooperación que tiene con proveedores, distribuidores y socios tecnológicos, además de su entramado de rutinas organizativas y su cultura empresarial. Estos elementos pueden considerarse como mecanismos de vinculación y movilización de los distintos factores productivos empleados, que facilitan la conversión de los inputs en bienes y servicios, creando valor al tiempo que determinan la eficiencia y la propia capacidad de innovación de la empresa.

Para desarrollar su actividad productiva la empresa precisa de los servicios de diversos proveedores de componentes y distribuidores de los productos obtenidos hacia los clientes finales. Igualmente, la actividad de innovación en productos y procesos se beneficia de la cooperación con socios tecnológicos (empresas, institutos de investigación) con los que se comparten riesgos y recursos. Los contratos que gobiernan los intercambios estables y a largo plazo con estos agentes, garantizando un acceso privilegiado a sus conocimientos únicos y especializados, constituyen un importante activo intangible de la empresa.

Cuando estos vínculos se regulan mediante un contrato relacional, aspectos importantes del intercambio pueden permanecer implícitos (sobrentendidos) y no se recogen por escrito. A lo sumo se pueden especificar mediante cláusulas relativamente generales los objetivos del acuerdo, los criterios para decidir qué hacer cuando se produzcan contingencias imprevistas o quién debe tomar qué decisiones y dentro de qué límites. La efectividad de los contratos relacionales se sustenta sobre la mutua confianza, la buena reputación de las partes y el compromiso

derivado de la realización de inversiones específicas a dicha relación, aspectos cuya réplica por la competencia en un corto espacio de tiempo es difícil o relativamente costosa.

En lo que se refiere a su funcionamiento interno, una empresa posee un conocimiento organizativo que ninguno de los individuos o equipos que operan dentro de ella saben. Gran parte de este conocimiento no se encuentra ni recopilado ni escrito en ningún manual. Se encuentra más bien distribuido a lo largo de toda la empresa en forma de rutinas organizativas y reflejado en los principios y valores que conforman su cultura empresarial.

Una rutina organizativa define una pauta o patrón de actividad regular y predecible, integrada por una secuencia de acciones coordinadas que se ponen en funcionamiento ante un problema o estímulo específico. Las rutinas son un conocimiento organizativo específico de la empresa y el resultado del aprendizaje colectivo de ésta. Constituyen la base de su memoria y definen en cada momento lo que puede y no puede hacer. En cierto modo, son a las empresas lo que los genes a las personas.

Del mismo modo que la herencia genética de las personas contiene información que condiciona su conducta y su apariencia, las rutinas contienen conocimiento organizativo que determina la forma en que la empresa actúa dentro de una estructura formal dada. Comportamiento rutinario no significa comportamiento inflexible o pasivo. Una empresa puede poseer un amplio repertorio de rutinas operativas de entre las cuales selecciona una siguiendo unos procedimientos también rutinarios pero de orden superior. Las rutinas se disponen de forma jerárquica, de modo que las rutinas de nivel superior gobiernan y, ocasionalmente, modifican las rutinas de nivel inferior a fin de mejorarlas y adaptarlas a las circunstancias cambiantes del entorno.

Las rutinas no sólo constituyen la memoria de la empresa, también contienen elementos de mutación endógena, pautas sobre como progresar y cambiar. Pueden distinguirse en este sentido dos tipos de rutinas: estáticas y dinámicas. Las primeras permiten repetir de forma continua ciertas tareas ya realizadas previamente. Determinan las tareas a efectuar, así como la forma en que deben llevarse a cabo. Las dinámicas están dirigidas al aprendizaje y a la coordinación en el desarrollo de nuevos productos o proyectos; éstas últimas resultan fundamentales para hacer frente a un entorno cada vez más volátil. La cultura empresarial también desempeña una función de vinculación entre los recursos. Su substrato base está formado, no tanto por conocimiento organizativo como por principios (como por ejemplo, «el cliente siempre tiene razón») y valores (tales como individualismo versus cooperación).

La cultura empresarial recoge un conjunto de creencias y valores, reglas, precedentes, expectativas y anécdotas compartidos por los miembros de una empresa, que contribuyen a definir el modo de hacer las cosas en la entidad y que sirven como guía para juzgar el comportamiento de sus miembros, resolver disputas y mantener la cohesión interna.

A corto plazo, las identidades, principios y valores que conforman la cultura empresarial condicionan la conducta de los miembros de la empresa y ayudan a seleccionar del repertorio de rutinas conocidas y factibles las más apropiadas de acuerdo con dicha cultura. Con el transcurso del tiempo, la conducta de los individuos en interacción con la cultura empresarial reafirma o modifica algunos de sus principios y valores constitutivos. De la cultura empresarial pueden derivarse ventajas diversas. Así, ésta puede apoyar un sistema eficiente de contratación implícita dentro de la empresa o constituir una señal para atraer determinado tipo de personal, reduciendo en parte las asimetrías de información sobre el comportamiento futuro de la empresa en el ámbito de las relaciones laborales.

Por otra parte, cuando en un determinado entorno se generaliza una cultura empresarial que estimula una forma fuerte de honradez apoyada en sanciones de orden social que penalizan el oportunismo, las empresas pueden contratar evitando el costo asociado al diseño de complejas estructuras contractuales dirigidas a evitar comportamientos oportunistas. Las rutinas organizativas y la cultura empresarial son recursos intangibles separables y no defendibles en un contexto legal. Son separables por cuanto que una de sus funciones primeras es reducir la dependencia de la empresa de un individuo o grupo de individuos concretos, de modo que cada uno de ellos sea reemplazable con un coste relativamente bajo.

Asimismo, no existen derechos de propiedad claramente definidos sobre estos recursos que garanticen su uso exclusivo. Su protección frente a la imitación se deriva principalmente de la ambigüedad causal que genera su naturaleza tácita y compleja.

Reputación. La reputación de una empresa es la imagen que de ella se tiene en función de su conducta en el pasado y que constituye la base para predecir su comportamiento futuro. La reputación condiciona los términos en los que la empresa se relaciona con sus proveedores, acreedores, trabajadores, clientes e incluso en sus interacciones con los competidores. El análisis económico del papel de la reputación ha sido particularmente fructífero en el estudio de los problemas de asimetría de información sobre la calidad del producto en la relación con los clientes.

En un mercado en el que los clientes pueden descubrir fácilmente los atributos de los bienes que adquieren, no hay ninguna razón para que, a largo plazo, el precio de una mayor calidad supere a los costos de proporcionarla. No obstante, cuando la calidad del producto no es fácil de establecer mediante la inspección o la experiencia inmediata o cuando el costo de la búsqueda e inspección de los productos es relativamente elevado, la empresa que pueda ofrecer a sus clientes, no sólo una calidad superior, sino también la certeza de esa calidad superior, podrá vender el producto a un precio que exceda el costo de proporcionar y señalar dicha calidad.

La reputación crea valor al consumidor porque reduce su asimetría de información con respecto al vendedor sobre la calidad del producto. Existen diversas formas de crear una reputación de alta calidad. Una de ellas consiste en establecer un compromiso que se mostrará caro para la empresa si el producto no alcanza dicho nivel de calidad. Las garantías y los gastos en publicidad cumplen este papel. El cliente anticipa que las garantías (pruebas gratuitas, devolución del dinero, garantías a largo plazo) son tanto menos costosas y, por tanto, más probables cuanto mayor sea la calidad del producto. Los gastos en publicidad e imagen de marca, al tiempo que transmiten a los clientes información sobre los productos de la empresa y tratan de persuadirles para que los compren, también señalizan la calidad del producto.

Estos gastos suponen un costo hundido que sólo se recupera en caso de que la relación comercial se repita en el tiempo, para lo cual es condición necesaria que el producto responda a las expectativas de calidad creadas. Otra forma de señalar una calidad superior consiste en arriesgar en un producto o mercado nuevos la reputación ya establecida en otro relacionado. En este caso, la empresa asume el riesgo de contaminar su reputación en el producto-mercado original si hace un mal uso de ella en el nuevo producto-mercado. Una empresa puede proteger su reputación comercial y la de sus productos a través de los derechos de propiedad industrial constituidos sobre sus signos distintivos (marcas, nombres comerciales y rótulos de establecimiento).

Estos derechos garantizan la apropiación de las rentas derivadas de las inversiones realizadas para crear dichos recursos, al tiempo que facilitan su movilidad mediante la venta o la concesión de licencias. Además de proteger a la empresa, también protegen a los consumidores frente a los intentos de suplantación de la empresa por parte a prácticas de competencia desleal (publicidad negativa, libelo, difamación) pueden encontrarse en las leyes de defensa de la competencia y en los preceptos civiles y penales que protegen su imagen pública.

Afirman que los recursos intangibles tienen una gran importancia estratégica. El conjunto de recursos intangibles vinculados de una u otra forma a la empresa conforman un stock de conocimiento susceptible de generar importantes ventajas competitivas que se nutre de múltiples fuentes de inversión; y determinan que varias son las razones que explican la importancia estratégica de los recursos intangibles:

1ª) Son un importante factor de heterogeneidad entre las empresas. La condición primera y necesaria para que se produzca una situación de ventaja competitiva es que las empresas competidoras sean distintas en términos de los recursos que poseen. La importancia de los recursos intangibles radica precisamente en su contribución decisiva a la creación de esa heterogeneidad. Este tipo de recursos no suelen estar disponibles en el mercado y sólo pueden crearse en la propia empresa, fundamentalmente porque muchos de ellos son efectos externos derivados de su actividades (Arrow, 1974).

La lealtad de los consumidores, los conocimientos y destrezas del personal específicos a las actividades de una empresa, la organización de su actividad productiva o su credibilidad en las relaciones mercantiles, laborales y financieras son ejemplos de recursos que, pese a tener un valor económico real y práctico, no son susceptibles de intercambio, al menos no sin incurrir en elevados costes de transacción. Al ser creados internamente, su carácter idiosincrásico les convierte en un importante factor de diferenciación entre las empresas.

2ª) No se deprecian por el uso. A diferencia de los recursos materiales que se deprecian por el uso, los recursos intangibles basados en el conocimiento no son bienes fungibles, de modo que su valor aumenta con su utilización, mediante la repetición y la experimentación. No obstante, algunas capacidades y activos intangibles se deprecian por el paso del tiempo. Es el caso de las inversiones que se deprecian por obsolescencia tecnológica o las patentes. Igualmente, la notoriedad de la marca se erosiona porque la población de consumidores no permanece estática (algunos abandonan el mercado, se incorporan nuevos consumidores, otros la olvidan).

3ª) Son poco transparentes y sus costos de imitación pueden ser elevados. Los recursos intangibles conceden pocas facilidades a la competencia de cara a su imitación. Aquéllos que son separables y defendibles en un contexto legal están protegidos por derechos que garantizan su uso exclusivo. Los separables y no defendibles legalmente están protegidos por la ambigüedad causal, derivada de su naturaleza tácita y compleja, que impide relacionarlos con la ventaja competitiva de la empresa.

El conocimiento tácito es difícilmente accesible ya que no está articulado o codificado en ningún soporte de información, ni tampoco está incorporado a ningún elemento material. Aunque la contratación de individuos claves de otra empresa permite tener un cierto conocimiento de sus rutinas organizativas, el componente tácito de éstas no es fácilmente identificable y separable del conjunto de individuos que lo han creado y utilizado por primera vez.

El colectivo aprende cosas y adquiere conocimientos que no puede replicar ninguno de sus miembros por separado. Aún fichando al equipo en su conjunto, el conocimiento colectivo que poseen puede carecer de valor fuera del contexto en el que se creó. Se trata además de un conocimiento altamente específico a un contexto dado y muy difícil de transmitir, sino es a través de la demostración, la observación, la imitación y el contacto personal.

Estas características no sólo impiden su copia externa, también dificultan la reproducción interna del mismo mediante su articulación y posterior extensión a otras secciones de la misma empresa. Ello explica por qué algunas empresas encuentran grandes dificultades para replicar sus plantas más competitivas dentro y fuera de las fronteras de su país de origen.

4ª) No se encuentran en el mercado. La transferibilidad de los recursos intangibles y, por tanto, su disponibilidad en un mercado organizado se reduce por su elevada coespecialización con otros recursos de la empresa —lo que reduce su valor fuera de ella— y por los elevados costes de transacción asociados a sus diferentes formas de intercambio.

En el intercambio de recursos intangibles basados en conocimiento explícito y sobre los que existen derechos de propiedad claramente definidos, la movilidad se reduce por las asimetrías de información entre comprador y vendedor sobre el valor del recurso.

En este tipo de intercambios se plantea la llamada «paradoja de la información»: el comprador no puede valorar el conocimiento hasta que lo tiene, pero una vez que lo tiene, ya no existe ningún incentivo para pagarlo. Los recursos intangibles basados en conocimiento tácito no son fácilmente identificables y separables del resto del negocio. Su creación y transferencia requiere complejos patrones de interacción en forma de acuerdos de cooperación que facilitan su aprendizaje en el curso de un período temporal más o menos dilatado (Badaracco, 1991). A través de estas alianzas, las empresas vinculadas operan de forma conjunta para intercambiar y compartir el conocimiento insertado en sus respectivas rutinas y cultura empresarial, facilitando la creación de nuevo conocimiento a través del aprendizaje mutuo.

La literatura sobre cooperación empresarial ha prestado especial atención al estudio de los problemas de coordinación que condicionan los resultados finales de los acuerdos de cooperación. En principio, algunos aspectos de la coordinación entre las partes no dependen de eventos futuros inciertos y es posible especificar contractualmente y de antemano sus obligaciones y derechos respectivos. No obstante, aunque las dos partes alcancen un acuerdo claro y completo, los compromisos alcanzados pueden ser vulnerados si para una de ellas resulta beneficioso incumplirlos.

Otros aspectos de la cooperación no pueden acordarse ex-ante, por razones tanto de incertidumbre sobre la evolución del entorno como por la propia racionalidad limitada de las partes y por el deseo de mantener una cierta flexibilidad en la relación que permita una adaptación continua a los cambios y circunstancias imposibles de prever al inicio del acuerdo. La coordinación de estos aspectos requiere una toma frecuente de decisiones a través de posteriores negociaciones entre los socios que pueden ser relativamente costosas a causa de las divergencias en las expectativas y condiciones de información.

La parte que posee «información oculta» trata de sacar ventaja de su situación aprovechándose de la laxitud del acuerdo, mientras que la otra se vuelve más defensiva. También son posibles «acciones ocultas» por las que una de las partes actúa en interés propio sin que la otra observe y tenga conocimiento de esa conducta aprovechada (Arrow, 1985). Finalmente, alguno de los socios puede haber realizado importantes inversiones específicas al acuerdo que le retienen en posición de vulnerabilidad permitiendo que la otra parte se aproveche de ello en beneficio propio. Todos estos factores contribuyen a incrementar los costes de transacción asociados al intercambio de recursos mediante acuerdos de cooperación, limitando su movilidad y su disponibilidad en el mercado.

5ª) Su proceso de acumulación genera ventajas de mover primero. Cuando los recursos intangibles más valiosos no están disponibles en el mercado, la competencia puede tratar de imitarlos replicando el proceso a través de cual se acumulan. La acumulación de determinados recursos intangibles puede requerir dilatados períodos de tiempo, lo que confiere ciertas ventajas de mover primero a las empresas que crean en primer lugar estos recursos.

Al comprimir en el tiempo el proceso de formación de ciertos recursos, se aumenta de forma notable su coste de acumulación a causa de las llamadas deseconomías de compresión del tiempo que producen un mayor incremento en el stock de conocimiento tecnológico que duplicar dicho ratio durante la mitad de tiempo. Otra propiedad relevante del proceso de acumulación de ciertos recursos intangibles es la llamada eficiencia de masa.

Esta propiedad indica que el nivel inicial del stock de recursos influye de forma significativa sobre el tiempo y coste requeridos para aumentar su tamaño. Supone que aumentar en una unidad adicional el tamaño del stock actual requiere tanto menos tiempo y costo cuanto mayor sea el nivel de partida. Es el caso de los recursos directivos.

La masa actual de recursos directivos condiciona la cantidad de nuevo personal directivo que se puede formar para prestar sus servicios en un corto período de tiempo y, por tanto, actúa como un importante límite al crecimiento de la empresa. Las eficiencias de masa también se hacen patentes en la acumulación de tecnología: cuanto mayor es la base de conocimiento tecnológico de una empresa mayor es su capacidad para adquirir nuevos conocimientos del exterior. Cuando las eficiencias de masa son importantes, el imitador se encuentra en una situación de desventaja frente a la empresa cuya ventaja trata de copiar. Ésta puede crecer con gran rapidez y a un coste menor del que el imitador necesitaría para acumular un stock de tamaño equivalente.

Cuanto más tiempo empleen los rivales en imitar los recursos intangibles que sustentan la ventaja competitiva de una empresa, mayor será la oportunidad de ésta para establecer una fuerte posición de mercado e introducir mejoras adicionales. Así, al ser el primero en conseguir una determinada invención, se puede controlar y restringir el uso de una determinada tecnología a través de las patentes y hasta condicionar su evolución futura al poder influir sobre el estándar que finalmente se impondrá en la industria.

Ello permite al innovador beneficiarse de los efectos de red asociados a la definición de ese estándar. La lealtad de los clientes puede verse reforzada por los elevados costes de cambio en los que debe incurrir al cambiar de un estándar a otro, costes ligados fundamentalmente a las inversiones y al know-how específico al estándar actual. El innovador también puede influir favorablemente sobre la formación de las percepciones del consumidor acerca de los atributos ideales de los productos obtenidos a partir de la aplicación de la nueva tecnología y sobre la formación de una amplia base de clientes leales.

Le basta con dirigir su esfuerzo de marketing al mantenimiento de la base de clientes, mientras que el imitador debe dedicar más recursos y hacer publicidad más sorprendente y creativa para aumentar su notoriedad y arrebatarse clientes. La ventaja de mover primero radica entonces en que el coste adicional en que debe incurrir la empresa innovadora para mantener a uno de sus clientes es inferior al coste en que debe incurrir el imitador para arrebatárselo, máxime si existe una importante asimetría de información por parte del cliente con respecto a la calidad del producto ofrecido por el imitador.

Las inversiones en recursos intangibles constituyen además importantes barreras a la entrada. Cuando se necesitan cuantiosas inversiones en I+D para alcanzar una masa crítica susceptible de generar conocimientos que permitan desarrollar nuevos productos o técnicas de producción más eficientes o cuando se necesitan elevadas inversiones en publicidad para romper la lealtad de los clientes a los productores ya establecidos en la industria se crea una importante barrera de entrada al sector, ya que estas inversiones suponen costes hundidos en su práctica totalidad.

6ª) Generan importantes externalidades y sinergias. Los intangibles pueden generar externalidades que influyen positivamente sobre los beneficios percibidos por otros competidores. Es el caso de las inversiones en publicidad de marca realizadas por un fabricante que aumentan simultáneamente la demanda global y las ventas de todos los productores de la industria.

Igualmente, la difusión del conocimiento tecnológico desarrollado por una empresa beneficia a sus competidores y a las empresas de otros sectores industriales que puedan replicar y explotar comercialmente este conocimiento con un bajo coste de imitación, sin incurrir en los costes de I+D necesarios para desarrollar ese conocimiento y sus aplicaciones.

El origen de estos efectos externos se encuentra en el hecho de que el coste que supone extender el uso de los recursos intangibles es inferior a su coste de creación. Esta propiedad, característica de los bienes públicos, también explica su capacidad para generar efectos sinérgicos. Así, la marca puede arriesgarse para favorecer la introducción de un nuevo producto, señalizando de este modo su calidad superior con un costo relativamente inferior al que debe soportar un competidor desconocido en el mercado.

En el caso del conocimiento tecnológico, su carácter transversal significa precisamente que es susceptible de ser empleado en diferentes productos y sectores industriales. La capacidad de generación de sinergias, unida a su movilidad imperfecta, explica el importante papel que juegan los recursos intangibles en la explicación de las causas, dirección y resultados de los procesos de crecimiento empresarial. El crecimiento de la empresa se ve impulsado por la necesidad de explotar plenamente los excesos de capacidad que se producen en algunos recursos infrautilizados.

En los recursos físicos los excesos de capacidad están ligados fundamentalmente a problemas de indivisibilidad. En el caso de los recursos intangibles, habida cuenta de que no se agotan con el uso y que son susceptibles de ser empleados simultáneamente en usos distintos sin pérdida de valor, su capacidad es poco me-

nos que ilimitada. Por tanto, la posesión de este tipo de recursos es la que genera un mayor potencial de desarrollo de la empresa. Además, los elevados costes de transacción que limitan su movilidad, haciendo más eficiente su explotación por la propia empresa.

La dirección del crecimiento está determinada, entre otros factores, por la naturaleza de los recursos infrautilizados. La utilidad de los recursos no es la misma en todas las actividades productivas. Las empresas que poseen recursos físicos específicos e intangibles en exceso crecerán con mayor probabilidad hacia negocios próximos o similares a los originales (diversificación relacionada), siempre que las posibilidades de crecimiento en sus mercados de origen sean limitadas.

Ello genera dos tipos de sinergias: economías de alcance (al permitir el reparto de los costes de las inversiones en activos intangibles entre un mayor número de productos y/o mercados, acelerando su amortización) y economías de experiencia (derivadas de la transferencia y movilización de conocimientos entre los negocios, facilitando que todos compartan la experiencia y los conocimientos adquiridos de forma individual en cada uno de ellos).

La evidencia empírica acumulada sobre los resultados de las estrategias de diversificación indica que las empresas que se diversifican de forma relacionada son más rentables que aquellas que lo hacen de forma no relacionada. Cuando la diversificación se fundamenta sobre la existencia de excesos de capacidad en recursos de uso general (financieros, por ejemplo), las sinergias generadas son fáciles de replicar, ya que estos recursos están en el mercado a disposición de todos los competidores. Por contra, las sinergias que se generan en la diversificación basada en recursos intangibles son más difíciles de replicar, y son por tanto susceptibles de generar rentas económicas sostenidas.

Refieren que su análisis teórico realizado sugiere que el nivel de acumulación de capital intangible en sus diferentes manifestaciones (humano, tecnológico, organizativo y comercial) puede tener una influencia importante sobre la competitividad y los resultados de las empresas. Indica que ciertos recursos como la reputación de la empresa y de sus productos, su capital humano y su cultura empresarial son considerados como los más valiosos desde el punto de vista de su contribución a la creación de una ventaja competitiva sostenible.

Además, este ranking se mantiene con independencia del sector o del nivel de beneficios de las empresas. Si los recursos intangibles contribuyen de forma tan decisiva a la competitividad de la empresa, esa contribución debería verse reflejada en sus resultados, medidos a través de indicadores diversos (crecimiento de las ventas, cuota de mercado, rentabilidad contable, valor de mercado de la em-

presa). Indican que diversos estudios han tratado de evaluar en qué medida las inversiones en recursos intangibles pueden generar rentabilidades anormales. El mercado puede reaccionar de forma favorable, no porque estas inversiones supongan rentabilidades anormales en el futuro, sino porque en un contexto de asimetría de información indican (señalizan) que la empresa está obteniendo rentabilidades anormales en el momento presente que le permiten financiar estas inversiones.

Las empresas difieren en sus culturas corporativas, en sus rutinas y en sus procesos organizativos. Tales diferencias deberían explicar una parte sustancial de la varianza en los resultados de las empresas. La evidencia disponible en este sentido indica que el poder explicativo de las variables relacionadas con aspectos diversos de la organización resulta ser notable cuando dichas variables se incorporan, junto con otras relativas a la estructura del mercado o a la estrategia de la empresa, a la ecuación explicativa del beneficio.

El componente organizativo incluye distintas variables que tratan de captar el clima organizativo de la empresa (como la percepción que tienen sus empleados sobre las condiciones de trabajo, sobre la atención que reciben de la dirección, sobre el énfasis de la dirección en la consecución de ciertas metas u objetivos, entre otros). Se asume que estas percepciones influyen sobre la motivación y el desempeño individual y, por ende, sobre los resultados de toda la organización. Concluyen que los factores económicos explican un 18.5% de la varianza de las rentabilidades, mientras que los factores organizativos explicarían un 37.78%.

Esta evidencia sugiere que los resultados económicos de las empresas están condicionados de forma importante y significativa por su capacidad para crear ventajas competitivas sostenibles a partir de su organización interna. En este mismo sentido, indican, se encuentra que un diseño organizativo internamente coherente (en cuanto al grado de diferenciación estructural, formalización de procedimientos y tareas y uso de la planificación estratégica) y acorde con el tamaño de la empresa y con las condiciones de estabilidad e incertidumbre que imperan en el entorno en que ésta se desenvuelve, puede constituir una ventaja competitiva generadora de beneficios anormales, con independencia del efecto de las variables de estructura o estrategia.

Dentro de los factores organizativos, se ha prestado especial atención al estudio de la influencia de la cultura corporativa sobre la competitividad y los resultados de la empresa. En términos generales las conclusiones que se derivan de estos estudios no difieren sustancialmente de las ya indicadas para otros elementos de la organización. El valor competitivo de la cultura organizativa es relativo y depende del propio entorno de la empresa. Una cultura organizativa que estimule la libertad

individual, el pensamiento libre y la creatividad puede resultar particularmente valiosa en entornos dinámicos, donde el cambio tecnológico es rápido e importante; pero puede tener efectos negativos en un entorno estable y competitivo, donde la eficiencia es un factor determinante del éxito.

(<http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/318/318>.)

2.2.5 Una nueva competitividad.

Treacy y Wiersema (2004), sugieren que existen nuevas reglas para hacer negocios y competir. Su teoría está basada en cuatro premisas para el éxito empresarial de la época actual:

- Las compañías ya no deben subir los precios por la subida de los costos, deben tratar de reducir sus costos para responder a las expectativas de sus clientes.
- Ya no deben conformarse con un servicio sin contratiempos, los clientes esperan encontrar un servicio fácil, intachable e instantáneo en todas las industrias.
- Ya no pueden suponer que un buen servicio básico es suficiente, los clientes exigen servicios adicionales e imponen normas cada vez más altas.
- Ya no pueden transigir en lo que se refiere a la calidad y capacidades del producto, deben crear productos que ofrezcan solamente superioridad e innovación asombrosas.

A partir de ello, describen tres verdades o principios importantes que caracterizan el nuevo mundo de la competencia:

- Los distintos clientes compran distintos tipos de valor, no se puede aspirar a ser el mejor en todas las dimensiones, es preciso escoger a los clientes y reducir el foco de valor.
- A medida que suben las normas de valor también aumentan las expectativas de los clientes, hay que mantenerse a la vanguardia avanzando.
- Para producir un nivel inimitable de un determinado valor es necesario un modelo superior de operación, es decir, una máquina dedicada exclusivamente a ese tipo de valor.

-
El valor para el cliente está representado por la suma de los beneficios recibidos y los costos en que incurre para adquirir un producto o servicio. Los beneficios se agregan en la medida que el producto o servicio mejore el desempeño o la experiencia del cliente. Los costos incluyen el dinero gastado en la compra, en el man-

tenimiento y en el tiempo invertido así como en las demoras, errores y esfuerzo. El precio, la calidad y las características del producto, la conveniencia y confiabilidad del producto o servicio, la asesoría de los expertos y los servicios de apoyo pueden crear o destruir el valor para el cliente. El que se agregue o se destruya valor depende del grado en que el valor supera las expectativas del cliente o se queda corto. Expresan que, en un estudio realizado en ochenta empresas líderes, encontraron que éstas se agrupan en un número reducido de categorías:

1ª) Para algunos clientes el desempeño o la exclusividad del producto son el componente esencial de valor, el precio influye, pero los resultados del producto son lo más importante para ellos.

2ª) Les conceden un gran valor al servicio personalizado y a la asesoría. No se conforman con productos corrientes o precios justos, les interesan más sus necesidades particulares. Las compañías que sirven a estos clientes desarrollan un conocimiento íntimo de sus necesidades y se comprometen a proporcionar soluciones totales.

3ª) Su mayor interés es el menor costo total representado por el precio y la confiabilidad, servicio ágil, sin contratiempos y con importancia en el precio.

Para los clientes de las tres categorías el valor significa tres cosas diferentes: el mejor producto, la mejor solución total y el mejor costo total. Las compañías que sobresalen son las que optan por ofrecer niveles extraordinarios de una de estas tres formas de valor, establecen un conjunto de expectativas en la mente de los clientes y obligan así a sus competidores a luchar por satisfacerlas. Estos autores establecen que hay cuatro reglas que han seguido las grandes empresas:

Primera regla.- Proporcionar la mejor oferta del mercado sobresaliendo en una dimensión específica de valor atractiva e inigualable.

Segunda regla.- Mantener un nivel apropiado en las otras dimensiones de valor. No se pueden descuidar las otras dimensiones hasta el punto de poner en peligro el atractivo del valor superior de la compañía.

Tercera regla.-Dominar el mercado mejorando el valor año tras año. Cuando una empresa concentra todos sus activos, sus energías y su atención en proporcionar y mejorar un tipo de valor para sus clientes, casi siempre puede ofrecer en esa dimensión un desempeño mejor que el de cualquier otra empresa que divide su atención en más de un valor.

Cuarta regla.- Construir un modelo operativo destinado exclusivamente a proporcionar un valor insuperable. Los modelos operativos se componen de procesos operativos, estructura de negocios, sistemas gerenciales y cultura, los cuales están todos sincronizados para crear un determinado valor superior. El valor para el cliente es una fuente indispensable de valor para los accionistas y de satisfacción para los empleados. Sin valor para los clientes, no hay negocio sostenible.

Del mismo modo, sugieren la elección de alguna de tres disciplinas encaminadas a la creación de valor:

- Excelencia operativa. Esta sugiere aspectos como suministros a bajo costo y sin tropiezos, operaciones estandarizadas simplificadas y controladas, gerencia hacia transacciones confiables y ágiles con cumplimiento de las normas, y una cultura contra el desperdicio que premia la eficiencia.
- Liderazgo en producto. Esta disciplina recomienda la atención a los procesos centrales de invención, desarrollo del producto y la explotación del mercado; una estructura empresarial bastante flexible, cambiante, que le permita a la compañía acomodarse a las iniciativas y a los cambios de dirección característicos del trabajo en terrenos desconocidos; sistemas gerenciales orientados hacia los resultados, que evalúan y premian los éxitos de los nuevos productos y no castigan la experimentación necesaria para llegar allá; y una cultura que estimula la creatividad, la imaginación individual, el pensamiento que se sale de los parámetros y una mente impulsada por el deseo de forjar el futuro.
- Intimidad con los clientes. Aquí se camina hacia una obsesión por los procesos centrales para desarrollo de soluciones, es decir, ayudar al cliente a comprender exactamente lo que necesita, gestión de los resultados y manejo de las relaciones; hacia una estructura comercial en la cual se delegan a los empleados que están cerca del cliente la facultad de tomar decisiones; hacia sistemas de gerencia encaminados a crear resultados para los clientes cuidadosamente seleccionados y cultivados; y hacia una cultura orientada a soluciones específicas que prospere gracias a unas relaciones profundas y duraderas con los clientes.

Afirman que el hecho de escoger una disciplina es, para las empresas, un acontecimiento decisivo que compromete a la organización y la destina deliberadamente a optar por un papel secundario en otras disciplinas. La razón es que en cada disciplina es necesario poner énfasis en procesos distintos, crear estructuras empresariales distintas y armar los sistemas de gerencia en forma distinta.

2.2.6 Ventaja competitiva.

“El concepto de ventaja competitiva sostenible enfrenta un nuevo entorno, que impulsa a pasar de estrategias estables soportadas por una optimización de los recursos para lograr objetivos, a un cambio constante de estrategias basadas en una mayor velocidad de respuesta e innovación permanente. Hoy los negocios, sin importar su tamaño, están amenazados por estrategias *disruptivas* que ponen en jaque los modelos de negocio tradicionales, reduciendo las utilidades tradicionales por unidad vendida. Las alternativas entre calidad y precio, como diferenciadores, son menores cada día, lo cual obliga a las empresas a proteger sus marcas y encontrar nuevas formas de posicionamiento en el mercado”. Sotomayor y Grau, (2011).

2.2.6.1 Tipos de ventaja competitiva.

Existen, según diversos autores, varios tipos de ventaja competitiva que están relacionados con las acciones de cada organización y de las cuáles se destacan:

2.2.6.1.1 Innovación.

Sotomayor y Grau, (2011) refieren que en el pasado la innovación era sólo la creación de nuevos productos y servicios de valor añadido que presentaran ventajas sobre los competidores. Cada empresa debe identificar las medidas que más le convienen para fomentar la innovación mediante la combinación de iniciativas como:

- Diagnóstico de los factores profundos que frenan o facilitan la capacidad de competir mediante la innovación y la renovación de áreas de negocio;
- Desarrollo de conocimientos y habilidades necesarios para dirigir eficazmente iniciativas de innovación en las que pueda participar un alto número del personal de la empresa;
- El impulso de valores, principios y prácticas de dirección claves para fomentar la innovación en la empresa;
- Elaboración de una estrategia y plan de innovación amplio y de alto impacto en la empresa así como un plan personalizado que debe considerar el tipo de innovación más conveniente y las líneas de acción iniciales para obtener los mejores resultados de manera rápida;

- Acciones concretas para conseguir resultados rápidos en innovación que animen a la dirección y a todo el personal a profundizar en una innovación amplia y continua;
- Elaborar una estrategia de motivación permanente que promueva la iniciativa y permita la equivocación.

Cuando una empresa decide entrar al mundo de la innovación de manera formal, se encuentra con una gran oportunidad de transformación y generación de negocio. Esto implica entender los principios de creación de valor que incluyen no sólo productos y servicios, sino sistemas, procesos y modelos de negocio.

Describen la innovación como el resultado de un proceso estratégico que impacta el modelo del negocio a fin de asegurar una oferta competitiva (mercado) con valor hacia los clientes, alcanzar la contribución marginal esperada (rentabilidad), maximizar el aprovechamiento de los recursos (crecimiento) y aumentar su efectividad (procesos claves).

2.2.6.1.2 Protección de la empresa ante sus vulnerabilidades.

Berry, (1998) sugiere que aunque la empresa mediana y pequeña muestra diferentes tipos de flexibilidad y de agilidad -de hecho, es lo que a menudo mantiene a flote a los sobrevivientes-, puede ser- muy vulnerable a ciertos tipos de turbulencias externas; en general, lo son más que sus congéneres de mayor tamaño, que suelen contar con reservas (económicas y políticas) para capear los temporales, y que, para comenzar, a menudo están más diversificados, lo que los hace menos vulnerables a lo que sucede en pequeños sectores especiales del mercado.

Indica que, a juzgar por el panorama económico actual de la mayoría de los países de América Latina, la empresa mediana y pequeña debe lograr un buen desempeño en los próximos veinte años para impedir que los resultados económicos generales también sean insatisfactorios, especialmente en materia de creación de empleos y de distribución del ingreso.

Que no hay otro sector importante con el potencial de generar un gran número de empleos con renta adecuada y que la experiencia de otros países muestra que este sector puede cumplir un papel auxiliar relevante en condiciones apropiadas y con un apoyo adecuado. Distintas comprobaciones de los países de la región sugieren que hay un gran potencial en sus sectores de empresa mediana y pequeña,

Expresa que de la empresa mediana y pequeña, es necesario tener una idea razonable de su entorno y, de ahí, de sus problemas y necesidades. Como otras empresas, las medianas y pequeñas existen en redes de proveedores, clientes y competidores y que cualquiera sea el entorno, muchas necesidades son comunes.

Las empresas, recomienda, deben alcanzar un cierto nivel de eficiencia para tener éxito: El mejoramiento tecnológico es clave para el éxito permanente de la empresa mediana y pequeña, el apoyo para la educación y la capacitación adecuadas es otro elemento importante de un sistema de apoyo eficiente para la empresa mediana y pequeña.

2.2.6.1.3 Velocidad de respuesta ante los cambios.

Arimany (1996), establece que cualquier cambio externo crea oportunidades para obtener beneficios, luego es una ventaja el responder rápido a los cambios. La capacidad de respuesta también supone que hay que anticiparse a los cambios temporales en las bases de ventaja competitiva, pero cuanto mayor es la flexibilidad que una empresa tiene para responder a las circunstancias cambiantes del mercado, menos dependerá de su habilidad para pronosticar.

La información es necesaria para identificar y anticiparse a los cambios externos. La flexibilidad normalmente requiere pocos niveles jerárquicos, una mayor descentralización en la toma de decisiones y patrones informales de cooperación y coordinación.

2.2.6.1.4 Responsabilidad social.

Según Barroso (2008), las empresas de hoy se están dando cuenta de que el éxito no depende sólo de la obtención de utilidades, sino que se requiere contribuir con todos los que participan en ellas para hacerlas más competitivas y enfrentar un mundo cada vez más globalizado. Para lograr esto, dice, deben emprender acciones de responsabilidad social empresarial (RSE). RSE es mejorar la calidad de vida del personal y la contribución a la sociedad. Se habla en la actualidad acerca de que las empresas deben ser responsables en su trato con los trabajadores, clientes, gobierno, así como con el medio ambiente.

Indica que deben colaborar en la construcción de una sociedad mejor para vivir, en la que se integren los esfuerzos de todos los interesados. No sólo se trata de obtener utilidades sino de contribuir con aquellos que participan en las empresas, de tal manera que éstas puedan enfrentar los embates de la globalización y desarrollarse mediante prácticas éticas con todos los involucrados.

Del mismo modo, cita a Rochlin, (2005) quien afirma que está creciendo el número de ejecutivos, directores y propietarios de empresas que se están comprometiendo con la responsabilidad social empresarial (RSE), llamada también responsabilidad social corporativa (RSC). Están conscientes de que sus acciones y operaciones tienen un profundo impacto en la sociedad que les rodea y de que hay que hacer algo para que esta influencia sea positiva para construir una sociedad mejor y más sustentable.

Establece que Porto y Castromán, (2006) afirman que el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), organismo fundado en 1988 y de carácter privado, indica que una empresa socialmente responsable es aquella que tiene un compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con su finalidad tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades, el medio ambiente y para la construcción del bien común.

El CEMEFI, en sus revisiones, incluye cuatro ámbitos con los que certifica a las empresas y que debe cumplir toda empresa socialmente responsable:

1º) Contribuir a la calidad de vida dentro de la empresa. Las empresas generan empleos y pagan sueldos y salarios, que deben ser justos y oportunos, contribuyendo al desarrollo de los trabajadores y mejorando su calidad de vida. Al mismo tiempo los trabajadores, con sus ingresos, fomentan el desarrollo de las comunidades donde radican. También se requiere mejorar el clima organizacional y la calidad de vida laboral (CVL) a través de constante capacitación, adecuada supervisión, comunicación eficaz y trato digno a las personas. El mejoramiento de las habilidades de comunicación en la empresa, el aumento de la autoestima, el manejo de las finanzas personales, el trabajo en equipo y la prevención de adicciones, generan impacto positivo en las organizaciones.

2º) Cuidado y preservación del medio ambiente. Es necesario que las empresas cuiden el entorno que les rodea y fomenten en los trabajadores y sus familias el ánimo para preservarlo. También se espera que exijan a sus proveedores, trabajadores, autoridades y gobierno que lo hagan porque no es suficiente cumplir con las normas ambientales sino que se requiere fomentar los valores para que esto sea voluntario y permanente, para lo que es posible y deseable contar con la ayuda de organismos especializados en cuestiones ambientales.

3º) Desempeñarse con un código de ética. El trato ético permitirá a las empresas mantener relaciones de calidad con proveedores y clientes, resultando que más de

ellos buscarán hacer negocio con esas empresas generando mayores volúmenes de venta y más ingresos como consecuencia. La RSE lleva a obtener más ganancias debido a una mejor imagen de la empresa y más confianza de los stakeholders hacia ella. Es una relación ganar-ganar, o de ganancia óptima.

4º) Vincularse con la comunidad a partir de la misión del negocio, pero también de los bienes y servicios producidos. Se espera que las organizaciones realicen acciones que propicien el desarrollo de la sociedad y que colaboren con causas sociales y de bienestar público más allá de la mera filantropía, debido a que ésta no necesariamente está conectada con la misión o visión de la empresa, además de que su impacto no puede cuantificarse. El objetivo es la colaboración activa y voluntaria con la sociedad mediante la participación en programas de apoyo como la donación de recursos a diversas fundaciones de ayuda humanitaria, planes de becas para niños y jóvenes, así como asistencia técnica para obras de beneficencia promovidas por organismos sin fines de lucro. No es sólo dar, sino participar activamente.

Para ser socialmente responsables en el sentido amplio del concepto, las empresas deben cumplir con los cuatro ámbitos al mismo tiempo. Si practican algunos de ellos entonces sólo estarán realizando acciones de compromiso empresarial con la sociedad, pero no puede decirse que sean socialmente responsables en el sentido amplio del concepto. Mientras las empresas no perciban la RSE como un factor esencial en la continuidad de los negocios, ésta se mantendrá como una mezcla semántica con rasgos de evasión-cumplimiento y filantropía social que, finalmente, puede ser abandonada.

Toda empresa que desee ser socialmente responsable debe asumir, adoptar y publicar los indicadores siguientes, que señalan el grado de adopción de la responsabilidad:

1º) Promover e impulsar en su interior una cultura de RSE que busque las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.

2º) Identificar las necesidades sociales del entorno en que opera y colaborar en su solución, impulsando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.

3º) Hacer públicos los valores de su empresa y desempeñarse con base en un código de ética.

4º) Vivir al interior y al exterior de esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y respeto a la dignidad humana.

5º) Promover el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores).

6º) Identificar y apoyar causas sociales como parte de su estrategia de acción empresarial.

7º) Respetar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización, además de contribuir a la preservación del medio ambiente.

8º) Invertir tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en las que opera.

9º) Participar, mediante alianzas intersectoriales con otras empresas, en organizaciones de la sociedad civil (OSC) y/o con el gobierno, en la atención de las causas sociales que ha elegido.

10º) Tomar en cuenta e involucrar a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social.

2.2.6.1.5 Enfoque hacia el empleado-persona.

Chiavenato (2002), expresa que la Administración de Recursos Humanos (ARH) se está desplazando hacia la planeación estratégica de la empresa, y está desarrollando medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, lo cual significa la focalización en las áreas de resultado de la empresa, e impone el compromiso personal de cada empleado con las metas de la organización.

La educación, la comunicación y el compromiso pasan a ser los factores fundamentales de este proceso. La filosofía de Recursos Humanos, (RH) es conocida ampliamente y practicada por todos. La planeación de RH se vincula con la planeación estratégica de los negocios para que los planes de RH apoyen y estimulen los negocios de la empresa. Los objetivos de RH se centran en los objetivos organizacionales como rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad. El efecto del proceso de gerencia de RH en las personas se evalúa para garantizar los ajustes frecuentes necesarios, en un mundo en constante cambio.

Refiere que la participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias y la disponibilidad de información en línea están consolidando la administra-

ción consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora.

Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas. La calidad de vida pasó a ser una obsesión: significa buenos salarios, buenos beneficios, cargos bien diseñados, clima organizacional sano, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño -como refuerzo psicológico-, intensa comunicación e interacción, educación continua, y otros. Un empleado no puede tener calidad de vida en la empresa si no dispone de todas estas cosas. La calidad de vida permite retribuir trabajo de calidad a la empresa. Sostiene que el retorno justifica la inversión: un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde.

Para amparar esa nueva cultura está surgiendo una nueva estructura simple con pocos niveles jerárquicos, de manera que la base organizacional se aproxime a la cima. Además se está presentando la liberalización del área de ARH en lo pertinente a las acciones disciplinarias y punitivas. El área está perdiendo su antiguo aire severo y sombrío, para ganar una nueva postura abierta, amigable y de apoyo y soporte a las personas. Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo.

Como refuerzo, se utilizan prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados. La remuneración variable constituye la recompensa material directa por el esfuerzo extra, que se logra sin costos adicionales, aprovechando el apalancamiento obtenido y beneficiando a la empresa y al empleado con las ganancias obtenidas por el sistema. La administración participativa por objetivos utiliza también la evaluación de desempeño. Los sistemas de reconocimiento son abundantes y variados, y muy utilizados y acogidos en las empresas.

Agrega que la antigua tendencia a la estandarización de reglas y procedimientos está cediendo lugar a las prácticas alternativas diseñadas de acuerdo con los deseos y necesidades individuales de los empleados. En vez de esquemas gené-

ricos y abarcadores, las empresas utilizan menús, opciones y alternativas que presentan a las personas para que elijan. La ARH está ofreciendo paquetes y menús alternativos, ya sea en el área de beneficios y servicios, o en la de entrenamiento, carrera, etc.

En vez de un plan único y fijo de asistencia médica, los empleados pueden escoger, entre dos o más alternativas, la que mejor atienda sus necesidades y preferencias personales. La ARH se está orientando hacia el usuario. Los gerentes y empleados se están orientando hacia la satisfacción de los clientes. El entrenamiento en calidad y productividad es intensivo, obligatorio y cíclico. La calidad es reconocida y premiada. Los círculos de calidad, los grupos multitareas, los equipos autónomos, las células de producción, los equipos y comités son ampliamente estimulados por las empresas. El trabajo confinado y aislado cedió lugar al trabajo en equipo como medio de interacción social, y el diseño de cargos y tareas utiliza intensamente las llamadas dimensiones de motivación.

La satisfacción del cliente cede lugar al esfuerzo impecable de atraer al cliente y sobrepasar sus expectativas. La búsqueda de la excelencia es la norma. Y la ARH está incursionando en esta búsqueda. Existe una preocupación por la consecución continua de ganancias incrementales a través de la generación constante de riqueza: agregar valor. Esto se puede calificar como el emergente sistémico o efecto sinérgico o incluso la maximización de ganancias, pero lo interesante es que a partir de este concepto, el presidente se preocupa porque la empresa sea cada vez más valiosa; cada gerente se preocupa por capacitar cada vez más a las personas, y cada persona se preocupa por aumentar el valor de los productos y servicios para el cliente.

Lo que se pretende es aumentar la riqueza de los accionistas, aumentar la satisfacción de los clientes, elevar el valor del patrimonio humano. Es esta cadena de valores lo que proporciona un aumento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y el constante mejoramiento del negocio. La ARH tiene mucho que ver con la educación de las personas y con la toma de conciencia orientada a generar valor en la organización continuamente.

2.2.6.1.6 Reparto equitativo de la riqueza.

Segovia, (2013), menciona que la necesidad de las organizaciones por adaptarse en mercados cada vez más competitivos, ha determinado el surgimiento de nuevas formas para motivar a su capital humano, y que en un contexto global una organización que pretenda subsistir, debe enfocarse en lograr un razonable nivel de compromiso y solidaridad entre sus empleados.

Ya son más las organizaciones que integran en sus sistemas de pago un componente variable dentro de la retribución del personal, esto se refiere a que una parte del salario está en función de los resultados o metas que la organización proyecta alcanzar, y partiendo de esto último se determinarán las diferentes formas de compensación variable que la organización estime convenientes, ya sea en relación al desempeño del trabajador o del grupo, según los resultados que se hayan producido.

Por ello los sistemas de compensación variable adquieren cada vez mayor relevancia en las organizaciones. Ampliando el tema e investigando en diferentes artículos, refiere que en estudios como el de Westerman, Beekun, Daily & Vanka (2009), se detectó que muchas organizaciones en busca de encontrar una ventaja competitiva, están experimentando con nuevos esquemas de compensaciones, lo que les ha permitido actuar proactivamente en el mundo cambiante al que se están enfrentado.

En otro artículo, refiriendo a Huselid (1995), señala que se ha demostrado que la aplicación de prácticas adecuadas de recursos humanos como reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y su relación con los incentivos; disminuyen la rotación de personal y aumentan la productividad. El diseño de sistemas de compensación variable en forma de incentivos, es un factor crítico para el éxito de las organizaciones y se encontró relación directa y positiva con el desempeño.

Refiriendo también a Santone, Sigler & Britt (1993), menciona que muchos investigadores encontraron evidencia del rol tan importante que juega la compensación variable para alinear los intereses de los empleados con los de los accionistas. Algunos gerentes están optando por programas de compensación variable, como incentivos, bonos, comisiones, reparto de utilidades, otorgados periódicamente además del salario base. Y esta compensación adicional normalmente se vincula a un desempeño individual y a la rentabilidad de la organización; es atractiva tanto para empleados actuales como potenciales.

Capítulo 3. Metodología de la investigación

Para el estudio de la microempresa que se establece en este trabajo, se ha determinado la siguiente metodología:

3.1 Tipo de investigación

La investigación que se propone será de tipo no experimental y descriptiva con un enfoque cualitativo.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen una investigación de tipo no experimental como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, en este sentido y para este estudio se observarán los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

Señalan que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”.

Por lo tanto, se realizará la observación de las variables relacionadas con la planeación estratégica y la competitividad en una microempresa de servicios educativos.

Se dará a esta investigación un enfoque cualitativo porque se orientará a la obtención de información con base en las opiniones de los directivos de la microempresa en estudio, las cuales permitirán realizar el análisis correspondiente a partir de la aplicación del instrumento.

3.2 Diseño de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010), refieren el diseño transversal o transeccional a aquel que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Así, para este estudio se aplicará el instrumento de investigación en un solo período que corresponde al mes de noviembre de 2012.

3.3 Variables y su conceptualización.

Primera variable:

Planeación estratégica. Conjunto de acciones explícitas que posee y ejecuta una organización para conseguir sus objetivos primordiales: sobrevivir y crecer.

Segunda variable:

Competitividad. Capacidad estratégica de una empresa para ganar cuotas de mercados, incrementar sus beneficios y crecer con el fin de generar valor para los accionistas y riqueza para la sociedad creando ventajas competitivas sostenibles.

3.4 Operacionalización de las variables.

Tabla 7 Operacionalización de variables, categorías e ítems para el instrumento de investigación.

1ª variable	Categoría	Ítem
Planeación estratégica.	1.1 Modelo de negocio	¿Cuáles son las características del modelo de su negocio?
	1.2 Misión	¿Cuáles son los componentes de la declaración de su misión?
	1.3 Visión	¿Cuáles son los elementos que caracterizan su visión?
	1.4 Valores	¿Cuáles son los valores de la empresa?
	1.5 Congruencia	¿Cómo es que dan congruencia a su misión y a su visión?
	1.6 Metas	¿Cuáles son las metas de su empresa a corto, mediano y largo plazo?
	1.7 Análisis externo	¿Qué amenazas y oportunidades han sido determinadas por su análisis externo ante los factores tecnológico, económico, político y social?
	1.8 Análisis interno	¿Qué fortalezas y debilidades se han derivado de su análisis interno?
	1.9 Análisis FODA	¿Cómo se relaciona su análisis FODA con el modelo de negocio?
	1.10 Estrategias funcionales	¿Qué estrategias funcionales se han implementado para lograr la eficacia en su administración interna?
	1.11 Estrategias de negocios	¿De qué manera han implementado estrategias de negocios enfocadas a la competitividad de la empresa?
	1.12 Estrategias globales	¿En qué medida se han implementado estrategias globales?
	1.13 Estrategias corporativas	¿Qué estrategias corporativas enfocadas a negocios alternos se consideran necesarias para la organización?
	1.14 Gobierno y ética	¿De qué manera se implementan políticas para incentivar a los grupos de interés?

	1.15 Diseño de estructura.	¿En qué medida funcionan las conexiones entre las diferentes personas y funciones de su estructura organizacional?
	1.16 Diseño de cultura organizacional.	¿De qué manera se permea la cultura organizacional?
	1.17 Enfoque y orientación de la cultura organizacional	¿Cuál es el enfoque y orientación de la cultura organizacional?
	1.18 Diseño de controles	¿Cuáles son las características de los controles que miden el logro de los objetivos de la empresa?
	1.19 Uso de la tecnología	¿Cuáles son las características del software que se utiliza para satisfacer las necesidades de información en la empresa?
	1.20 Sistema de recompensas.	¿Cómo se vincula el sistema de recompensas con las conductas específicas de los empleados?
2ª variable	Categoría	Item
Competitividad	2.1 Liderazgo en costos	¿Cuáles son las medidas que se han tomado para establecer un liderazgo en costos respecto de sus competidores?
	2.2 Diferenciación	¿Cuáles son las características que diferencian sus servicios de otros existentes?
	2.3 Enfoque o segmentación	¿Cuáles son los segmentos del mercado a los cuales están dirigidos sus servicios?
	2.4 Mercado de no consumidores e innovación.	Cuál es la forma en que está la empresa innovando para abordar mercados nuevos con servicios nuevos?
	2.5 Vulnerabilidad ante el entorno	¿De qué manera es vulnerable la empresa ante los diferentes factores del entorno?
	2.6 Velocidad de reacción	¿Cómo reacciona la empresa ante las fallas de la planeación explícita?
	2.7 Sentido de responsabilidad social	¿Cuáles son las acciones que se realizan con sentido de responsabilidad social?
	2.8 Enfoque hacia el empleado-persona	¿En qué forma se involucra la empresa en los planes de vida y carrera de los empleados?
	2.9 Reparto equitativo de la riqueza	¿Cuáles son las políticas de distribución de utilidades?

Fuente: Elaboración propia para el diseño del instrumento de investigación.

3.5 Diseño del instrumento de investigación.

Se determina utilizar como instrumento de investigación un cuestionario de respuesta abierta que considera las dos variables establecidas y veintinueve ítems que abarcan todas las categorías de cada variable, veinte sobre planeación estratégica y nueve sobre competitividad. Se destina un cuestionario para cada uno de los dos directivos de la microempresa a efecto de obtener respuestas que permitan un análisis útil para la consecución de los objetivos. (Anexo 1).

CAPÍTULO 4. Análisis de los resultados.

Se presentan las respuestas de los dos directivos para cada uno de los ítems, seguidas de un breve análisis que se deriva de los conceptos teóricos descritos en el capítulo segundo.

4.1 Planeación estratégica.

Tabla 8 ¿Cuáles son las características del modelo de su negocio?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Nuestro modelo de negocio está dirigido a un mercado conformado por padres de familia con hijos en edad escolar entre los 5 y los 15 años, esto hace que nuestros clientes estén identificados como adultos entre 25 y 45 años que tienen la necesidad de proporcionar a sus hijos la oportunidad de un apoyo extraescolar para nivelar y/o mejorar su desempeño académico. El modelo está también sustentado en la tendencia que en los últimos años se presenta en el sector educativo como una deficiencia en los resultados académicos que los alumnos obtienen en su escuela regular.	R.- Es un negocio que tiene como características, ofrecer regularización o nivelación académica en forma breve y eficaz a alumnos con rezago en el aprovechamiento escolar en el nivel de educación básica. Esto es, atiende con rapidez y oportunidad a alumnos de tercero de preescolar, primaria, secundaria y educación media superior a través de diferentes profesores especialistas en las diferentes materias. Los servicios ayudan a los alumnos a nivelarse académicamente a través de aclarar dudas de tareas, a aprobar un examen parcial o extraordinario, resolver guías de estudio, aprobar un examen de ingreso a secundaria o media superior, aprobar exámenes de olimpiada del conocimiento, exámenes ENLACE; etc.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Omiten mencionar el territorio, la competencia existente, la creación de un valor superior para los clientes, la generación de mayores utilidades y la motivación al personal.

Tabla 9 ¿Cuáles son los componentes de la declaración de su misión?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Son la esencia de lo que hacemos cotidianamente y su enfoque al cliente.	R.- Impactar de manera rápida y notoria el aprendizaje de nuestros alumnos.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Incluyen el enfoque al cliente, la manera de satisfacer sus necesidades y un concepto propio.

Tabla 10 ¿Cuáles son los elementos que caracterizan su visión?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Son la visión futura de nuestra empresa y su vinculación con los valores que conforman nuestra cultura organizacional.	R.- Dar atención oportuna, para potenciar su desempeño escolar en cualquiera de los servicios.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Consideran el estado futuro, no mencionan específicamente lo que a la empresa le gustaría lograr.

Tabla 11 ¿Cuáles son los valores de la empresa?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Nuestros valores son la competitividad, la oportunidad, el éxito constante, calidad, calidez y efectividad.	R.- Calidad, calidez, espíritu de servicio, intervención oportuna y efectividad en nuestro desempeño.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Opinión compartida que se refiere al comportamiento de directivos y personal, ambos establecen la base de su cultura organizacional.

Tabla 12 ¿Cómo es que dan congruencia a su misión y a su visión?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Porque enlazan los criterios de operación cotidiana con los propósitos de la organización.	R. - Estos valores son congruentes con nuestra misión en cuanto a que para impactar rápida y notoriamente a nuestros alumnos debemos hacerlo con: calidad, calidez, espíritu de servicio, intervención oportuna y efectividad en nuestro desempeño, para potenciar su desempeño escolar en cualquiera de los servicios.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Ambos expresan criterios que relacionan el quehacer cotidiano con los objetivos de la empresa y el desempeño que ellos conocen de su organización.

Tabla 13 ¿Cuáles son las metas de su empresa a corto, mediano y largo plazo?

RESPUESTAS																																																								
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA																																																							
R.- A corto plazo (1 año), mantener a la empresa por lo menos con el crecimiento que ha sostenido año con año desde su creación. A mediano plazo (5 años), establecer los manuales de procedimiento necesarios para que funcione de manera sistemática duplicando el crecimiento anual. A largo plazo (10 años), lograr que sea un negocio de alto impacto social para la comunidad y de alto impacto económico para los accionistas.	R.-																																																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Servicio</th> <th>Alumnos esperados</th> <th>Corto Plazo 1 año</th> <th>Mediano Plazo 3 años</th> <th>Largo Plazo 5 años</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CEIS</td> <td></td> <td>300</td> <td>400</td> <td>500</td> </tr> <tr> <td>CCBS</td> <td></td> <td>100</td> <td>150</td> <td>200</td> </tr> <tr> <td>CEIM</td> <td></td> <td>100</td> <td>200</td> <td>300</td> </tr> <tr> <td>FAZT</td> <td></td> <td>60</td> <td>100</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>REEX</td> <td></td> <td>50</td> <td>100</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>FIQM</td> <td></td> <td>100</td> <td>200</td> <td>300</td> </tr> <tr> <td>CLUB</td> <td></td> <td>600</td> <td>800</td> <td>1000</td> </tr> <tr> <td>CVER</td> <td></td> <td>25</td> <td>50</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>CAMP</td> <td></td> <td>80</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Totales:</td> <td></td> <td>1415</td> <td>2000</td> <td>2800</td> </tr> </tbody> </table>	Servicio	Alumnos esperados	Corto Plazo 1 año	Mediano Plazo 3 años	Largo Plazo 5 años	CEIS		300	400	500	CCBS		100	150	200	CEIM		100	200	300	FAZT		60	100	150	REEX		50	100	150	FIQM		100	200	300	CLUB		600	800	1000	CVER		25	50	100	CAMP		80	100	100	Totales:		1415	2000	2800
	Servicio	Alumnos esperados	Corto Plazo 1 año	Mediano Plazo 3 años	Largo Plazo 5 años																																																			
	CEIS		300	400	500																																																			
	CCBS		100	150	200																																																			
	CEIM		100	200	300																																																			
	FAZT		60	100	150																																																			
	REEX		50	100	150																																																			
	FIQM		100	200	300																																																			
	CLUB		600	800	1000																																																			
	CVER		25	50	100																																																			
	CAMP		80	100	100																																																			
Totales:		1415	2000	2800																																																				

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: En ambos casos se percibe claridad y aunque no son congruentes las metas existe una idea común, sólo que carece de precisión y criterios de medición.

Tabla 14 ¿Qué amenazas y oportunidades han sido determinadas por su análisis externo ante los factores tecnológico, económico, político y social?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- En materia económica se visualiza la aparición de cada vez más competidores y desde el punto de vista político las variantes que se puedan presentar en materia de política educativa. En la tecnología se vislumbra una excelente área de oportunidad ya que nos puede permitir mejorar nuestros servicios e inclusive incrementar nuestro portafolio de productos. En el ámbito social también se percibe una excelente oportunidad ya que tenemos un equipo competitivo que puede generar el impacto social esperado en un mercado que está identificado pero no debidamente explotado.	R.- Factores tecnológicos: nuestra competencia no tiene un uso relevante de la tecnología; sin embargo es necesario actualizarnos en el uso de software educativo para resolver guías en línea o averiguar otros sitios que puedan brindar apoyo a la información que sean confiables o que permitan la interacción para el aprendizaje. Económicos: Nuestra competencia tiene precios más bajos, por lo que es necesario mantener la calidad en los servicios e incrementarla constantemente haciendo ajustes, a través de la capacitación y la actualización constante. Hemos logrado mayor estabilidad laboral en nuestros docentes, ya que no abandonan o, no cambian de empleo fácilmente. Político: establecemos relación con algunas de las autoridades escolares a través de la atención de sus propios hijos o de sus alumnos, quienes reconocen la calidad de nuestros servicios, o quienes conocen nuestra publicidad. Estamos en cumplimiento con las normas delegacionales que tienen que ver con las condiciones de uso de nuestro colegio y el Programa de Protección Civil. Socialmente estamos logrando el reconocimiento de nuestra comunidad, porque el impacto de nuestros resultados ha sido notorio.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Se expresa el conocimiento de diversos factores y sus consideraciones sobre amenazas y oportunidades definidas.

Tabla 15 ¿Qué fortalezas y debilidades se han derivado de su análisis interno?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- La principal fortaleza es la lealtad y competitividad de nuestro equipo de trabajo. También se puede mencionar la reducción de costos que implica la propiedad total de las instalaciones así como el prestigio logrado durante los años de vida del negocio. Como debilidad identifiqué una falta de organización y de formación específica tanto de la planta docente como de la dirección para el crecimiento acelerado de la empresa.	R.- Las fortalezas tienen que ver con el buen desempeño de los docentes, un buen nivel académico y que se sientan involucrados en los procesos laborales, sin embargo hay que trabajar con mayor claridad e intensidad en las formas de comunicación para evitar la falta de claridad en algunas de las indicaciones cuando hay actividades o eventos que no son cotidianos, como juntas de información, entrevistas con padres o conferencias.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Se percibe en las respuestas un conocimiento de la organización hacia su interior, sus recursos, capacidades y problemáticas.

Tabla 16 ¿Cómo se relaciona su análisis FODA con el modelo de negocio?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Hay congruencia porque en ambos se identifica claramente nuestro mercado, sus necesidades, su posibilidad de satisfacción y las tendencias a las que deberán responder.	R.- Se relaciona con la supervisión y la evaluación constante de las actividades, los servicios y los procesos para hacer los ajustes necesarios oportunamente y conocer las áreas de oportunidad que se abren. Esto permite implementar nuevas estrategias de trabajo, ya sea en publicidad, mercadotecnia, desempeño académico, organización laboral o asignación de funciones, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Ambos consideran el alineamiento entre sus recursos y capacidades con las demandas del entorno.

Tabla 17 ¿Qué estrategias se han implementado para lograr la eficacia en su administración interna?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- La capacitación permanente en la Dirección administrativa, el registro de datos útiles para la formación de un banco de prospectos, la planeación de gastos y utilidades y la paulatina formación de los manuales de procedimientos.	R.- Elaboración de un Plan General, establecer líneas de comunicación directa entre docentes y directivos, capacitación y actualización constante, rediseño o redistribución y mantenimiento de los espacios, elaboración de registros de supervisión, evaluación y seguimiento, orientación y asesoría al personal sobre ajustes o cambios en los procesos y en los servicios, asignación de recursos materiales para los diferentes servicios, (libros, guías, papelería en general, etc.)

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Se observa la consideración de estrategias de marketing, administración de los recursos y atención a los servicios.

Tabla 18 ¿De qué manera han implementado estrategias enfocadas a la competitividad de la empresa?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Investigando las ofertas de los competidores para diferenciar nuestros servicios.	R.- Las estrategias implementadas para la competitividad tienen que ver con la investigación o el estudio de la competencia local en cuanto a servicios, calidad y precios. Mejora en los servicios en cuanto se detecta la necesidad de ajustes como resultado de la supervisión, evaluación y seguimiento. Incluir valor agregado a nuestros servicios como cursos propedéuticos gratuitos de nivelación o de orientación vocacional, charlas de desarrollo humano dirigidas a padres de nuestros alumnos. Orientación o asesorías a padres y alumnos sobre procesos de inscripción para las escuelas del siguiente nivel al que aspiran nuestros alumnos.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Mencionan considerar estrategias de diferenciación y de enfoque. Omiten lo concerniente a liderazgo en costos y apertura de mercados.

Tabla 19 ¿En qué medida se han implementado estrategias globales?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- La empresa no tiene aún expectativas de funcionamiento global, no obstante se cuenta con una página web con la pretensión de expandir el conocimiento de nuestros servicios por los posibles usuarios.	R.- Nuestras estrategias globales tienen que ver con la inscripción de nuestra página electrónica en las redes sociales, donde se ofertan nuestros servicios y se muestran nuestros resultados con evidencias y testimonios de nuestros clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Están considerando una estrategia global (página web), para el incremento de su mercado local.

Tabla 20 ¿Qué estrategias enfocadas a negocios alternos se consideran necesarias para la organización?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Este tipo de estrategias están en estudio.	R.- Las estrategias corporativas o para negocios alternos necesarios para la organización, tienen que ver con el servicio de transporte de alumnos, la elaboración de antologías, guías propias para cursos, compra venta de materiales de apoyo como cuadernillos o papelería en general y cafetería o servicio de alimentos para el personal y los alumnos.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Se observa que ya tienen considerado a futuro estrategias para incrementar su presencia respaldando su estrategia general.

Tabla 21 ¿De qué manera se implementan políticas para incentivar a los grupos de interés?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- No hemos considerado su sistematización, se incentiva de manera oportunista atendiendo a las posibilidades económicas presentes con obsequios al personal por fechas relevantes o festejos y regalos publicitarios a los clientes.	R.- Las políticas para incentivar a los grupos de interés están enfocadas a promover mayor comunicación con los padres de familia, elaborar y presentar reporte de resultados con un seguimiento y atención personalizada sobre todo a los casos de bajo aprovechamiento académico o trastornos de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Se observa la implementación de estrategias dirigidas a clientes y personal.

Tabla 22 ¿En qué medida funcionan las conexiones entre las diferentes personas y funciones de su estructura organizacional?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Existe una estructura organizacional no explícita pero que ha funcionado por el liderazgo presencial de los directivos y la alta disposición del personal.	R.- Las conexiones entre las diferentes personas y funciones de la estructura organizacional es buena, ya que existe una relación directa entre docentes directivos y personal administrativo. Existe una clara descripción de los servicios y asignación de funciones, sin embargo es necesario hacer un manual de procedimientos que ha resultado un poco complicado debido a que constantemente hay innovaciones para los servicios y se hacen ajustes de los horarios y de la distribución de los espacios.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Indican la necesidad constante de estrategias emergentes de comunicación para enlazar la estrategia general con la estructura.

Tabla 23 ¿De qué manera se permea la cultura organizacional?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Se comunica a todos al inicio y fin de cada ciclo escolar y/o cuando se incorpora gente nueva, pero principalmente se pretende que sea una práctica cotidiana y se recuerda constantemente en la convivencia laboral.	R.- La cultura organizacional se permea a través de sesiones de capacitación constantes ya sea para el colectivo o de manera grupal por servicios, con comunicados o impresos fijados colocados en las aulas sobre la misión, visión y valores del colegio como empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Se observan prácticas de difusión de la cultura organizacional.

Tabla 24 ¿Cuál es el enfoque y orientación de la cultura organizacional?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Está totalmente dirigido al conocimiento y aprehensión de nuestra misión, visión y valores.	R.- El enfoque tiene que ver con la cultura de calidad en el servicio para promover el desarrollo de competencias académicas en nuestros alumnos en forma notoria y rápida.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Se observa un enfoque y orientación hacia sus normas y valores.

Tabla 25 ¿Cuáles son las características de los controles que miden el logro de los objetivos de la empresa?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Son registros diarios que reflejan el contacto con los clientes, la dinámica de operación con los usuarios y las transacciones realizadas. Esto permite su frecuente revisión y una ágil toma de decisiones cuando se presentan variantes importantes.	R.- Los controles de resultados que miden el logro de los objetivos de la empresa tienen como características ser: temporales, grupales e individuales, claros, concretos por lo tanto son objetivos para el análisis de resultados. Se encuentran en el registro de los alumnos aceptados en su colegio de primera opción ya sea en secundaria o media superior y en los resultados de exámenes acreditados de alumnos con problemas de reprobación. También se elaboran registros de los diferentes exámenes de ensayo aplicados a los alumnos, a fin de observar sus avances y apoyar a quienes no los tienen. Registros de asistencia y tareas para evaluar permanencia en los cursos y desempeño o en su caso deserción.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Se observa la implementación de controles que van de acuerdo a sus estrategias.

Tabla 26

¿Cuáles son las características del software que se utiliza para satisfacer las necesidades de información en la empresa?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Se utilizan programas básicos como Word, power point y excell. No se tiene un software específico para la comunicación interna.	R.- No hay software

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Expresan la existencia de software básico y no especializado que tenga un enfoque dirigido a su actividad específica.

Tabla 27 ¿Cómo se vincula el sistema de recompensas con las conductas específicas de los empleados?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- No se tiene un sistema de recompensas por conducta específica.	R.- El sistema de recompensas se da a través de un bono ocasional por participación con calidad, disposición y entusiasmo.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: No se indican recompensas sistemáticas ni relacionadas con mediciones del desempeño.

4.2 Competitividad.

Tabla 28 ¿Cuáles son las medidas que se han tomado para establecer un liderazgo en costos respecto de sus competidores?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Apropiación de las instalaciones, aprovechamiento de los espacios para atender a una mayor población y compras anuales del material necesario para todo un ciclo.	R.- Las medidas para mantener el liderazgo en costos, respecto de nuestros competidores han sido las promociones ofreciendo cursos gratis como valor agregado y haciendo investigación sobre la competencia.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Se expresa una aparente confusión entre costos y precios por parte de la dirección académica; y la dirección administrativa incluye tres medidas para la reducción de costos que no están relacionadas con su competencia.

Tabla 29 ¿Cuáles son las características que diferencian sus servicios de otros existentes?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Nuestros servicios parten de evaluaciones diagnósticas, existe una alta sensibilización de nuestros clientes a través de juntas de información sobre la satisfacción total de sus necesidades y la atención que se les brinda es muy cálida, orientada a su necesidad específica así como personalizada.	R.- Las características que diferencian nuestros servicios de otros son la calidad, el servicio y el valor agregado.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: No se expresa la diferencia en relación con sus competidores.

Tabla 30 ¿Cuáles son los segmentos del mercado a los cuales están dirigidos sus servicios?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Padres de familia entre los 25 y 45 años de edad, de clase media a media baja, con hijos matriculados en escuelas primarias y secundarias de nuestra área de influencia.	R.- Nuestro mercado está dirigido a padres de familia con hijos en edad escolar básica e ingreso a media superior.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Se visualiza una segmentación clara.

Tabla 31 ¿Cuál es la forma en que está la empresa innovando para abordar mercados nuevos con servicios nuevos?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- No se está haciendo. Uno de nuestros propósitos actuales es hacer llegar el conocimiento de nuestra existencia al 100% del mercado que tenemos identificado.	R.- Servicios nuevos: REEX, FIQM, Charlas de orientación a padres de familia para inscripción a escuela secundaria y media superior. Charlas gratuitas para desarrollo humano.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Una opinión se refiere al mercado pero no a la forma de innovación y otra a los servicios nuevos.

Tabla 32 ¿De qué manera es vulnerable la empresa ante los diferentes factores del entorno?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Por el incremento de competidores y por la variabilidad de las políticas educativas.	R.- Factores externos a los que la empresa es vulnerable: problemas de congestionamiento vial. Cambios en la política educativa para los procedimientos de ingreso a secundaria y media superior.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Sí se indica el conocimiento de riesgos de carácter externo.

Tabla 33

¿Cómo reacciona la empresa ante las fallas de la planeación explícita?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Se reacciona ágilmente reacomodando las estrategias o implementando nuevas acciones.	R.- La empresa reacciona ante las fallas de planeación explícita realizando los ajustes necesarios con oportunidad, sobre todo si tienen que ver con la calidad del servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Ambos indican el conocimiento y la utilización de estrategias emergentes, así como su agilidad de respuesta.

Tabla 34

¿Cuáles son las acciones que se realizan con sentido de responsabilidad social?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- Contacto permanente con nuestros clientes para apoyarlos en materia de formación humana a través de charlas y eventos educativos de bajo costo.	R.- Las acciones de responsabilidad social tienen que ver con el Programa de Protección Civil y la valoración de los resultados de la calidad en el servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Expresan acciones dirigidas sólo a los usuarios y gobierno, no al entorno comunitario ni empleados.

Tabla 35 ¿En qué forma se involucra la empresa en los planes de vida y carrera de los empleados?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- No se tiene un sistema de participación de la empresa al respecto. Se realizan acciones ocasionales en base al conocimiento de algunas personas.	R.- La empresa se involucra en los planes de vida y carrera de los empleados con la capacitación.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Sólo se expresa el área de capacitación, no se indica la existencia de un área de desarrollo de personal ni otras acciones específicas al respecto.

Tabla 36

¿Cuáles son las políticas de distribución de utilidades?

RESPUESTAS	
1 DIRECTOR ADMINISTRATIVO	2 DIRECTORA ACADÉMICA
R.- No existen políticas al respecto, sólo una ocasional asignación de bonos por productividad.	R.- Políticas de distribución de utilidades no hay o no las conozco.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de investigación.

Análisis: Se niega la existencia de estas políticas.

Capítulo 5 Propuesta de Plan Estratégico.

A continuación se presenta un diseño sugerido de un plan estratégico con el fin de lograr una competitividad sostenible para la microempresa de servicios educativos.

5.1 Modelo del negocio.

El negocio competirá en el sector de los servicios educativos enfocado en el territorio que establezcan sus alcances operativos, dirigido al mercado cuyos servicios le son necesarios, en este caso padres de familia entre los 25 y 45 años de edad con hijos en los niveles educativos de tercero de preescolar, primaria, secundaria y bachillerato, ofreciendo servicios de apoyo extraescolar con profesores especialistas en cada materia para nivelar a los alumnos académicamente en forma breve y eficaz, considerando la creación de valores superiores a los de su competencia y ofreciendo precios competitivos acordes a las características de su mercado y que así mismo permitan un margen de utilidad atractivo, alineando la organización hacia las estrategias específicas.

5.2 Misión.

La microempresa conservará la que tiene toda vez que está enfocada al cliente y sus necesidades con un concepto propio.

5.3 Visión.

Se enriquecerá la que se tiene con propósitos específicos que podrán ser renovables cada tres o cinco años.

5.4 Valores.

Se mantendrán los que se tienen manteniendo sus vínculos con la cultura organizacional y su congruencia con la misión y con la visión.

5.5 Metas.

Se enfocarán a diseñar los manuales de procedimientos incluyendo estándares de medición que permitan la visualización del impacto social en la comunidad, el impacto económico para los accionistas y el logro de las cantidades de matrícula establecidas en cada servicio:

Tabla 37 Metas establecidas por servicio, temporalidad y alumnos esperados.

Servicio	Temporalidad	Corto Plazo 1 año	Mediano Plazo 3 años	Largo Plazo 5 años
CEIS	Alumnos esperados	300	400	500
CCBS		100	150	200
CEIM		100	200	300
FAZT		60	100	150
REEX		50	100	150
FIQM		100	200	300
CLUB		600	800	1000
CVER		25	50	100
CAMP		80	100	100
Totales:		1415	2000	2800

Fuente: Elaboración propia

5.6 Análisis FODA.

5.6.1 Fortalezas.

Se trabajará en la construcción de nuevos vínculos que mantengan la lealtad de los colaboradores y se implementarán actividades que incrementen su competitividad.

5.6.2 Oportunidades.

Se promoverá el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la tecnología actual y en actividades que generen impacto social y la explotación del mercado identificado.

5.6.3 Debilidades.

Se destinarán tiempos para la organización previa de las actividades así como para la comunicación pertinente a los involucrados.

Se implementarán estrategias tendientes a la formación de la planta docente y del personal directivo y administrativo en función del crecimiento acelerado que se espera.

5.6.4 Amenazas.

Se sistematizará el estudio de los competidores y se establecerán los vínculos necesarios para mantener fresca la información sobre política educativa.

5.7 Implementación de estrategias.

Con el objeto de garantizar la supervivencia de la empresa y de impulsar su crecimiento se implementarán las siguientes estrategias:

5.7.1 En la administración interna.

5.7.1.1 Facilitar el control de los registros y se estandarizar la atención de los prospectos por las vías telefónicas, presenciales y electrónicas.

5.7.1.2 Procurar la eficiencia de las líneas de comunicación entre todo el personal de acuerdo a los procedimientos establecidos.

5.7.1.3 Determinar con anticipación los recursos requeridos para cada una de las actividades y servicios con el afán de su adquisición y distribución oportunas.

5.7.2 Para la competitividad.

A efecto de desarrollar la capacidad de la empresa para ganar cuotas de mercado, incrementar sus beneficios y crecer generando valor para los accionistas, empleados, clientes y comunidad, se trabajará en la creación de ventajas competitivas atendiendo a los siguientes aspectos y objetivos:

5.7.2.1 Sobre liderazgo en costos.

5.7.2.1.1 Mantener la propiedad de las instalaciones.

5.7.2.1.2 Sistematizar el estudio de los competidores.

5.7.2.1.3 Crear un sistema de compras y proveedores que permitan tomar ventaja con adquisiciones de oportunidad a precios bajos.

5.7.2.1.4 Promover prácticas de ahorro de energía, insumos y materiales, así como el reciclado de los recursos que lo permitan.

5.7.2.2 Sobre la diferenciación de los servicios.

5.7.2.2.1 Mantener las evaluaciones diagnósticas, la sensibilización de los clientes y las prácticas de calidad en la atención personalizada, calidez en el servicio y valores agregados.

5.7.2.2.2 Crear carpetas de información sobre las especificaciones de los diferentes servicios para todos los clientes.

5.7.2.3 Sobre los segmentos del mercado.

5.7.2.3.1 Implementar prácticas mercadológicas dirigidas específicamente a la tipología de nuestros clientes.

5.7.2.4 Sobre innovación.

Implementar acciones tendientes a generar ideas que tengan impacto en:

5.7.2.4.1 Servicios nuevos.

5.7.2.4.1.1 Actividades de capacitación y desarrollo para adultos.

5.7.2.4.2 Mercados nuevos.

5.7.2.4.2.1 Desarrollar campañas publicitarias dirigidas a mercados existentes y no atendidos.

5.7.2.4.2.2 Diseñar actividades dirigidas a personas de otros niveles educativos

5.7.2.5 Sobre la vulnerabilidad de la empresa.

5.7.2.5.1 Tener al día la información necesaria para prever las acciones de los competidores.

5.7.2.5.2 Generar medios de comunicación para atender permanentemente las políticas educativas y sus variaciones.

5.7.2.5.3 Mantener periódicamente respaldada la información de todos los elementos de acopio y comunicación.

5.7.2.6 Sobre la velocidad de reacción ante las fallas de la planeación explícita.

5.7.2.6.1 Mantener un estado de alerta y ágil comunicación ante las variaciones que puedan sufrir los estándares esperados en la ejecución de las acciones.

5.7.2.7 Sobre la responsabilidad social.

5.7.2.7.1 Promover acciones y/o gestiones para el embellecimiento del entorno físico de nuestras instalaciones beneficiando al ambiente comunitario.

5.7.2.7.2 Programar sesiones de formación humana dirigidas al personal de la empresa.

5.7.2.7.3 Desarrollar programas de patrocinio para grupos vulnerables y/o grupos destacados en actividades académicas, artísticas, deportivas y culturales.

5.7.2.8 Sobre los planes de vida y carrera de los empleados.

5.7.2.8.1 Establecer un sistema de registro sobre los planes de vida y carrera de todo el personal incluyendo una ronda de entrevistas para su evaluación y, en función de los resultados, destinar recursos para impulsar su desarrollo personal.

5.7.2.9 Para la distribución de las utilidades.

5.7.2.9.1 Desarrollar un plan financiero para la distribución de las utilidades con las consideraciones proporcionales que se fijen por ambas direcciones

5.7.3 En el contexto global.

5.7.3.1 Continuar con las prácticas de desarrollo del entorno WEB y aprovechamiento de las redes sociales.

5.7.4 En el ámbito corporativo.

5.7.4.1 Analizar la viabilidad de incursionar en negocios alternos como:

- transporte escolar.
- elaboración de antologías.
- servicio de cafetería y alimentos.

5.7.5 En materia de incentivos para los grupos de interés.

5.7.5.1 Elaborar un programa de incentivos que consideren a los diferentes grupos: Accionistas, directivos, personal, clientes y comunidad.

5.7.6 Sobre la estructura organizacional.

5.7.6.1 Rediseñar la estructura organizacional estableciendo claramente las líneas de autoridad y comunicación así como todas las descripciones de todos los cargos, sus perfiles horarios y funciones.

5.7.7 Acerca de la cultura organizacional.

5.7.7.1 Promover periódicamente encuentros con el personal a efecto de reforzar el conocimiento y prácticas de la cultura organizacional, enfocando la atención a la misión, visión y valores de la empresa.

5.7.8 En materia de controles.

5.7.8.1 Mantener el ejercicio de los controles establecidos y generar nuevos en base a las necesidades.

5.7.9 Sobre el aprovechamiento de la tecnología.

5.7.9.1 Implementar la adquisición y operación de un software específico acorde a las funciones de la empresa.

5.7.10 Para un sistema de recompensas.

5.7.10.1 Establecer un sistema de recompensas variadas que pueda estimular el desempeño sobresaliente de los trabajadores.

CONCLUSIONES

Las principales conclusiones de este trabajo de investigación son las siguientes:

-En función del planteamiento del problema sobre la búsqueda de los elementos de un plan estratégico que permiten lograr una competitividad sostenible en una microempresa de servicios educativos; se encontró que son los que se refieren a la supervivencia de la empresa así como los que se relacionan con su crecimiento.

En este caso particular, se encuentra que la microempresa explota un mercado específico que le demanda cada vez mayor atención por las oportunidades de expansión que presenta. En el análisis de resultados se percibe en los directivos un amplio conocimiento tanto de los servicios como del mercado que atienden así como de las estrategias que han sido necesarias para su permanencia.

Se percibe también una visión relativamente acertada acerca de sus oportunidades y posibilidades de crecimiento, no obstante, también se deja ver una carencia de prácticas de organización y acuerdo en las metas que podría dificultar esta nueva etapa de la microempresa.

-Por lo que respecta al objetivo general que fue “Diseñar un plan estratégico con el fin de lograr una competitividad sostenible en una microempresa de servicios educativos”, se logra el diseño de un nuevo plan sugerido en donde se adicionan los elementos que se detectaron ausentes y se refuerzan los que ya existen.

-El primer objetivo específico de la investigación que fue contrastar los elementos que sugieren diferentes autores o el estado del arte para determinar la competitividad de las microempresas de servicios, se considera suficientemente logrado para los efectos del presente trabajo, pero también se nota, gracias a la investigación, la imperiosa necesidad de mantener fresca la información al respecto por la velocidad de los cambios que la actualidad de las organizaciones empresariales presenta.

-En cuanto al segundo objetivo específico acerca de “distinguir los elementos que son necesarios para su inclusión en el plan estratégico de una microempresa de servicios educativos”; también se ve logrado en el momento presente, pero igualmente como un objeto de análisis y revisión constantes.

-Sobre los resultados que ha arrojado la investigación a través del instrumento, se puede concluir que han sido de gran utilidad para la microempresa y sus directivos, ya que les puede permitir, tanto replantear su modelo de plan estratégico, como la consideración de sus estrategias presentes y sus resultados además de estrategias emergentes que les lleven a reconsiderar permanentemente sus decisiones.

RECOMENDACIONES

- Dar seguimiento al plan estratégico propuesto y enriquecerlo en base a su experiencia y prácticas para preparar y orientar el crecimiento de la micro-empresa considerando lo siguiente:

El acuerdo entre ambas direcciones (administrativa y académica), para definir su modelo de negocio siendo específicos y congruentes en responder a las preguntas: - ¿En qué negocio competir?- ¿En qué territorio(s) enfocarse?- ¿Cuál segmento del mercado perseguir? ¿Qué clientes?- ¿Cuáles productos y servicios ofrecer?- ¿Cómo entregar los servicios o productos?- ¿Cómo crear un valor superior a los clientes?- ¿Cómo generar mayores utilidades?- ¿Cómo alinear la organización y motivar al personal con las estrategias seleccionadas?

- Empatar las metas entre las dos direcciones de manera que queden claros los objetivos, plazos y criterios de medición, incluyendo factores como satisfacción del cliente y productividad de los empleados.
- Implementar estrategias para definir su liderazgo en costos y apertura de nuevos mercados.
- Planear la inclusión de estrategias dirigidas a más grupos de interés.
- Programar eventos especiales de comunicación con la estructura a efecto de enlazarla con las estrategias generales.
- Revisar si la estrategia y la estructura están condicionando favorablemente los sistemas de control, y si los controles actuales responden a las variables clave.
- Instalar una plataforma de software que sea del conocimiento y uso de toda la estructura organizacional.
- Crear un sistema de recompensas vinculado a los sistemas de control para incentivar el desempeño de los empleados que esté basado en las estrategias de la organización.
- Empatar ambas direcciones, medidas estratégicas para la reducción de costos que estén relacionadas con sus competidores.
- Establecer claramente factores de diferenciación que estén relacionados con sus competidores.
- Definir la forma en que se hará del conocimiento del 100% del mercado identificado, la existencia de la empresa y sus servicios.

- Diseñar estrategias de responsabilidad social dirigidas al entorno comunitario y a los empleados.
- Revisar su plantilla de personal e identificar necesidades en las que puedan incidir algunas estrategias que favorezcan a sus empleados.
- Incorporar un sistema de componentes variables para retribuir a sus colaboradores.

REFERENCIAS

- Andriani, Carlos S., Biasca Rodolfo Eduardo y Rodríguez Martínez Mauricio (2003). El nuevo sistema de gestión para las PYMES. Grupo editorial Norma. México.
- Aragón S. y Rubio B. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMES del estado de Veracruz. Revista CYA UNAM No. 216, mayo-agosto 2005.
- Berry, Albert. 1998. Las tareas de la pequeña y mediana empresa en América Latina. Revista de la Cepal. cepal.org
- Berumen, Sergio A. y Palacios, Sommer Octavio. Competitividad, Clusters e Innovación. (2009). México. Editorial Trillas.
- Casadesus-Masanell, Ramón. 2004. Dinámica competitiva y modelos de negocio. Universia Business Review. Cuarto trimestre. No. 004. Grupo Recoletos Comunicación. Madrid, España. Pp. 8-17.
- Cuadrado, Roura J. R. (1999). El sector servicios y el empleo en España. Fundación BBV-Servilab. En www.revistesice.com marzo-abril 2000. No. 784.
- David, Fred R. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. México.
- De la Rosa, Alburquerque Ayuzabet. 2000. La micro, pequeña y mediana empresa: sus saberes, mitos y problemáticas. UAM Iztapalapa. (Artículo).
- Doz, Y. y Kosonen, M. Agilidad estratégica. (2008). México. Grupo editorial Patria.
- Drucker, Peter F. 2002. La gerencia en la sociedad futura. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Fariñas, José Carlos. 2002. La creación y la supervivencia de las empresas industriales.
- Fernández del Hoyo, A. (2006). El grado de orientación al mercado en la empresa española. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/apfh/>
- Fernández, Sánchez Esteban; Montes, Peón José Manuel y Vázquez Ordaz Camilo José. (2010). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. En www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewfile/318/318

- Hernandez, Sampieri Roberto; Fernández, Collado Carlos y Baptista, Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. (2010). México. McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Hill, Charles W. L. y Jones, Gareth R. Administración estratégica. (2011). México. Editorial Progreso.
- Madero, Gómez Sergio M. y Peña, Rivera Humberto (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. Artículo. En Cuadernos de Administración en <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/articulate/view/1474/1879>
- Otero, María y Rhyne Elizabeth. 1998. El nuevo mundo de las finanzas microempresariales. Editorial Plaza y Valdéz. México.
- Rodríguez, Valencia Joaquín. (2001). Cómo aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana empresa. ECAFSA. México.
- Santibañez, Fabián y Hormaechea, Diego. (2008). Tesis. Relación de las TIC y los instrumentos de fomento en la microempresa. En http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/santibanez_f/sources/santibanez_f.pdf
- Segovia Romo, Adriana; Mendoza Gómez, Joel; Rositas Martínez, Juan y Abreu Quintero, José Luis. El Rol de la Remuneración Variable en la Efectividad Organizacional de las Empresas. Daena: International Journal of Good Conscience. 6(2) 17-33. Octubre 2011. ISSN 1870-557X 17.
- Sotomayor, Jesús M. y Grau, Juan. (2011). Cómo competir para ganar. México. Grupo editorial Patria.
- Treacy, Michael y Wiersema Fred. (2004). La disciplina de los líderes del mercado. Grupo editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Velázquez Pardo Silvia y Macías Herrera Santiago. (2001). El sistema de auto diagnóstico empresarial: una herramienta para mejorar la competitividad. México: Revista Contaduría y Administración, No. 200, enero- marzo de 2001. pp 79-83.
- Zevallos, Emilio. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Revista de la CEPAL 79.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Arimany, Luis. (1996). [DOC] [Dirección estratégica](#) RM Grant - Madrid: Civitas, en [luisarimany.com](#)

Cuadrado Roura J. R. (1999). El sector servicios y el empleo en España. Fundación BBV-Servilab. En [www.revistasice.com](#) marzo-abril 2000. No. 784.

Chiavenato, I. Villamizar, G. (2002) [DOC] [Gestión del talento humano](#) en [d3ds4oy7g1wrqq.cloudfront.net](#)

Fernández del Hoyo, A. 2006. El grado de orientación al mercado en la empresa española. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/apfh/>.

[HTML] [La responsabilidad social empresarial: un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán](#) FG Barroso Tanoira - Contaduría y administración, 2008 - [scielo.org.mx](#)

<http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/6/Implementaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20\(Parte%20cuarta\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/6/Implementaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20(Parte%20cuarta).pdf)

<http://laborsta.ilo.org/applv8/data/c1s.html>

<http://www.gerencie.com/pib-nominal.html>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>

<http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>, Tomado de: COMPETITIVE STRATEGY, Michael E. Porter. Copyright 2007 Online Executive Education.

<http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>

Consultada el 23 de marzo de 2013.

<http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/318/318>

http://www.sedeco.df.gob.mx/actividades/informes/gustavo_garza.pdf

www.educacion.gob.es/exterior/ro/es/materiales/MOD

www.planware.org/strategicplan.htm Consultada 15 oct. 2012

www.sappiens.com/sappiens/.../direglosa.nsf/ventaja%20competitiva/...

ANEXOS

1.- Instrumento utilizado en la investigación.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN



CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS **SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD.**

Apreciable director (a):

Con el propósito de reconocer las características que presenta actualmente la planeación estratégica de su organización, así como las condiciones de competitividad en que se encuentra, le solicitamos atentamente responder con sus propias palabras las siguientes preguntas:

DATOS GENERALES:

PUESTO: _____

EDAD: _____ GÉNERO: H___ M___ ANTIGÜEDAD: _____

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 1.1 ¿Cuáles son las características del modelo de su negocio?
- 1.2 ¿Cuáles son los componentes de la declaración de su misión?
- 1.3 ¿Cuáles son los elementos que caracterizan su visión?
- 1.4 ¿Cuáles son los valores de la empresa?
- 1.5 ¿Cómo es que dan congruencia a su misión y a su visión?
- 1.6 ¿Cuáles son las metas de su empresa a corto, mediano y largo plazo?

1.7 ¿Qué amenazas y oportunidades han sido determinadas por su análisis externo ante los factores tecnológico, económico, político y social?

1.8 ¿Qué fortalezas y debilidades se han derivado de su análisis interno?

1.9 ¿Cómo se relaciona su análisis FODA con el modelo de negocio?

1.10 ¿Qué estrategias se han implementado para lograr la eficacia en su administración interna?

1.11 ¿De qué manera han implementado estrategias enfocadas a la competitividad de la empresa?

1.12 ¿En qué medida se han implementado estrategias globales?

1.13 ¿Qué estrategias enfocadas a negocios alternos se consideran necesarias para la organización?

1.14 ¿De qué manera se implementan políticas para incentivar a los grupos de interés?

1.15 ¿En qué medida funcionan las conexiones entre las diferentes personas y funciones de su estructura organizacional?

1.16 ¿De qué manera se permea la cultura organizacional?

1.17 ¿Cuál es el enfoque y orientación de la cultura organizacional?

1.18 ¿Cuáles son las características de los controles que miden el logro de los objetivos de la empresa?

1.19 ¿Cuáles son las características del software que se utiliza para satisfacer las necesidades de información en la empresa?

1.20 ¿Cómo se vincula el sistema de recompensas con las conductas específicas de los empleados?

2. COMPETITIVIDAD

2.1 ¿Cuáles son las medidas que se han tomado para establecer un liderazgo en costos respecto de sus competidores?

2.2 ¿Cuáles son las características que diferencian sus servicios de otros existentes?

2.3 ¿Cuáles son los segmentos del mercado a los cuales están dirigidos sus servicios?

2.4 ¿Cuál es la forma en que está la empresa innovando para abordar mercados nuevos con servicios nuevos?

2.5 ¿De qué manera es vulnerable la empresa ante los diferentes factores del entorno?

2.6 ¿Cómo reacciona la empresa ante las fallas de la planeación explícita?

2.7 ¿Cuáles son las acciones que se realizan con sentido de responsabilidad social?

2.8 ¿En qué forma se involucra la empresa en los planes de vida y carrera de los empleados?

2.9 ¿Cuáles son las políticas de distribución de utilidades?

GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.

2.- Cuestionarios respondidos por los dos directivos de la microempresa estudiada.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN



CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS
SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD.

Apreciable director (a):

Con el propósito de reconocer las características que presenta actualmente la planeación estratégica de su organización, así como las condiciones de competitividad en que se encuentra, le solicitamos atentamente responder con sus propias palabras las siguientes preguntas:

DATOS GENERALES:

PUESTO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO

EDAD: 53 GÉNERO: H_X__ M__ ANTIGÜEDAD: 13 AÑOS

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 ¿Cuáles son las características del modelo de su negocio?

R.- Nuestro modelo de negocio está dirigido a un mercado conformado por padres de familia con hijos en edad escolar entre los 5 y los 15 años, esto hace que nuestros clientes estén identificados como adultos entre 25 y 45 años que tienen la necesidad de proporcionar a sus hijos la oportunidad de un apoyo extraescolar para nivelar y/o mejorar su desempeño académico. El modelo está también sustentado en la tendencia que en los últimos años se presenta en el sector educativo como

una deficiencia en los resultados académicos que los alumnos obtienen en su escuela regular.

1.2 ¿Cuáles son los componentes de la declaración de su misión?

R.- Son la esencia de lo que hacemos cotidianamente y su enfoque al cliente.

1.3 ¿Cuáles son los elementos que caracterizan su visión?

R.- Son la visión futura de nuestra empresa y su vinculación con los valores que conforman nuestra cultura organizacional.

1.4 ¿Cuáles son los valores de la empresa?

R.- Nuestros valores son la competitividad, la oportunidad, el éxito constante, calidad, calidez y efectividad.

1.5 ¿Cómo es que dan congruencia a su misión y a su visión?

R.- Porque enlazan los criterios de operación cotidiana con los propósitos de la organización.

1.6 ¿Cuáles son las metas de su empresa a corto, mediano y largo plazo?

R.- A corto plazo (1 año), mantener a la empresa por lo menos con el crecimiento que ha sostenido año con año desde su creación. A mediano plazo (5 años), establecer los manuales de procedimiento necesarios para que funcione de manera sistemática duplicando el crecimiento anual. A largo plazo (10 años), lograr que sea un negocio de alto impacto social para la comunidad y de alto impacto económico para los accionistas.

1.7 ¿Qué amenazas y oportunidades han sido determinadas por su análisis externo ante los factores tecnológico, económico, político y social?

R.- En materia económica se visualiza la aparición de cada vez más competidores y desde el punto de vista político las variantes que se puedan presentar en materia de política educativa. En la tecnología se vislumbra una excelente área de oportunidad ya que nos puede permitir mejorar nuestros servicios e inclusive incrementar nuestro portafolio de productos. En el ámbito social también se percibe una excelente oportunidad ya que tenemos un equipo competitivo que puede generar el impacto social esperado en un mercado que está identificado pero no debidamente explotado.

1.8 ¿Qué fortalezas y debilidades se han derivado de su análisis interno?

R.- La principal fortaleza es la lealtad y competitividad de nuestro equipo de trabajo. También se puede mencionar la reducción de costos que implica la propiedad total de las instalaciones así como el prestigio logrado durante los años de vida del negocio.

Como debilidad identifico una falta de organización y de formación específica tanto de la planta docente como de la dirección para el crecimiento acelerado de la empresa.

1.9 ¿Cómo se relaciona su análisis FODA con el modelo de negocio?

R.- Hay congruencia porque en ambos se identifica claramente nuestro mercado, sus necesidades, su posibilidad de satisfacción y las tendencias a las que deberán responder.

1.10 ¿Qué estrategias se han implementado para lograr la eficacia en su administración interna?

R.- La capacitación permanente en la Dirección administrativa, el registro de datos útiles para la formación de un banco de prospectos, la planeación de gastos y utilidades y la paulatina formación de los manuales de procedimientos.

1.11 ¿De qué manera han implementado estrategias enfocadas a la competitividad de la empresa?

R.- Investigando las ofertas de los competidores para diferenciar nuestros servicios.

1.12 ¿En qué medida se han implementado estrategias globales?

R.- La empresa no tiene aún expectativas de funcionamiento global, no obstante se cuenta con una página web con la pretensión de expandir el conocimiento de nuestros servicios por los posibles usuarios.

1.13 ¿Qué estrategias enfocadas a negocios alternos se consideran necesarias para la organización?

R.- Este tipo de estrategias están en estudio.

1.14 ¿De qué manera se implementan políticas para incentivar a los grupos de interés?

R.- No hemos considerado su sistematización, se incentiva de manera oportunista atendiendo a las posibilidades económicas presentes.

1.15 ¿En qué medida funcionan las conexiones entre las diferentes personas y funciones de su estructura organizacional?

R.- Existe una estructura organizacional no explícita pero que ha funcionado por el liderazgo presencial de los directivos y la alta disposición del personal.

1.16 ¿De qué manera se permea la cultura organizacional?

R.- Se comunica a todos al inicio y fin de cada ciclo escolar y/o cuando se incorpora gente nueva.

1.17 ¿Cuál es el enfoque y orientación de la cultura organizacional?

R.- Está totalmente dirigido al conocimiento y aprehensión de nuestra misión, visión y valores.

1.18 ¿Cuáles son las características de los controles que miden el logro de los objetivos de la empresa?

R.- Son registros diarios que reflejan el contacto con los clientes, la dinámica de operación con los usuarios y las transacciones realizadas. Esto permite su frecuente revisión y una ágil toma de decisiones cuando se presentan variantes importantes.

1.19 ¿Cuáles son las características del software que se utiliza para satisfacer las necesidades de información en la empresa?

R.- Se utilizan programas básicos como Word, power point y excell. No se tiene un software específico para la comunicación interna.

1.20 ¿Cómo se vincula el sistema de recompensas con las conductas específicas de los empleados?

R.- No se tiene un sistema de recompensas por conducta específica.

2. COMPETITIVIDAD

2.1 ¿Cuáles son las medidas que se han tomado para establecer un liderazgo en costos respecto de sus competidores?

R.- Apropiación de las instalaciones, aprovechamiento de los espacios para atender a una mayor población, compras anuales del material necesario para todo un ciclo.

2.2 ¿Cuáles son las características que diferencian sus servicios de otros existentes?

R.- Nuestros servicios parten de evaluaciones diagnósticas, existe una alta sensibilización de nuestros clientes a través de juntas de información sobre la satisfacción total de sus necesidades y la atención que se les brinda es muy cálida, orientada a su necesidad específica así como personalizada.

2.3 ¿Cuáles son los segmentos del mercado a los cuales están dirigidos sus servicios?

R.- Padres de familia entre los 25 y 45 años de edad, de clase media a media baja, con hijos matriculados en escuelas primarias y secundarias de nuestra área de influencia.

2.4 ¿Cuál es la forma en que está la empresa innovando para abordar mercados nuevos con servicios nuevos?

R.- No se está haciendo. Uno de nuestros propósitos actuales es hacer llegar el conocimiento de nuestra existencia al 100% del mercado que tenemos identificado.

2.5 ¿De qué manera es vulnerable la empresa ante los diferentes factores del entorno?

R.- Por el incremento de competidores y por la variabilidad de las políticas educativas.

2.6 ¿Cómo reacciona la empresa ante las fallas de la planeación explícita?

R.- Se reacciona ágilmente reacomodando las estrategias o implementando nuevas acciones.

2.7 ¿Cuáles son las acciones que se realizan con sentido de responsabilidad social?

R.- Contacto permanente con nuestros clientes para apoyarlos en materia de formación humana a través de charlas y eventos educativos de bajo costo.

2.8 ¿En qué forma se involucra la empresa en los planes de vida y carrera de los empleados?

R.- No se tiene un sistema de participación de la empresa al respecto. Se realizan acciones ocasionales en base al conocimiento de algunas personas.

2.9 ¿Cuáles son las políticas de distribución de utilidades?

R.- No existen políticas al respecto, sólo una ocasional asignación de bonos por productividad.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN



CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS
SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD.

Apreciable director (a):

Con el propósito de reconocer las características que presenta actualmente la planeación estratégica de su organización, así como las condiciones de competitividad en que se encuentra, le solicitamos atentamente responder con sus propias palabras las siguientes preguntas:

DATOS GENERALES:

PUESTO: DIRECTORA ACADÉMICA

EDAD: 52 GÉNERO: H___ M_X__ ANTIGÜEDAD: 2 AÑOS.

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 ¿Cuáles son las características del modelo de su negocio?

R.- Es un negocio que tiene como características, ofrecer regularización o nivelación académica en forma breve y eficaz a alumnos con rezago en el aprovechamiento escolar en el nivel de educación básica. Esto se atiende con rapidez y oportunidad a alumnos de tercero de preescolar, primaria, secundaria y educación media superior a través de diferentes profesores especialistas en las diferentes materias. Los servicios ayudan a los alumnos a nivelarse académicamente a través de aclarar dudas de tareas, a aprobar un examen parcial o extraordinario, resolver guías de estudio, aprobar un examen de ingreso a secundaria o media superior, aprobar exámenes de olimpiada del conocimiento, exámenes ENLACE; etc.

1.2 ¿Cuáles son los componentes de la declaración de su misión?

R.- Impactar de manera rápida y notoria el aprendizaje de nuestros alumnos.

1.3 ¿Cuáles son los elementos que caracterizan su visión?

R.- Dar atención oportuna, para potenciar su desempeño escolar en cualquiera de los servicios.

1.4 ¿Cuáles son los valores de la empresa?

R.- Calidad, calidez, espíritu de servicio, intervención oportuna y efectividad en nuestro desempeño.

1.5 ¿Cómo es que dan congruencia a su misión y a su visión?

R. - Estos valores son congruentes con nuestra misión en cuanto a que para impactar rápida y notoriamente a nuestros alumnos debemos hacerlo con: calidad, calidez, espíritu de servicio, intervención oportuna y efectividad en nuestro desempeño, para potenciar su desempeño escolar en cualquiera de los servicios.

1.6 ¿Cuáles son las metas de su empresa a corto, mediano y largo plazo?

R.-

Servicio	Alumnos esperados	Corto Plazo 1 año	Mediano Plazo 3 años	Largo Plazo 5 años
CEIS		300	400	500
CCBS		100	150	200
CEIM		100	200	300
FAZT		60	100	150
REEX		50	100	150
FIQM		100	200	300
CLUB		600	800	1000
CVER		25	50	100
CAMP		80	100	100
Totales:		1415	2000	2800

1.7 ¿Qué amenazas y oportunidades han sido determinadas por su análisis externo ante los factores tecnológico, económico, político y social?

R.- Factores tecnológicos: nuestra competencia no tiene un uso relevante de la tecnología; sin embargo es necesario actualizarnos en el uso de software educativo para resolver quías en línea o averiguar otros sitios que puedan brindar apoyo a la información que sean confiables o que permitan la interacción para el aprendi-

zaje. Económicos: Nuestra competencia tiene precios más bajos, por lo que es necesario mantener la calidad en los servicios e incrementarla constantemente haciendo ajustes, a través de la capacitación y la actualización constante. Hemos logrado mayor estabilidad laboral en nuestros docentes, ya que no abandonan o, no cambian de empleo fácilmente. Político: establecemos relación con algunas de las autoridades escolares a través de la atención de sus propios hijos o de sus alumnos, quienes reconocen la calidad de nuestros servicios, o quienes conocen nuestra publicidad. Estamos en cumplimiento con las normas delegacionales que tienen que ver con las condiciones de uso de nuestro colegio y el Programa de Protección Civil. Socialmente estamos logrando el reconocimiento de nuestra comunidad, porque el impacto de nuestros resultados ha sido notorio.

1.8 ¿Qué fortalezas y debilidades se han derivado de su análisis interno?

R.- Las fortalezas tienen que ver con el buen desempeño de los docentes, un buen nivel académico y que se sientan involucrados en los procesos laborales, sin embargo hay que trabajar con mayor claridad e intensidad en las formas de comunicación para evitar la falta de claridad en algunas de las indicaciones cuando hay actividades o eventos que no son cotidianos, como juntas de información, entrevistas con padres o conferencias.

1.9 ¿Cómo se relaciona su análisis FODA con el modelo de negocio?

R.- Se relaciona con la supervisión y la evaluación constante de las actividades, los servicios y los procesos para hacer los ajustes necesarios oportunamente y conocer las áreas de oportunidad que se abren. Esto permite implementar nuevas estrategias de trabajo, ya sea en publicidad, mercadotecnia, desempeño académico, organización laboral o asignación de funciones, etc.

1.10 ¿Qué estrategias se han implementado para lograr la eficacia en su administración interna?

R.- Elaboración de un Plan General, establecer líneas de comunicación directa entre docentes y directivos, capacitación y actualización constante, rediseño o redistribución y mantenimiento de los espacios, elaboración de registros de supervisión, evaluación y seguimiento, orientación y asesoría al personal sobre ajustes o cambios en los procesos y en los servicios, asignación de recursos materiales para los diferentes servicios, (libros, guías, papelería en general, etc.)

1.11 ¿De qué manera han implementado estrategias enfocadas a la competitividad de la empresa?

R.- Las estrategias implementadas para la competitividad tienen que ver con la investigación o el estudio de la competencia local en cuanto a servicios, calidad y

precios. Mejora en los servicios en cuanto se detecta la necesidad de ajustes como resultado de la supervisión, evaluación y seguimiento. Incluir valor agregado a nuestros servicios como cursos propedéuticos gratuitos de nivelación o de orientación vocacional, charlas de desarrollo humano dirigidas a padres de nuestros alumnos. Orientación o asesorías a padres y alumnos sobre procesos de inscripción para las escuelas del siguiente nivel al que aspiran nuestros alumnos.

1.12 ¿En qué medida se han implementado estrategias globales?

R.- Nuestras estrategias globales tienen que ver con la inscripción de nuestra página electrónica en las redes sociales, donde se ofertan nuestros servicios y se muestran nuestros resultados con evidencias y testimonios de nuestros clientes.

1.13 ¿Qué estrategias enfocadas a negocios alternos se consideran necesarias para la organización?

R.- Las estrategias corporativas o para negocios alternos necesarios para la organización, tienen que ver con el servicio de transporte de alumnos, la elaboración de antologías, guías propias para cursos, compra venta de materiales de apoyo como cuadernillos o papelería en general y cafetería o servicio de alimentos para el personal y los alumnos.

1.14 ¿De qué manera se implementan políticas para incentivar a los grupos de interés?

R.- Las políticas para incentivar a los grupos de interés están enfocadas a promover mayor comunicación con los padres de familia, elaborar y presentar reporte de resultados con un seguimiento y atención personalizada sobre todo a los casos de bajo aprovechamiento académico o trastornos de aprendizaje.

1.15 ¿En qué medida funcionan las conexiones entre las diferentes personas y funciones de su estructura organizacional?

R.- Las conexiones entre las diferentes personas y funciones de la estructura organizacional es buena, ya que existe una relación directa entre docentes directivos y personal administrativo. Existe una clara descripción de los servicios y asignación de funciones, sin embargo es necesario hacer un manual de procedimientos que ha resultado un poco complicado debido a que constantemente hay innovaciones para los servicios y se hacen ajustes de los horarios y de la distribución de los espacios.

1.16 ¿De qué manera se permea la cultura organizacional?

R.- La cultura organizacional se permea a través de sesiones de capacitación constantes ya sea para el colectivo o de manera grupal por servicios, con comunicados o impresos fijados colocados en las aulas sobre la misión, visión y valores del colegio como empresa.

1.17 ¿Cuál es el enfoque y orientación de la cultura organizacional?

R.- El enfoque tiene que ver con la cultura de calidad en el servicio para promover el desarrollo de competencias académicas en nuestros alumnos en forma notoria y rápida.

1.18 ¿Cuáles son las características de los controles que miden el logro de los objetivos de la empresa?

R.- Los controles de resultados que miden el logro de los objetivos de la empresa tienen como características ser: temporales, grupales e individuales, claros, concretos por lo tanto son objetivos para el análisis de resultados. Se encuentran en el registro de los alumnos aceptados en su colegio de primera opción ya sea en secundaria o media superior y en los resultados de exámenes acreditados de alumnos con problemas de reprobación. También se elaboran registros de los diferentes exámenes de ensayo aplicados a los alumnos, a fin de observar sus avances y apoyar a quienes no los tienen. Registros de asistencia y tareas para evaluar permanencia en los cursos y desempeño o en su caso deserción.

1.19 ¿Cuáles son las características del software que se utiliza para satisfacer las necesidades de información en la empresa?

R.- No hay software

1.20 ¿Cómo se vincula el sistema de recompensas con las conductas específicas de los empleados?

R.- El sistema de recompensas se da a través de un bono por participación con calidad, disposición y entusiasmo.

2. COMPETITIVIDAD

2.1 ¿Cuáles son las medidas que se han tomado para establecer un liderazgo en costos respecto de sus competidores?

R.- Las medidas para mantener el liderazgo en costos, respecto de nuestros competidores han sido las promociones ofreciendo cursos gratis como valor agregado y haciendo investigación sobre la competencia.

2.2 ¿Cuáles son las características que diferencian sus servicios de otros existentes?

R.- Las características que diferencian nuestros servicios de otros son la calidad, el servicio y el valor agregado.

2.3 ¿Cuáles son los segmentos del mercado a los cuales están dirigidos sus servicios?

R.- Nuestro mercado está dirigido a padres de familia con hijos en edad escolar básica e ingreso a media superior.

2.4 ¿Cuál es la forma en que está la empresa innovando para abordar mercados nuevos con servicios nuevos?

R.- Servicios nuevos: REEX, FIQM, Charlas de orientación a padres de familia para inscripción a escuela secundaria y media superior. Charlas gratuitas para desarrollo humano.

2.5 ¿De qué manera es vulnerable la empresa ante los diferentes factores del entorno?

R.- Factores externos a los que la empresa es vulnerable: problemas de congestionamiento vial. Cambios en la política educativa para los procedimientos de ingreso a secundaria y media superior.

2.6 ¿Cómo reacciona la empresa ante las fallas de la planeación explícita?

R.- La empresa reacciona ante las fallas de planeación explícita realizando los ajustes necesarios con oportunidad, sobre todo si tienen que ver con la calidad del servicio.

2.7 ¿Cuáles son las acciones que se realizan con sentido de responsabilidad social?

R.- Las acciones de responsabilidad social tienen que ver con el Programa de Protección Civil y la valoración de los resultados de la calidad en el servicio.

2.8 ¿En qué forma se involucra la empresa en los planes de vida y carrera de los empleados?

R.- La empresa se involucra en los planes de vida y carrera de los empleados con la capacitación.

2.9 ¿Cuáles son las políticas de distribución de utilidades?

R.- Políticas de distribución de utilidades no hay o no las conozco.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA Es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, es el análisis de variables controlables, las debilidades y fortalezas son internas de la organización o de las personas y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad, y de variables no controlables, las oportunidades y amenazas las presenta el contexto, el ambiente o la situación.

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>

COMPETITIVIDAD

Capacidad de competir; rivalidad para la consecución de un fin, al mantener de manera sistemática ventajas comparativas (en la ciudad, región o país) o competitivas (en la persona, grupo, empresa o sector) que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en un entorno (socioeconómico para el caso de las empresas).

Fuente: Diccionario de la Real Academia Española (2012).

COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE

Competitividad que puede mantenerse por sí misma.

Fuente: Diccionario de la Real Academia Española (2012),

MACROENTORNO

Está compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar, aunque, suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización.

Fuente: <http://inf-tek.blogia.com/2009/020302-1.2-el-macroentorno-entorno-general-.php>

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo.

Fuente: <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

La población económicamente activa la constituyen todas aquellas personas que durante el período de referencia especificado pueden clasificarse como personas con empleo o como personas desempleadas, es decir, que aportan trabajo:

Fuente: <http://laborsta.ilo.org/applv8/data/c1s.html>

PRODUCTO INTERNO BRUTO

Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

Fuente: http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm

PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL

EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

Fuente: http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm

PRODUCTO INTERNO BRUTO NOMINAL

El producto interno bruto nominal o PIB nominal, hace referencia al valor total de los bienes y servicios a precios corrientes, producidos por un país en un periodo determinado, por lo general de un año. Cuando hablamos de precios corrientes, nos referimos al valor nominal de los bienes y servicios a valores vigentes a la hora de ser considerados, es decir, en el momento en que se determina el PIB.

Fuente: <http://www.gerencie.com/pib-nominal.html>

SECTOR SERVICIOS

Consiste en la prestación de servicios a personas (o empresas) para que así puedan dedicarse a su trabajo, satisfagan sus necesidades o tengan más tiempo libre. En este sector trabajan quienes prestan un servicio a los demás, sin obtener o transformar productos; desde los abogados a los profesores, médicos, taxistas, camareros, comerciantes.

Fuente: www.educacion.gob.es/externo/ro/es/materiales/MOD

VENTAJA COMPETITIVA

Conjunto de atributos de una empresa (y de sus productos) que la distinguen de sus competidores y que son reconocibles por sus clientes.

Fuente: www.sappiens.com/sappiens/.../direglosa.nsf/ventaja%20competitiva/...