



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD TEPEPAN

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**Análisis de la cadena de valor de una empresa del
sector de confección para identificar fuentes de
ventajas competitivas**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS**

P R E S E N T A

SANDRA FIGUEROA MORA

DIRECTORAS DE TESIS

DRA. ANA LILIA CORIA PÁEZ

M. EN C. EMMA FRIDA GALICIA HARO



ENERO-2018

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por la vida, la salud y las oportunidades que me ha dado a lo largo de mi vida. Porque sé que todas las cosas buenas vienen de Él y ha sido abundante en bendiciones para mí y mi familia.

A mi familia que son mi principal fuente de todo amor, motivación, alegría y fortaleza:

- Juan Carlos: por ser mi complemento ideal, por escucharme, aconsejarme, apoyarme y motivarme cada día a ser mejor, a prepararme más y dar lo mejor de mí en todos los aspectos. Valoro con todo mi ser tus aportaciones para hacer de éste el mejor trabajo que con todo orgullo entrego, esperando sea útil y cumpla los objetivos planteados.
- Carlitos: por ser mi compañía en esta gran aventura, por alegrarme los trayectos con tus chistes y ocurrencias, por enseñarme tanto cada día con tu inteligencia y por compartirme tus experiencias.
- Danny: por esperar con paciencia a que te pueda escuchar y atender, y siempre recibirme con abrazos, besos, bailes y caritas hermosas; por comprender que habrá tiempo en que me puedas acompañar y por cuidar de tu papá mientras estoy ausente.

Al Ing. Miguel Arvizu Herrera, por confiar en mis consejos y recomendaciones, aun antes de tener la constancia de preparación al nivel requerido. Por facilitar todas las condiciones para realizar la investigación en sus instalaciones y por instruir a su personal a cooperar y a aportar los elementos necesarios para permitirme obtener información suficiente. Deseo de todo corazón que este trabajo sirva para potenciar tu esfuerzo de más de diez años, que coseches triunfo sobre triunfo en todo lo que emprendas y que tu empresa sea reconocida a nivel nacional e internacional.

A mi directora de tesis, Dra. Ana Lilia, por toda su entrega, paciencia, apoyo y esmero para guiarme por el camino del pensamiento estratégico; por compartirme sus amplios conocimientos, pero, sobre todo, por hacerlo con ese cariño tan especial y esa alegría y genuinidad que la caracterizan.

A mi co-directora de tesis, Mtra. Emma Frida, por la confianza que puso en mí y en mi trabajo, su amabilidad, su gusto por adquirir y transmitir los conocimientos más profundos de una forma tan sencilla y práctica; por compartir espacios y momentos especiales.

A mi Mtra. Irma Cecilia, que gracias a su increíble capacidad de análisis y discernimiento me apoyó incondicionalmente para mejorar este trabajo.

A mi Mtro. Héctor Leal por el tiempo que le dedicó a leer mis avances y sus atinadas recomendaciones; por todas sus atenciones y agradables conversaciones.

A mis profesores, compañeros y amigos, que con sus aportaciones y enseñanzas dejaron en mí un aprendizaje que me acompañará por el resto de mi vida.

Índice

Acta de Revisión de Tesis.....	i
Carta de cesión de derechos	ii
Agradecimientos.....	iii
Relación de Tablas.....	vi
Relación de Figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción.....	x
Capítulo 1.- Planteamiento del Problema	1
1.1 Contexto.....	1
1.1.1 Situación actual de las PYMES del sector industrial a nivel nacional.....	1
1.1.2 La industria textil y de la confección en la Ciudad de México	5
1.2 Situación problemática.....	12
1.3 Preguntas de investigación	19
1.3.1 Pregunta general	19
1.3.2 Preguntas específicas.....	19
1.4 Objetivos de investigación.....	19
1.4.1 Objetivo general.....	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
1.5 Justificación	20
Capítulo 2.- Competitividad	22
2.1 El origen de la competitividad	22
2.2 La ventaja competitiva	27
2.2.1 Estrategias genéricas para obtener ventajas competitivas.....	31
2.2.1.1 Liderazgo en costos.....	31
2.2.1.2 Diferenciación	33
2.2.1.3 Enfoque o concentración	35
2.2.2 Sustentabilidad de la ventaja competitiva.....	36

Capítulo 3.- Análisis de la cadena de valor bajo la perspectiva de los recursos internos de la empresa	41
3.1 Teoría de recursos y capacidades de la empresa.....	41
3.1.1 Identificación de los recursos de la empresa	46
3.1.2 Identificación de las capacidades	48
3.1.3 Valoración del potencial de los recursos y capacidades para generar beneficios	50
3.2 Cadena de Valor	51
3.2.1 Identificación de las actividades primarias y de apoyo.	53
3.2.2 Optimización y Coordinación	56
3.2.3 Sistema de valores	57
3.3 Trabajos empíricos.....	59
Capítulo 4.- Estructura metodológica y diseño de la investigación.....	64
4.1 Estructura metodológica	64
4.1.1 Caracterización de la investigación	64
4.1.2 Método y metodología	65
4.1.3 Procedimientos para evaluar la validez y fiabilidad	69
4.1.4 Procedimiento de la investigación	70
4.2 Supuesto de investigación.....	73
4.3 Categorías de análisis.....	73
4.4 Elaboración de Instrumentos	74
4.4.1 Guía de Observación	74
4.4.2 Entrevista	75
4.4.3 Cuestionario	76
4.5 Matriz de Operacionalización relacionada con Instrumentos para obtención de información	77
Capítulo 5.- Presentación y análisis de resultados	78
5.1 Observación.....	78
5.2 Entrevistas	84
5.3 Cuestionarios.....	89
5.4 Conclusión general.....	95
Capítulo 6.- Propuesta para generar ventajas competitivas.....	96
Conclusiones.....	110
Anexos	114

Anexo 1. Guía de observación	114
Anexo 2. Preguntas de Entrevistas	116
Anexo 3. Reactivos del Cuestionarios	118
Anexo 4. Layout de la empresa.....	120
Referencias	121

Relación de Tablas

Tabla 1. Principales indicadores financieros por año	14
Tabla 2. Factores que pueden incidir en la ventaja de liderazgo en costos.....	32
Tabla 3. Características de los recursos	48
Tabla 4. Trabajos empíricos sobre cadena de valor y enfoque basado en recursos para la generación de ventajas competitivas	59
Tabla 5. Procedimientos para comprobar la validez y fiabilidad de los resultados de la investigación	69
Tabla 6. Procedimiento de la investigación	71
Tabla 7. Matriz de Operacionalización de variables	73
Tabla 8. Lista de personas a entrevistar	75
Tabla 9. Relación de instrumentos para obtener información de indicadores.....	77
Tabla 10. Resultados de la Observación.....	79
Tabla 11. Resultados de las Entrevistas	84
Tabla 12. Resultados generales	95
Tabla 13. Estrategias para generar ventajas competitivas	98
Tabla 14. Recursos internos clave	103

Relación de Figuras

Figura 1. Participación estatal en el PIB	5
Figura 2. Porcentaje de aportación al PIB estatal por sector económico.....	6
Figura 3. División de la industria manufacturera	7
Figura 4. Organigrama de la empresa	13
Figura 5. Ingresos y Activo Fijo Neto por año	15
Figura 6. Capital Contable y Utilidades acumuladas por año	15
Figura 7. Deudas por año	16
Figura 8. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	29
Figura 9. Evolución de la Teoría General de la Estrategia	42
Figura 10. Cadena de valor de Michael Porter	52
Figura 11. Sistema de valores de una empresa	57
Figura 12. Tipos y métodos de la Investigación	68
Figura 13. Procedimiento metodológico de investigación.....	70
Figura 14. Resultados del Cuestionario para activos tangibles	89
Figura 15. Resultados del Cuestionario para activos intangibles	90
Figura 16. Resultados del Cuestionario para actividades primarias	91
Figura 17. Resultados del Cuestionario para actividades secundarias.....	92
Figura 18. Resultados del Cuestionario para productos y servicios únicos	93
Figura 19. Resultados del Cuestionario para enfoque.....	94

Resumen

En la actualidad, para que una empresa de cualquier giro y tamaño prevalezca vigente en el mercado, es indispensable que cuente con ventajas competitivas, y que las mismas sean sostenibles a través del tiempo; esto implica que constantemente revise sus bienes y servicios ofrecidos para asegurarse de que continúan brindando beneficios a su segmento de clientes; además de que es primordial analizar sus procesos, actividades y recursos con la finalidad de comprobar que generan el máximo valor.

Debido a lo anterior, el objetivo general de la presente investigación es analizar y describir los recursos internos utilizados en las actividades de la cadena de valor de una empresa del sector de la confección, que influyen en la generación de ventajas competitivas, utilizando el Método del Estudio de Caso en una empresa mediana dedicada al diseño y personalización de uniformes deportivos para atletas de alto rendimiento, ubicada en la Ciudad de México. La información se obtuvo a través de distintos instrumentos, como son: observación, aplicación de entrevistas y cuestionarios, así como documentos y reportes internos proporcionados por el personal de la empresa. Los resultados muestran que la empresa genera valor a través de actividades primarias y recursos internos clave que tiene plenamente identificados, y que el valor creado se ve disminuido por las actividades secundarias que no se tienen debidamente implementadas, por lo que no existe una adecuada coordinación y optimización entre actividades.

Con los resultados obtenidos fue posible definir una serie de propuestas con las que la empresa puede mejorar el valor en sus actividades primarias y secundarias, y aprovechar al máximo sus recursos internos, lo cual puede incrementar su ventaja frente a sus competidores.

Abstract

Currently, for a company of any turn and size to remain active on the market, it is essential for it to have competitive advantages and that they are sustainable throughout time; this means that they should constantly revise the goods and services they offer to ensure they still offer benefits to their segment of clients; besides making sure that they analyze their processes, activities and resources in order to check that they generate maximum value.

For the above, the general objective of this investigation is to analyse and describe the internal resources used in the value chain of a company devoted to confection, which influence in the generation of competitive advantages, using the Study Case Method in a medium company dedicated to the design and personalization of sports uniforms for high performance athletes located in Mexico city. The information was collected through different instruments, such as: observations, survey application, as well as documents and internal reports provided by the company's staff.

With the obtained results it was possible to define a series of proposals that the company can use to improve the value in their primary and secondary activities and make the most of their internal resources, which can increase their advantages opposite their competitors.

Introducción

Las aportaciones de Michael E. Porter sobre Competitividad en la década de los noventa, resultan un medio bastante efectivo para cualquier empresa que tenga el interés de sobresalir y permanecer en el gusto del consumidor a través del tiempo. El análisis de la cadena de valor de las empresas se centra en un estudio minucioso de todas las actividades que realiza, identificándolas en primarias y secundarias, en lugar de enfocarse en los factores externos de la industria, ya que el autor considera que “la ventaja competitiva se crea y se sostiene a través de un proceso altamente localizado”.

Se utilizó el Método del Estudio de Caso para analizar la cadena de valor de una empresa mediana dedicada al diseño y personalización de ropa deportiva, tomando como base la Teoría de la Competitividad de Michael E. Porter, apoyándose también de la Teoría de los Recursos internos de la empresa propuesta por autores como de Edith Penrose, Selznick, Prahalad y Hamel, Peteraf; quienes hacen énfasis en las características que deben tener los recursos tangibles e intangibles utilizados en la realización de todas las actividades de la organización, para generar ventajas competitivas.

Para realizar el estudio de caso se utilizó el procedimiento metodológico propuesto por Martínez Carazo (2006), comenzando por el planteamiento del problema, preguntas de investigación y definición de objetivos; posteriormente se revisó la literatura correspondiente a la Competitividad, los Recursos internos, así como algunos estudios empíricos relacionados con estas teorías, aplicados a pequeñas y medianas empresas de diferentes partes del mundo. En tercer lugar, se obtuvieron los datos por medio de tres instrumentos que se realizaron en diferentes momentos durante las operaciones normales de la empresa, los cuales son la observación, entrevistas y cuestionarios, además de obtener documentos físicos proporcionados por el personal de la misma, con lo cual se cumplió con el principio de triangulación para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados, como lo recomienda Yin (1994). En cuanto se tuvieron los resultados completos se realizó la transcripción,

análisis global y profundo, con lo que se pudieron generar propuestas para la generación de ventajas competitivas y conclusiones de la investigación.

En el capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema, comenzando con un contexto de la situación actual de las PYMES a nivel nacional y de la ciudad de México, y las problemáticas que enfrenta la empresa de la confección, de donde se generan las preguntas de investigación y los objetivos tanto general, como específicos. Además, se justifica la importancia de realizar el estudio de caso.

En el capítulo 2 se describen los fundamentos de la Competitividad, su origen y la teoría de la ventaja competitiva, lo que permite profundizar en el capítulo 3 con los elementos básicos para el análisis de la cadena de valor y la importancia de los recursos internos de la empresa. Se incluyen resultados obtenidos de diversos estudios empíricos que fueron importantes para la presente investigación.

El capítulo 4 describe la estructura metodológica utilizada, el supuesto de investigación y las categorías de análisis que se encuentran plenamente identificadas dentro de una matriz de operacionalización, en donde también se muestran los instrumentos que sirvieron como medio para obtener la información sobre la situación de cada categoría dentro de la empresa.

Los resultados obtenidos con cada instrumento se encuentran explicados detalladamente en el capítulo 5, que contiene, además, una conclusión general de cada categoría de análisis, en donde se aprecia que los recursos clave en la realización de actividades son las telas, maquinaria, tecnología y personal de las áreas de ventas, diseño y servicio al cliente, mismas que propician el valor que satisface los requerimientos de los consumidores; las actividades secundarias reducen el valor por falta de profesionalización, formalización y gestión administrativa deficiente. Lo anterior sirvió de base para proponer las estrategias para generar ventajas competitivas, que se describen en el capítulo 6. Por último, se presentan las conclusiones a las que se llegó con la investigación.

Capítulo 1.- Planteamiento del Problema

1.1 Contexto

1.1.1 Situación actual de las PYMES del sector industrial a nivel nacional

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES), tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas MPYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia de este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales. Los establecimientos dedicados a las actividades manufactureras, comercio y servicios, representan 98.6% del total de las unidades económicas del Sector privado y paraestatal del país (INEGI, 2014).

La información de los Censos Económicos 2014, muestra que el sector manufacturero es el más importante en la generación de producción bruta total, al registrar 48.2% del total nacional, concentrando 11.6% de las unidades económicas y 23.5% del personal ocupado total.

Las Industrias manufactureras en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) están conformadas por las unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos. También se consideran Manufacturas a las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; y el acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares (INEGI, 2016).

En México existe la política industrial para fortalecer a las empresas y beneficiar a la economía nacional, según datos publicados en el portal de la Secretaría de Economía (SE) el 09 de junio de 2015, la política se basa en cinco prioridades que son: el fomento industrial, fortalecimiento del mercado interno, promoción de la innovación, incremento a la digitalización en las empresas y protección de la economía familiar. Sus objetivos son: proporcionar información a los agentes económicos, implementar acciones e instrumentos específicos como la promoción del capital humano y financiamiento y coordinar las acciones conjuntas entre el sector privado y el gobierno.

De acuerdo con la Secretaría de Economía, las siguientes directrices están enfocadas en la generación de ventajas competitivas en el sector industrial: fortalecer a las industrias infantiles que cuenten con ventajas comparativas e incrementar la innovación, la promoción del capital humano y el intercambio de tecnología entre las industrias (SE, 2015). Los programas creados para estos fines son: el Programa para la Productividad y Competitividad Industrial y el Programa Nacional de Innovación.

El Programa para la Productividad y Competitividad Industrial en México es “un instrumento orientado a favorecer un incremento de la productividad de empresas que requieren el desarrollo de capital humano y de mejora de sus procesos productivos, a través de la capacitación, información especializada y la adopción de tecnologías, que les permita alcanzar su máximo potencial e impulsar su integración en los encadenamientos productivos”, (SE, 2015) . Dirigido a las personas físicas con actividad empresarial y personas morales, constituidas conforme a la legislación mexicana, que requieran insertarse en cadenas de valor, así como incrementar su productividad, que realicen actividades de los sectores que se señalan, en donde se encuentra incluido el sector textil y del vestido. También pueden participar organismos empresariales y asociaciones civiles que agrupen a empresas de los sectores industriales señalados, proveedores de servicios especializados e instituciones académicas y centros de investigación, diseño e ingeniería.

El Programa Nacional de Innovación tiene como objetivo establecer políticas públicas que permitan promover y fortalecer la innovación en los procesos productivos y de servicios, para incrementar la competitividad de la economía nacional en el corto, mediano y largo plazos. Considerando que, en los países desarrollados, la innovación explica entre dos terceras y tres cuartas partes de las tasas de crecimiento observadas en el PIB, entre 1995 y 2006, (SE, 2015).

Este programa hace énfasis en la generación de conocimiento con orientación estratégica, por lo que participan instituciones de educación superior, centros de investigación y empresas privadas.

De acuerdo con un estudio realizado por el Centro de estudios de Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), utilizando una muestra de 105 empresas de la industria textil en ocho entidades federativas: Aguascalientes, Ciudad de México, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Puebla y Tlaxcala, denominado “La industria textil en México, diagnóstico, prospectiva y estrategia”, publicado en 2010, el papel de esta industria es muy importante en el mercado nacional y estadounidense; en ese año el porcentaje de micro y pequeñas empresas era de 85.9%; la fabricación de insumos textiles era de 69.5% y la confección de productos textiles, de 30.5%. Las principales estrategias de competitividad que desarrollaban eran el diseño y la innovación de productos, así como la mejora en las prácticas administrativas, en la calidad y en el servicio al cliente.

El documento muestra un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria, arrojando los siguientes resultados (ITAM, 2010):

- Fortalezas: infraestructura, producción de paquete completo y proximidad con Estados Unidos y otros proveedores de América Latina.
- Oportunidades: desarrollo, diseño y diferenciación de productos textiles, promoción de la inversión extranjera y la modernización tecnológica de los procesos productivos de hilados, tejido y acabado textil. Oportunidad de abastecer al mercado nacional y aumentar la participación en el mercado

internacional. También la eficiencia de los procesos de producción y la reducción de costos, la integración de la industria textil con empresas de la cadena y la oportunidad de desarrollar clusters regionales integrados y competitivos.

- Debilidades: Fragmentación de la cadena fibras-hilo-textil-confección, alto costo de mano de obra y de producción y tecnologías obsoletas en los procesos productivos.
- Amenazas: Competencia con países con bajos costos de mano de obra y producción, insuficiente abasto nacional de insumos y dependencia del mercado internacional de fibras, el incremento del mercado ilegal de textiles y en consecuencia la importación de textiles de bajo precio, la inseguridad y delincuencia en el transporte de mercancías, el incremento de los acuerdos comerciales de los principales países compradores y la creciente regionalización de los procesos de producción a nivel mundial.

1.1.2 La industria textil y de la confección en la Ciudad de México

Específicamente la Ciudad de México presenta las siguientes características, según censos económicos 2014, publicados por INEGI:

- La Ciudad de México ocupa el primer lugar en porcentaje de aportación al PIB a nivel nacional, como lo muestra la siguiente figura:

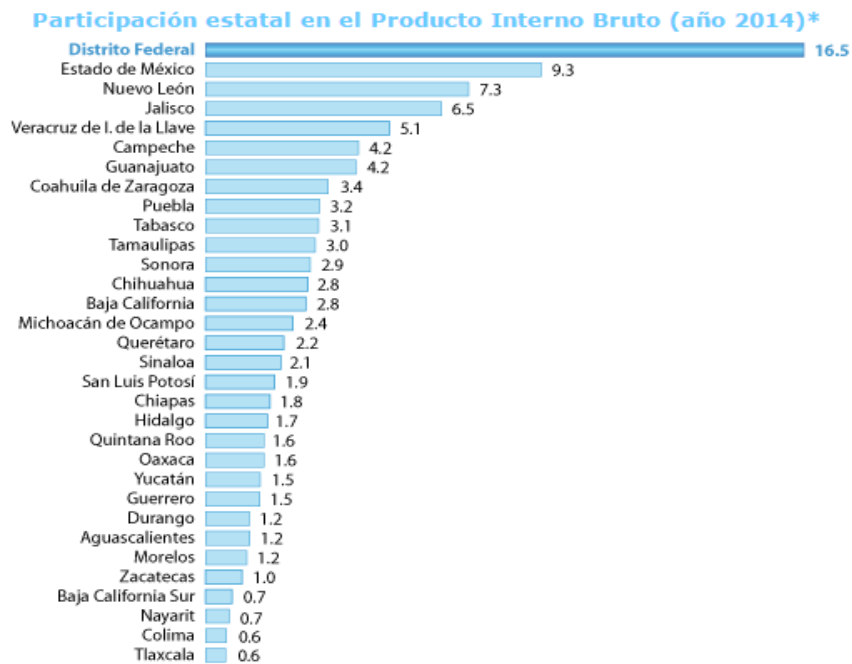


Figura 1. Participación estatal en el PIB

Fuente: INEGI (2014)

- Las actividades primarias aportan al PIB estatal el 0.04%, las secundarias el 11.39% y las terciarias el 88.57%, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 2. Porcentaje de aportación al PIB estatal por sector económico

Fuente: INEGI (2014)

- Según INEGI, las industrias manufactureras tienen 21 divisiones, pero para representar con mayor facilidad la información se han agrupado en 10 actividades, dentro de las cuales se encuentran en el número VI las industrias textiles, prendas de vestir e industrias de cuero, como se muestra a continuación:

I.	Productos alimenticios, bebidas y tabaco	
II.	Maquinaria y equipo	
III.	Derivados del petróleo y del carbón, industrias químicas del plástico y del hule	
IV.	Industrias metálicas	
V.	Productos a base de minerales no metálicos	
VI.	Industrias textiles, prendas de vestir e industrias del cuero	
VII.	Papel, impresión e industrias relacionadas	
VIII.	Otras industrias manufactureras	
IX.	Industria de la madera	
X.	Fabricación de muebles y productos relacionados	

Figura 3. División de la industria manufacturera

Fuente: INEGI (2014)

Según diagnóstico de la industria textil y de la confección en la Ciudad de México, realizado por FOA Consultores, publicado en el portal del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2010), las principales características y problemáticas presentadas en estas industrias son:

- **ESTRUCTURA DEL CLUSTER:** prevalecen las microempresas en el sector de la confección, ubicándose principalmente en la delegación Cuauhtémoc. Contrario a las grandes empresas, las empresas micro y pequeñas no exportan, su tecnología es atrasada y tienen serios problemas de financiamiento. Existe comercio informal, mercancía robada, ropa usada e importaciones de productos asiáticos. No hay vinculación entre el sector textil

y la confección. Se identifican casos de subcontratación o maquila, siendo el principal proceso que se realiza externamente el de la costura.

- **INSUMOS:** las empresas del sector reportan insuficiencia de proveedores nacionales, tanto en número, como en calidad, y es difícil buscar proveedores externos, particularmente en especialidades, y para las pequeñas y medianas empresas el principal problema es que éstos exigen altas garantías por el riesgo del país.
- **DISEÑO:** Se tienen diferencias importantes, dependiendo del tamaño y nivel tecnológico de las empresas. Algunas de las grandes utilizan sistemas modernos de diseño por computadora (CAD-CAM), pero la mayor parte lo hacen de manera tradicional y muchas de ellas, especialmente las empresas pequeñas y micro, no cuentan con esta función de manera estructurada. En general, se tienen problemas para conseguir buenos diseñadores y hay pirateo entre las empresas.
- **TECNOLOGÍA:** se tienen diferencias fundamentales en el nivel tecnológico de las empresas, según su tamaño y especialidad. Las empresas grandes tienen una automatización media o alta de sus procesos productivos, que incluye automatización en el diseño, sistemas de control, administración de operaciones y control de calidad; mientras que es menor para las empresas medianas y pequeñas. Asimismo, en las empresas grandes cerca del 60% cuentan con equipo de menos de 10 años de antigüedad, en tanto que este porcentaje es de solamente el 12% para las empresas medianas y pequeñas, en cuyo caso cerca del 60% tienen equipo de más de 20 años. En cuanto a la asistencia técnica, ésta se recibe fundamentalmente de los proveedores de equipo, de tal manera que las empresas que no se modernizan, mayoritariamente micro y pequeñas, tampoco se cuenta con asistencia técnica.

- **CALIDAD:** la cultura de calidad es incipiente en la mayor parte de las empresas de ambos sectores, particularmente en las micro y pequeñas. Las grandes y medianas empresas que participan en el mercado internacional se encuentran incluso en proceso de certificación en la serie de normas ISO 9000.
- **RECURSOS HUMANOS:** la ubicación geográfica de las empresas en la Ciudad de México empieza a crear deseconomías de escala, ya que los trabajadores requieren largos tiempos de desplazamiento para ir de su casa al trabajo, lo que genera cansancio y estrés y disminuye la productividad, además de provocar retardos y ausentismo. Asimismo, los costos de mano de obra tienden a ser más altos que en otros estados, aunque los trabajadores no necesariamente están mejor capacitados. Falta de cultura empresarial en microempresas, ya que la mayoría son familiares. Otro problema es la falta de conocimientos técnicos en los compradores, lo que se traduce en que muchas veces éstos compran de manera discrecional, sin parámetros claros de referencia, rechazando pedidos que en principio sí cumplen con las especificaciones y causando con ello un quebranto a las empresas proveedoras (particularmente en prendas confeccionadas y telas).
- **COMERCIALIZACIÓN:** una parte importante de la producción del sector textil se canaliza a la industria de la confección, tanto nacional como extranjera, el resto de la industria vende en tiendas de autoservicio, departamentales o tiendas y boutiques en el mercado nacional. El alto poder de negociación de las tiendas de autoservicio y departamentales restringe fuertemente las condiciones financieras de los fabricantes de telas y prendas de vestir, ya que se tienen: largos plazos de pago (90 días en promedio), devoluciones (en ocasiones sin justificación), además de que los proveedores deben hacer aportaciones para aperturas de nuevas tiendas, promociones, etc. Estos canales de distribución también importan mercancía de menor precio, aunque no necesariamente consideran las aportaciones mencionadas en sus

comparaciones de precio, ni la relación precio - calidad. La ubicación de las empresas en la capital del país, facilita la distribución, ya que en esta ciudad se encuentra un porcentaje importante del mercado nacional (la cuarta parte, si se considera la Zona Metropolitana), además de que varios comercializadores concentran en esta ciudad sus compras para todo el país.

- **EXPORTACIONES:** la mayor parte de ellas se realizan mediante el esquema de maquila o subcontratación, en las que el margen de utilidad es relativamente pequeño. Algunas empresas participan de manera esporádica y poco organizada en la exportación, particularmente cuando el tipo de cambio es favorable. En general, aun en las empresas que participan en el mercado externo, no se cuenta con departamentos de exportación y esto daña la imagen del producto mexicano en el exterior. Sin embargo, existe cierta conciencia en las empresas entrevistadas de que es necesario realizar exportaciones de manera más estructurada y con un plan bien establecido. La competencia de los productos asiáticos, tanto en el mercado nacional, como en el internacional, ha dañado severamente a la industria, a pesar de las cuotas compensatorias que han impuesto.
- **FINANCIAMIENTO:** las empresas que han podido modernizarse reportan que en la mayoría de los casos lo han hecho con recursos propios, ya que el crédito de la banca comercial es caro y se exigen muchas garantías, mientras que el de la banca de desarrollo tiene una imagen de burocrático, lo que significa que las empresas pequeñas y micro tienen pocas posibilidades de adquirir mejor tecnología. También se presentan dificultades para el financiamiento del capital de trabajo, debido fundamentalmente a dos causas: los largos plazos de pago de los clientes, especialmente cuando se trata de tiendas de autoservicio y departamentales; y la estacionalidad de algunos productos, como chamarras y suéteres. Finalmente, la falta de conocimientos y/o de información se traduce en desconfianza para la utilización de cartas de crédito, particularmente en las empresas pequeñas.

- **NORMALIZACIÓN:** las prendas confeccionadas están sujetas a la norma NOM-004 “Información Comercial – Etiquetado de Productos Textiles, Prendas de Vestir y sus Accesorios. Algunas empresas de la industria textil enfrentan dificultades para cumplir con las normas ambientales, por las cuantiosas inversiones.

Como lo muestran los resultados del estudio realizado por el ITAM, el diagnóstico publicado por INADEM, así como las estadísticas publicadas por el INEGI y la SE, sobre la situación actual de la industria textil y de la confección en México, las PYMES enfrentan dificultades en su entorno que les impiden lograr sus objetivos de crecimiento y tener un lugar competitivo en un mundo globalizado: inseguridad, contrabando, difícil acceso a financiamiento, falta de personal capacitado, falta de calidad de insumos, trámites costosos para comercio exterior, economía ilegal y piratería. También se puede apreciar que se incrementan las dificultades al no contar con una estructura interna sólida en la empresa por falta de capital, tecnología atrasada, falta de conocimientos y poco enfoque en la calidad.

1.2 Situación problemática

La empresa que ocupa esta investigación pertenece al sector de la confección, cuenta con más de 10 años en el mercado, es mexicana y se dedica al diseño y personalización de ropa de triatlón de alto rendimiento; está considerada como una empresa mediana, de acuerdo con los criterios de la Secretaría de Economía para la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicados en el Diario Oficial de la Federación en 2002, ya que su actividad corresponde al giro industrial, el número de personas ocupadas durante el desarrollo normal de sus operaciones son entre 60 y 70.

La empresa se estableció formalmente en el año 2005, fundada por 2 socios acordando que uno de ellos sería únicamente socio capitalista y el otro se encargaría de la dirección y administración general de la misma.

Se encuentra ubicada en la delegación Iztapalapa de la ciudad de México, en donde rentan una bodega para la planta productiva y oficinas administrativas, y adicionalmente rentan un local en Plaza San Ángel en donde se encuentran disponibles los productos para su venta al público en general.

El mercado principal es a nivel nacional y a Canadá, teniendo como principales clientes: TV Azteca, Instituto Politécnico Nacional, Banamex, BBVA Bancomer, Federación Mexicana de Triatlón AC, Instituto del Deporte del DF, Asociación Monarca de Triatlón del Estado de México, AS Deporte SA de CV.

La empresa realiza operaciones de comercio internacional, importando tela principalmente de Italia y exportando aproximadamente el 30% de su producción a Canadá.

Su producto principal son uniformes personalizados para equipos de natación, corredores y ciclistas, con diseños y colores para el sexo femenino y masculino, así como para niños y adultos.

La empresa tiene identificadas las áreas Comercial, Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos, dentro de las cuales existen departamentos en donde se

realizan las actividades correspondientes, bajo la supervisión del Director General en el área Comercial y teniendo a un Gerente de planta que tiene a su cargo las otras 3 áreas restantes.

- Su Visión es: Ser la marca número 1 de Triatlón a nivel mundial.
- Su Misión es: Hacer ropa de triatlón que haga sentir especial al cliente.
- Su Filosofía: Iniciativa, Servicio al Cliente, Compromiso y Calidad.

Su estructura organizacional se muestra en la siguiente figura:

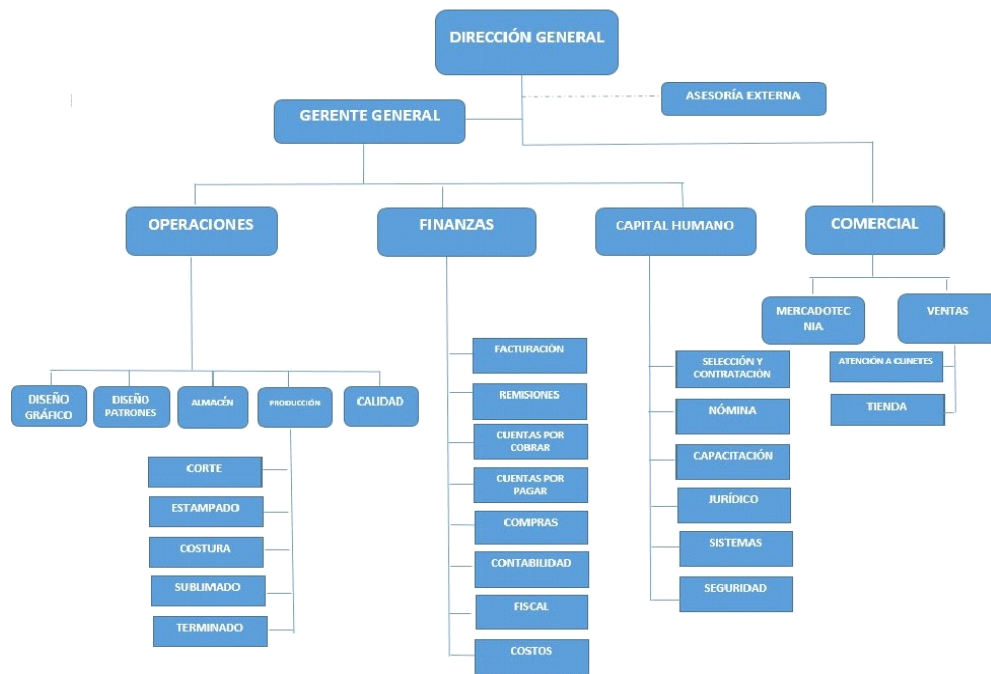


Figura 4. Organigrama de la empresa

Fuente: Documentos internos de la empresa.

La asesoría externa comprende las áreas Legal, Contable, Fiscal y Sistemas.

En cuestión de estructura organizacional, se encuentran los siguientes problemas:

- El Director General decide sobre todos los asuntos conforme van surgiendo en las distintas áreas, normalmente de manera verbal y solucionando cada asunto de manera aislada.

- La comunicación es directa entre los encargados de cada área y el Director General, sin que conste por escrito y en ocasiones no llega la información a todos los involucrados en los procesos.
- El enfoque del Director General está en Ventas y Producción.
- Existe planeación de actividades, pero no se tienen definidos los controles.
- No tienen una política de Calidad definida.
- No tienen rotación de personal, sin embargo, algunas personas no tienen el perfil adecuado para el puesto.
- Existen errores en los procesos que generan retrasos y costos, aunque finalmente el cliente queda satisfecho con el producto recibido.

Los principales problemas que enfrenta la empresa en términos financieros se resumen en la siguiente tabla, considerando algunos indicadores de 2009 a 2014:

Tabla 1. Principales indicadores financieros por año

INDICADOR	AÑO DE OBSERVACIÓN					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS	\$ 10,545,831.40	\$ 12,388,372.10	\$ 16,544,552.70	\$ 28,548,577.20	\$ 26,860,555.80	\$ 24,883,493.70
ACTIVO FIJO NETO	\$ 80,973.10	\$ 301,572.70	\$ 1,751,891.70	\$ 1,914,918.20	\$ 1,769,034.80	\$ 1,521,042.90
DEUDAS	\$ 2,308,120.00	\$ 2,471,216.00	\$ 3,390,907.00	\$ 5,384,856.00	\$ 6,248,291.00	\$ 6,150,492.00
CAPITAL SOCIAL	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 3,050,000.00
CAPITAL CONTABLE	-\$ 92,037.00	\$ 5,457.00	\$ 425,511.00	\$ 445,120.00	-\$ 1,722,195.00	\$ 20,040.00
UTILIDADES (PÉRDIDAS) ACUMULADAS	-\$ 184,648.10	-\$ 57,905.90	\$ 488,164.30	\$ 513,656.00	-\$ 2,303,853.50	-\$ 3,938,948.00

Fuente: Estados Financieros de la empresa

Como se aprecia en la siguiente figura, los ingresos y los activos fijos incrementaron de 2009 a 2012, siendo el año 2012 el que reflejó las cifras más altas, para luego comenzar a descender:

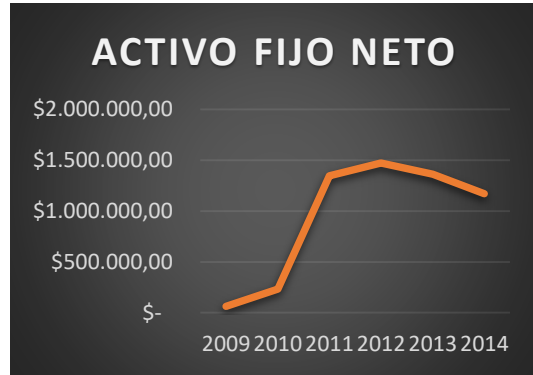


Figura 5. Ingresos y Activo Fijo Neto por año

Fuente: Estados Financieros de la empresa

De la misma manera, durante los años 2011 y 2012 que incrementaron los ingresos se reflejaron aumentos en las utilidades y el capital contable, sin embargo, los resultados de la empresa durante los años 2013 y 2014 fueron negativos, repercutiendo en el capital contable, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 6. Capital Contable y Utilidades acumuladas por año

Fuente: Estados Financieros de la empresa

Las deudas incrementaron para hacer frente a las pérdidas contables, como se muestra en la siguiente figura:

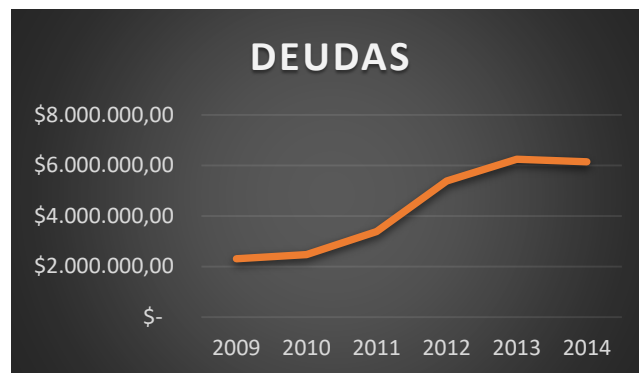


Figura 7. Deudas por año

Fuente: Estados Financieros de la empresa

Lo anterior ha generado diversos problemas:

- Debido a que su Capital contable es negativo por el efecto de las pérdidas, fue necesario recurrir al financiamiento interno y los socios aportaron en 2014 \$3,000,000.00 al capital social.
- A pesar del esfuerzo realizado por los socios para incrementar el capital social, las pérdidas superan el capital contable y por tal motivo los bancos han rechazado las solicitudes de préstamos realizadas por la empresa.
- La empresa ha tenido que recurrir a fuentes de financiamiento con tasas de interés más altas, lo que provoca que incrementen los costos fijos por concepto de intereses.
- Debido al crecimiento en la operación de 2011 a 2012, la empresa contrató más personal en las diferentes áreas funcionales, pero sin estar capacitadas para las actividades que se requieren en cada una de ellas, incluso sin que la empresa tuviera definidas dichas funciones y actividades previamente, situación que ha generado que se registren errores graves en el diseño, producción y venta del producto.
- Los altos costos de financiamiento aunados a los costos por errores en producción y ventas, han propiciado que la empresa deje de cumplir con sus

compromisos de pago de corto plazo, generando algunos problemas con proveedores, acreedores e incluso con el Sistema de Administración Tributaria (SAT) por falta de pago de impuestos oportunamente.

- Al ser contribuyente incumplido del SAT, la empresa perdió la posibilidad de seguir importando tela, lo que generó retrasos en la producción, además de que incrementaron los costos de importación por realizarla a través de un intermediario.
- En fechas recientes, la empresa ha tenido problema para realizar en tiempo los pagos básicos de la operación, desde la nómina y servicios de energía eléctrica y telefonía, así como reparaciones de maquinaria.
- Como se aprecia en la figura de activo fijo, la empresa ha realizado inversiones a lo largo de los años, sin embargo, no ha tenido cuidado de implementar un plan de mantenimiento preventivo adecuado, además de que no todo el personal está capacitado para utilizar la maquinaria correctamente.
- En cuanto a la cartera de clientes, en 2014 la empresa experimentó la pérdida de 3 clientes importantes, situación que no ha afectado aún a los ingresos obtenidos, pero que se debe cuidar para evitar que en el futuro suceda lo mismo.
- En su intento por ahorrar costos, el Director general contrató a un tercero para que se hiciera cargo del personal, delegando en él la carga impositiva laboral, sin embargo, el costo ha sido más alto y además el personal no se siente comprometido con la empresa.

La lista de problemas que enfrenta la empresa a nivel operativo, se pueden explicar comprendiendo los siguientes vacíos de gestión administrativa:

- Primeramente, el enfoque de todo el personal, desde el director general, está en la parte operativa.
- Las decisiones se toman considerando las condiciones internas y actuales de la empresa, no se realiza análisis de la industria, la competencia, la economía a nivel nacional y mundial.
- La definición de visión y misión no cumplen las características deseables para motivar a la acción y dar seguimiento a los resultados.
- Se trabaja para el presente, utilizando información histórica, no hay una visión hacia el futuro.
- No se cuenta con un plan de desarrollo profesional que enriquezca el capital intelectual y fomente la generación de conocimientos y aptitudes que den valor a las actividades de cada persona.
- No se ha realizado un análisis de los recursos tangibles e intangibles clave, por lo que no se han emprendido acciones para potenciarlos.
- No hay un plan para retener a los clientes. Se trabaja al momento para cumplir con los pedidos y se ofrecen descuentos en los precios para conseguir la venta.
- Se tienen identificados los procesos clave, pero no se tiene cuidado en mantenerlos y optimizarlos. Las actividades se realizan de la misma forma siempre y sin analizar el impacto en los resultados que afectan a toda la organización.
- No se sabe qué actividades generan valor o, por el contrario, cuáles son las que están provocando la pérdida de valor.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta general

¿Cómo influyen los recursos internos utilizados en las actividades de la cadena de valor de una empresa del sector de la confección, en la generación de ventajas competitivas?

1.3.2 Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los activos tangibles e intangibles clave que se utilizan en las actividades de la empresa?
- ¿Qué actividades primarias y de apoyo generan valor en la empresa?
- ¿De qué forma se deben relacionar las actividades para que permitan la optimización y coordinación de las mismas?
- ¿Qué estrategia es la más adecuada para proporcionar ventaja a la empresa frente a sus competidores?

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo general

Analizar y describir los recursos internos utilizados en las actividades de la cadena de valor de una empresa del sector de la confección, que influyen en la generación de ventajas competitivas.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los activos tangibles e intangibles clave
- Determinar las actividades primarias y de apoyo que generan valor en la empresa.

- Establecer los nexos entre las actividades que permitan la optimización y coordinación de las mismas.
- Proponer una estrategia que le proporcione ventaja frente a sus competidores.

1.5 Justificación

Esta investigación fue de gran utilidad para la empresa donde se realizó el análisis por medio del estudio de caso, y, se pretende que el número de empresas beneficiadas sea mayor, debido a que los problemas que se identificaron corresponden a una realidad que viven muchas de ellas, tal como se explica en el contexto del sector industrial.

El principal beneficio que se obtuvo con el análisis de los recursos de la empresa fue identificar fuentes para crear ventajas competitivas, a partir de la identificación de las actividades primarias y de apoyo que se desarrollan en la cadena de valor, para eliminar las que destruyen o no generan valor e impulsar las que sí lo hacen.

Específicamente se buscó definir una estrategia para que la empresa sea competitiva, reflejándose en: crecimiento, productividad, rentabilidad, posicionamiento, a mediano plazo.

Por medio de la transferibilidad, se espera que las propuestas de estrategias derivadas del análisis de la cadena de valor de esta empresa, se puedan aplicar en otras similares, ya sea en cuanto a la identificación de actividades creadoras de valor, a la aplicación de un método de mejora o simplificación de sus procesos.

Si las PYMES, que representan el 98.6% de establecimientos a nivel nacional utilizaran herramientas estratégicas para ser competitivas, apoyándose en los resultados derivados de la presente investigación, se lograría una mayor

productividad, calidad en sus productos, acceso a mercados internacionales, mayores fuentes de empleo para los mexicanos, crecimiento y rentabilidad, lo que provocaría una reactivación de la economía por incremento en la demanda de bienes y servicios, así como una mejor calidad de vida para todos.

La información obtenida con esta investigación sirvió para desarrollar y comprobar la teoría de ventajas competitivas por medio del análisis de la cadena de valor, y la teoría de los recursos y capacidades de la empresa; y permitió conocer en mayor medida el comportamiento de diversas variables y las relaciones entre ellas.

La investigación fue viable debido a que se contó con acceso a la información de todas las áreas de la empresa, el dueño manifestó su consentimiento en la realización del análisis, instruyendo al personal a participar y cooperar en entrevistas, cuestionarios, entrega de documentación, reportes, informes, sugerencias y todo tipo de actividades que fueron necesarias durante el desarrollo de la misma. También está dispuesto a implementar todas las recomendaciones con la finalidad de corregir las deficiencias que hay en las diversas áreas de la empresa, esperando que se cumplan los objetivos propuestos sobre competitividad, a mediano plazo.

Capítulo 2.- Competitividad

2.1 El origen de la competitividad

Para identificar el origen de la competitividad es necesario remontarse a las teorías tradicionales del comercio internacional, al año 1776 cuando Adam Smith, con su publicación “La riqueza de las naciones” habla de la ventaja absoluta de los países o regiones. En su obra introduce dos variables muy importantes: comercio internacional libre y especialización; elementos que forman parte de teorías económicas actuales sobre comercio internacional y que fueron analizadas desde esa época. De acuerdo con Cho y Moon (2002), Adam Smith considera el comercio como un juego de suma positiva donde todos los socios comerciales pueden beneficiarse. Estos autores comentan que gran parte del libro “La riqueza de las naciones” está dedicado a un ataque contra el mercantilismo (teoría económica que prevaleció desde el siglo XV, cuando los negocios internacionales comenzaron a tener gran relevancia debido al descubrimiento y exploración de nuevos países del continente americano, hasta el siglo XVIII), criticando la forma en que el gobierno intervenía por medio de la restricción de importaciones, concesión de monopolios, subvención de exportaciones y regulación de salarios; para proteger el mercado nacional, debido a que en esa época se pensaba que lo más importante era satisfacer el mercado interno para generar un superávit en la balanza comercial que propiciaría mayor acumulación de oro y plata. “El principal problema con el mercantilismo era que consideraba el comercio internacional como un juego de suma cero, en el que un superávit comercial de un país se ve compensado por un déficit comercial de otro país” (Moon, 2002).

Adam Smith estaba convencido de que cada país debería especializarse en las actividades que mejor realizaba y así el comercio internacional podría generar bienestar económico, y que la competencia libre generaría mayores beneficios por lo cual debía ser propiciada.

En su obra, Adam Smith explicó con un ejemplo la forma en que la división del trabajo en una fábrica de alfileres podría generar una mayor producción, y ese mismo concepto lo trasladó al ámbito de los países, llevando la división del trabajo industrial a una especialización de las actividades que en un determinado país tenían mayor ventaja en su producción que otro país o región.

A partir de la obra de Adam Smith, que fue revolucionaria en el ámbito de la economía, muchos autores han hecho importantes contribuciones a esa teoría, desde David Ricardo que contrasta la ventaja absoluta con la ventaja comparativa, Heckscher-Ohlin (HO) con la dotación de factores, Leontief (1953) con el contraste a la teoría de HO, Raymond Vernon (1966) con la teoría del ciclo de productos, Staffan Linder (1961) Similitud de campo y la teoría de economías de escala.

David Ricardo en 1817 introduce la teoría de la ventaja comparativa, explicando las enormes ventajas del comercio internacional para todos los países, incluso para los que no tienen ventaja absoluta en ningún bien. Ricardo explicó que los países que no tienen ventaja absoluta en ningún bien pueden especializarse en la producción de bienes para los que su desventaja sea menor, y los países que sí tienen ventaja absoluta en algún bien, deben especializarse en la producción de dicho bien.

Ricardo utilizó como ejemplo dos países: Inglaterra y Portugal, y comparó la producción de dos bienes: tela y vino, considerando los costos totales en mano de obra que se requerían en cada país, y su conclusión fue que los dos países se podrían beneficiar del comercio internacional si cada uno se dedicaba a producir el bien que le representara un menor costo de mano de obra, así, cada nación se concentraba en lo que podía producir con menor esfuerzo, teniendo una ventaja comparativa. David Ricardo consideró el trabajo o esfuerzo como único factor de producción. Cho y Moon (2002) mencionan que, aunque esta teoría ayuda a comprender los motivos por los que el comercio internacional es necesario y genera beneficios a las naciones, tiene dos problemas importantes: el modelo ricardiano predice un grado extremo de especialización, lo que en la realidad no sucede; y, en

segundo lugar, se explica el comercio basado en las diferencias de productividad en los países, pero no explica por qué existen esas diferencias.

Dos economistas suecos que continuaron las investigaciones sobre la teoría de la ventaja comparativa fueron Heckscher-Ohlin (HO), quienes a principios del siglo XX desarrollaron un modelo basado en la dotación de factores. Este modelo responde a la pregunta de por qué existen diferencias de producción entre países que no aclaró Ricardo, (Moon, 2002).

Según el modelo HO los países difieren unos de otros de acuerdo con los factores de producción que poseen y los bienes difieren entre sí dependiendo de los factores que se requieren para su producción. Así, un país tendrá ventaja comparativa cuando posea una mayor dotación de factores, que por la misma abundancia se encontrarán disponibles a un costo más bajo. Estos autores consideran como factores de producción no solo el esfuerzo o trabajo como David Ricardo, sino también el capital, y asumen que la tecnología es idéntica pero los métodos de producción son diferentes entre países.

A partir del modelo HO surgieron tres teoremas importantes (Moon, 2002):

1. Teorema del factor de igualación de precios: que considera que con el libre comercio la producción de los bienes con ventajas comparativas en un país aumenta, aumentando también la demanda por el factor de producción abundante y en consecuencia aumenta también su precio; por el contrario, la producción de bienes con menor ventaja disminuye, al mismo tiempo que lo hace la demanda de factores productivos que son escasos y por consiguiente disminuye también el precio; ocasionando a la vez que otros factores como los alquileres aumenten y disminuyan los salarios en el país abundante en capital, y ocurra lo contrario en el país con abundante mano de obra. En la realidad hay muchas imperfecciones del mercado que no permiten que se lleve a cabo la igualdad completa de precios de los factores,

sin embargo, esta teoría aún es útil y puede explicar cómo el libre comercio afecta a las diferencias de ingresos entre los países.

2. El teorema de Stolper-Samuelson: vincula el comercio internacional para la distribución interna de los ingresos. Si se considera que el libre comercio beneficia al factor abundante y perjudica al factor escaso, siempre habrá un perdedor. En este caso se debe considerar que el país en su conjunto se beneficia del libre comercio entre países, pero se hace necesario una política de redistribución de ingresos para evitar que siempre un grupo de personas se vea afectada.
3. El teorema de Rybczynski afirma que: a precios constantes, un aumento de una dotación de factores se incrementará en una mayor proporción de la salida del bien intensivo en ese factor y reducirá la salida de la otra. Contrario a las teorías clásicas de Adam Smith y David Ricardo, este teorema afirma que un país puede modificar sus dotaciones de factores relativos al cambiar sus patrones de inversión.

Para Cho y Moon (2002), el modelo HO conocido como la teoría neoclásica del comercio internacional porque refuerza y complementa la teoría clásica de la ventaja comparativa, contiene varios elementos atractivos: es simple, lógico, tiene sentido común, sin embargo, explican que en 1953 Leontief realizó un estudio empírico del modelo de HO, obteniendo resultados contrarios de lo que predice el modelo, por lo que se conoce como “la paradoja de Leontief”. Las diferencias se tratan de explicar por medio de varios investigadores a través de: *las habilidades laborales* (los trabajadores de un país concretamente Estados Unidos, son más productivos que los trabajadores extranjeros); *los recursos naturales*, los cuales son escasos en Estados Unidos; y *las reversiones de factores intensivos*, analizando los factores de los bienes que Estados Unidos importaba.

Debido a la complejidad actual del comercio internacional, varias de las nuevas teorías explican casos concretos, como las teorías de la similitud de países, del ciclo del producto y las economías de escala.

La teoría de la similitud de países, desarrollada en 1961 por Steffan Linder explica el comercio internacional entre los países que tienen características similares, pero se enfoca en la demanda en lugar de la oferta. El autor de esta teoría considera que los países con niveles de ingresos similares tienen gustos similares, por lo que una vez que un país satisface a la demanda nacional, exporta el producto a otros países con gustos y niveles de ingresos similares. Actualmente el comercio es diferente y muchos países generan productos para satisfacer la demanda global en lugar de los mercados nacionales. Aún con los problemas de esta teoría, Cho y Moon consideran que el modelo de Linder es útil para explicar algunos patrones de comercio, por ejemplo: que gran parte del comercio internacional de bienes manufacturados tiene lugar entre los países con altos ingresos: Estados Unidos, Europa y Japón, y gran parte de este comercio es el intercambio de productos similares. Esta teoría identifica dos variables importantes: la demanda interna y las economías de escala.

La teoría del ciclo del producto, propuesta por Raymond Vernon en 1966, quien argumentó que muchos productos manufacturados pasan por un ciclo que consta de introducción, crecimiento, madurez y declive. En esta teoría se explica la importancia del mercado nacional, que es la principal fuente de innovación para desarrollar un producto, además de que la ubicación es la preferida por las empresas para la producción. En la etapa de introducción la demanda de productos se basa en factores distintos al precio, conforme el mercado en el país de producción y en otros países desarrollados madura, el producto se vuelve más estandarizado y el precio se convierte en la principal arma competitiva, hasta que el producto llega a los países menos desarrollados. Con el incremento del comercio internacional debido a la presencia de las empresas en diferentes países a través de muchas filiales y los cambios en los mercados nacionales de los países industrializados avanzados, el autor de esta teoría explica en una obra posterior, que el poder de la hipótesis ha ido cambiando, Vernon (1979), dijo que fue útil en la explicación de la composición del comercio en Estados Unidos después de la

primera guerra mundial. Sin embargo, “la hipótesis puede proporcionar directrices útiles para muchos países menos desarrollados que tratan de absorber las innovaciones de un país desarrollado” (Moon, 2002).

La teoría de las economías de escala indica que en muchas industrias existen economías de escala (o de rentabilidad) que se da por una producción mayor al doble cuando se dupliquen los insumos. A partir de esto Krugman y Lancaster en 1979 desarrollaron los conceptos de dos tipos de comercio: inter-industrial e intra-sectorial, siendo teorías útiles para explicar el comercio de bienes manufacturados entre los países desarrollados.

De acuerdo con Cho y Moon las teorías clásicas del comercio internacional siguen siendo útiles y pueden ser consideradas en las políticas industriales y comerciales de muchos países hoy en día, incluso la teoría del mercantilismo. La principal ventaja de la construcción de modelos es identificar variables que ayuden a comprender fácilmente las situaciones reales en el mundo, aunque en la actualidad el comercio internacional es más complejo y completamente diferente a la época en que se desarrollaron cada una de las teorías de comercio internacional.

2.2 La ventaja competitiva

Michael Porter en 1991 aporta una teoría en donde relaciona al comercio internacional con los conceptos de competitividad.

Para Porter, las teorías de comercio internacional tradicionales contienen fundamentos incompletos y en algunos casos incorrectos, y no consideran algunas variables, sino que se enfocan únicamente en las condiciones de los factores productivos como costos laborales, tasas de interés, tipos de cambio y economías de escala. Porter encontró que la competitividad de una nación depende de la

capacidad de su industria para innovar y mejorar. Según Porter, la ventaja competitiva se crea y se sostiene a través de un proceso altamente localizado.

La competitividad tiene como finalidad “lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia en la industria”, Porter (2002).

De acuerdo con Porter, la estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de la industria. La selección de la estrategia se funda en dos aspectos centrales:

1. El atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de rentabilidad y de los factores de que depende.
2. Los factores de posición competitiva en que se está dentro del sector industrial.

Michael Porter propone un modelo de cinco factores para analizar a la industria y estar en posibilidad de implementar una estrategia que permita a la empresa competir para ganar rendimientos superiores a los costos de inversión. El modelo se muestra a continuación en la siguiente figura:

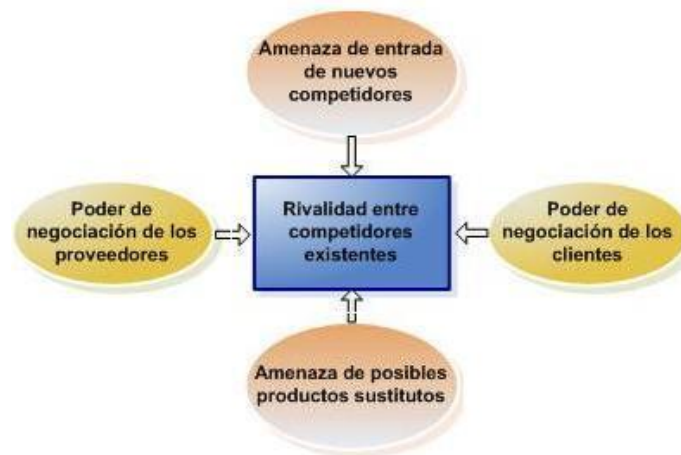


Figura 8. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Michael Porter, Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior (2002)

De acuerdo con Porter, la rentabilidad depende de la estructura de la industria, más que del aspecto del producto o la tecnología ofrecida. Las empresas que pueden tener ventaja en los cinco factores obtienen rendimientos muy atractivos, como es el caso de los productos farmacéuticos y de refrescos. La fuerza de los factores varía dependiendo del tipo de industria y puede ser diferente a medida que la industria evoluciona. El valor de las estrategias radica en que si se conocen las reglas en que se opera en determinada industria se pueden modificar, de manera que se logre una estructura favorable que brinde beneficios económicos a las empresas. El análisis del modelo permite a las empresas identificar las innovaciones que se requieren en la implementación de estrategias y plantear nuevas formas de competir en un sector industrial específico.

Porter identifica los determinantes de la rivalidad que son: crecimiento de la industria, costos fijos, exceso intermitente de capacidad, diferencias de productos, identidad de marca, costos cambiantes, concentración o equilibrio, complejidad informativa, diversidad de competidores, intereses corporativos, barreras contra la salida.

Las amenazas de entrada de nuevos competidores se pueden combatir con barreras como: economías de escala, diferenciación de productos, identidad de

marca, costos cambiantes, necesidad de capital, acceso a los canales de distribución, ventajas absolutas de costos (curva patentada de aprendizaje, acceso a insumos necesarios, diseño de productos patentados baratos), política gubernamental y represalia esperada.

Los determinantes del poder de negociación de los compradores se pueden dividir en dos: apalancamiento de negociación y sensibilidad al precio. Dentro del apalancamiento de negociación se encuentran: concentración de compradores frente a concentración de empresas, volumen de los compradores, costos cambiantes de los compradores en relación con los de las empresas, información de los compradores, capacidad de integrar hacia atrás, producto sustituto y empuje. Dentro de la sensibilidad al precio: precio/compras totales, diferencias de producto, identidad de marca, impacto en la calidad/desempeño, unidades del comprador e incentivos a los decisores, Porter (2002).

Según Porter, el poder de negociación de los proveedores se puede dar por: diferenciación de insumos, costos cambiantes de proveedores y empresas en la industria, presencia de insumos sustitutos, concentración de proveedores, importancia del volumen para el proveedor, costo relativo a las compras totales en la industria, impacto de los insumos en el costo o la diferenciación, amenaza de integración hacia adelante relativa al riesgo de integración hacia atrás por las empresas de la industria.

Porter identifica los determinantes de la amenaza de sustitución que son: el desempeño relativo de los sustitutos en el precio, costos cambiantes y propensión de los compradores a sustituir.

En su libro, Porter se basa en los conceptos de la ventaja competitiva desarrollados previamente para explicar los principios de la estrategia defensiva y ofensiva por medio de la creación de escenarios industriales que, con la implementación de estrategias, se pueden enfrentar en un futuro e incluso modificar de manera

favorable. También describe algunas formas de identificar la incertidumbre para crear los escenarios más probables y definir la mejor estrategia.

2.2.1 Estrategias genéricas para obtener ventajas competitivas

De acuerdo con Michael Porter, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva al alcance de todas las empresas: los costos bajos y la diferenciación. Estos dos tipos básicos dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un mejor desempeño en comparación con otras empresas de la misma industria:

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación en los costos
3. Enfoque en la diferenciación

Cada una de las tres estrategias plantea una forma especial para alcanzar la ventaja competitiva, por tanto, cada empresa debe elegir qué tipo de ventaja desea para realizar las acciones necesarias y lograr el objetivo. No es posible combinar las tres estrategias genéricas porque no son compatibles, cada una tiene un objetivo diferente, por ejemplo: la diferenciación suele ser muy cara, por lo que no es posible obtener liderazgo en costos al mismo tiempo que ofrecer un producto o servicio único y extraordinario.

2.2.1.1 Liderazgo en costos

Liderazgo en costos se refiere a convertirse en el fabricante con costos más bajos de la industria, lo cual se puede lograr por medio de: economías de escala, aprendizaje, patrón de uso de la capacidad, nexos, interrelaciones, integración, oportunidad, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales (Porter, 2002). Factores que se explican en la siguiente tabla:

Tabla 2. Factores que pueden incidir en la ventaja de liderazgo en costos

FACTOR DE COSTO	FACTOR APLICADO A LAS COMPRAS	DESCRIPCIÓN
Economías de escala	Escala de compras	El volumen de la compra con un proveedor determinado influye en el poder de negociación.
Nexos	Nexos con proveedores	Los costos totales se reducen al coordinar las especificaciones, la entrega y otras actividades con proveedores
Interrelaciones	Compartir las compras con otras unidades de negocios	El poder negociado con los proveedores mejora al combinar las compras con unidades hermanas de negocios.
Integración	Fabricar frente a comprar	La integración aumenta o disminuye el costo del insumo
Oportunidad	Historial de relaciones con los proveedores	La lealtad tradicional a los proveedores o los problemas con ellos influyen en los costos de los insumos, al acceso a estos últimos en periodos de escasez y a los servicios ofrecidos por los proveedores.
Políticas	Prácticas de compra	Las prácticas de compra mejoran de manera notable el poder de negociación con sus proveedores y su disposición a prestar servicios extra, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ● Selección del número y la mezcla de proveedores. ● Procedimientos de protección. ● Inversión en información acerca de los costos y la disponibilidad. ● Contratos anuales frente a compras aisladas. ● Uso de productos secundarios.
Ubicación	Ubicación del proveedor	La ubicación de los proveedores incide en el costo de los insumos a través del costo del transporte y la facilidad de comunicación.
Factores institucionales	Restricciones del gobierno y de los sindicatos	La política gubernamental puede restringir el acceso a los insumos o afectar su costo por medio de aranceles, impuestos y otros medios. Los sindicatos pueden influir en la capacidad de subcontratar o en la posibilidad de utilizar a proveedores no sindicalizados.

Fuente: Michael Porter, Ventajas competitivas (1987, p. 92)

De acuerdo con Michael Porter, una compañía consigue ventaja en costos de dos maneras:

1. Controlando los factores de costos: se obtiene una ventaja respecto a los factores de las actividades de valor que representan una proporción significativa de los costos totales.
2. Reconfigurando la cadena de valor: al adoptar un procedimiento distinto y más eficiente para diseñar, producir, distribuir o comercializar el producto.

El control de costos debe realizarse de manera que no ponga en riesgo la diferenciación de su producto, se debe cuidar que la calidad percibida por el consumidor sea la misma, pero alcanzándola con un ahorro en costos que le de ventaja frente a sus competidores.

La reconfiguración de la cadena de valor implica que los ejecutivos estén en constante revisión y análisis de las actividades que generan valor en busca de nuevas formas de realizar los procesos y con ayuda de personas experimentadas dentro de la compañía, Porter (2002).

2.2.1.2 Diferenciación

La estrategia de diferenciación significa ofrecer un producto o servicio único. En este caso el consumidor está dispuesto a pagar el precio solicitado porque valora lo que está recibiendo, ya sea en el diseño del producto, la tecnología, las características o la atención del servicio recibido, y además es leal a la marca, obteniendo así la compañía una ventaja frente a los competidores, Porter (2002).

La diferenciación se identifica analizando la cadena de valor de la compañía. Cada actividad que realiza puede ser una fuente de diferenciación porque se puede realizar de manera especial o diferente de los competidores, generando al final un producto o servicio único por el que se puede obtener un precio elevado al mismo tiempo que se gana la lealtad de determinados consumidores que comparten necesidades o gustos específicos.

Los factores de la singularidad, de acuerdo con Michael Porter, son:

- Decisiones de política. Las organizaciones toman decisiones acerca de qué actividades realizar y cómo realizarlas, por ejemplo: características del producto y desempeño prometido, servicios prestados (crédito, entrega o reparaciones), intensidad de una actividad (nivel de inversión en la publicidad), contenido de una actividad, tecnología utilizada, calidad de los insumos adquiridos, procedimientos, nivel de habilidades y experiencia del personal, información empleada para el control de actividades.
- Nexos. La singularidad puede provenir de los nexos entre actividades de la cadena de valor de la empresa, o de los nexos con las cadenas de valor de proveedores y canales. En todos los casos de nexos entre actividades dentro y fuera de la empresa, la coordinación es vital para lograr la diferenciación y también se logra la optimización de las actividades.
- Oportunidad. Ya sea una entrada temprana o una entrada tardía dependiendo del tipo de industria, se logrará diferenciar aprovechando la oportunidad de ser los primeros o de utilizar tecnología avanzada para generar los productos o servicios.
- Ubicación.
- Interrelaciones.
- Aprendizaje y desbordamiento. La singularidad en una actividad es el resultado de aprender cómo realizarla mejor.
- Integración. La integración no solo abarca las actividades de los proveedores o canales, sino también de los clientes, facilitándole los procesos internos y haciendo más atractiva la relación con la empresa que con otros competidores.
- Escala. Una gran escala permite realizar una actividad de forma singular o especial, contrario a tener un volumen pequeño de operaciones.
- Factores institucionales. En ocasiones influye de modo decisivo en el carácter de la empresa, por ejemplo: una buena relación con el sindicato permitirá formular definiciones especiales de los puestos.

La diferenciación es bastante cara. Algunos tipos de diferenciación son más costosos que otros, por ejemplo: los que tienen que ver con la durabilidad del producto que implica mayor utilización de insumos o más caros, con acercar el producto a los consumidores, o con el servicio de apoyo post-venta. Los que tienen que ver con la coordinación y con un desempeño más satisfactorio de los procesos o productos son menos costosas, pero igualmente incrementan el costo.

2.2.1.3 Enfoque o concentración

El enfoque o concentración significa identificar un segmento de mercado particular al cual ofrecerle un producto o servicio exclusivo. Esta estrategia tiene dos variantes: un enfoque basado en costos y un enfoque basado en diferenciación. Casi todas las industrias tienen varios segmentos y es viable emplear una estrategia de enfoque en la que cuenten con su propio sistema óptimo de producto o entrega, Porter (2002).

Para segmentar una industria se utilizan cuatro clases de variables según Porter:

- Tipo de producto
- Tipo de comprador
- Canal (comprador inmediato)
- Ubicación geográfica del consumidor.

Los tipos de productos en una industria difieren en muchas formas que se traducen en diferencias estructurales o de cadena de valor y, por lo tanto, en segmentos. Algunos ejemplos de diferencias son: tamaño físico, nivel de precios, características, diseño o tecnología, insumos utilizados, empaquetado, desempeño, productos nuevos frente a productos de reposición, productos frente a servicios o equipos auxiliares, productos empaquetados frente a productos no empaquetados.

Los segmentos de clientes se pueden identificar analizando todos los tipos de consumidores finales a quienes les vende la industria, considerando las siguientes

características: en el caso de clientes industriales y comerciales: la industria de los clientes, estrategia del cliente, nivel tecnológico, fabricantes de equipo original frente al usuario, integración vertical, unidad de toma de decisiones o proceso de compra, tamaño, propiedad, fuerza financiera, patrón de pedidos; en el caso de compradores de bienes de consumo: demografía, psicografía o estilo de vida, idioma, unidad de toma de decisiones o proceso de compra, ocasión de la compra.

Las diferencias que definen los segmentos de canales pueden ser: venta directa frente a distribuidores, correo directo frente a venta al detalle o al mayoreo, distribuidores frente a corredores, tipos de distribuidores o detallistas, distribuidores exclusivos frente a no exclusivos.

Pero los ejemplos citados anteriormente no son exclusivos para tomarse en cuenta únicamente al momento de segmentar, de hecho, la mejor oportunidad de obtener ventajas competitivas es cuando se realiza la segmentación de manera diferente y se descubren nuevas necesidades o deseos que satisfacer.

2.2.2 Sustentabilidad de la ventaja competitiva

Una ventaja competitiva obtenida por una empresa debe sostenerse a través del tiempo frente a sus competidores, esto se logra imponiendo barreras de entrada que impidan la imitación de la estrategia. Debido al atractivo que representa un negocio rentable, es posible que varios competidores busquen diferentes formas de obtener ventajas competitivas, lo cual favorece a la industria en general y también a los consumidores, pero existen algunos riesgos al implementar cualquiera de las tres estrategias genéricas, principalmente el hecho de que no se logren o que no se puedan sostener en el tiempo, además de que la ventaja conseguida se vea disminuida con la evolución de la industria en general. Las compañías deben conocer los riesgos asociados a cada una de las estrategias para estar mejor protegidos contra las acciones de sus competidores, Porter (2002).

Porter identifica una lista de riesgos asociados a cada estrategia como sigue:

Riesgos del liderazgo en costos:

- Cambio tecnológico que anula las inversiones o el aprendizaje anterior
- Aprendizaje de costos bajos por las nuevas compañías o por los rivales mediante la imitación o su capacidad de invertir en instalaciones y equipo moderno.
- Incapacidad de percibir el cambio necesario del producto o de marketing, porque la atención está concentrada en los costos.
- Inflación de los costos que aminora la capacidad de la compañía para conservar un diferencial de precios y que le permite atacar las imágenes de marca u otras técnicas de diferenciación de la competencia.

Para mantener la ventaja en costos, las industrias pueden crear barreras contra el ingreso y la movilidad que impidan a los competidores imitar sus estrategias.

Algunas acciones que pueden realizar son:

- Escala. Es una barrera clave contra el ingreso y la movilidad, cuyo costo de reproducirla suele ser elevado porque los competidores deben comprar su participación.
- Interrelaciones. Las que se sostienen con las unidades hermanas de negocios obligan a veces al competidor a diversificarse con el propósito de igualar la ventaja en costos.
- Nexos. A menudo es difícil detectarlos y hay que coordinar las líneas organizacionales o los proveedores y canales independientes.
- Aprendizaje patentado. Es difícil obtener el aprendizaje en la práctica.
- Las decisiones de política que crean productos o tecnología patentada de procesos. Es más difícil que la competencia imite los procesos de producción o las innovaciones si están protegidas mediante patentes o el secreto.

La oportunidad y la integración también son fuentes muy poderosas de sustentabilidad de la ventaja en costos.

Riesgos de la diferenciación:

- El diferencial de costos entre los competidores de costos bajos y la compañía crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca.
- Desaparece la necesidad del factor de diferenciación entre los compradores.
- La imitación aminora la diferenciación percibida.

Para que una empresa logre sostener su diferenciación, debe considerar dos factores que son: 1) el valor percibido que tiene para los compradores y 2) la ausencia de imitación por parte de la competencia.

Porter describe las condiciones en que puede sostenerse la estrategia de diferenciación de la siguiente manera:

- Las fuentes de la singularidad de la compañía incluyen barreras: el aprendizaje patentado, los nexos, las interrelaciones y las ventajas del primer participante tienden a ser factores más sustentables que los de una simple decisión de política en una actividad.
- La compañía posee una ventaja de costos en la diferenciación: su sustentabilidad será mayor si tiene este tipo de ventaja en la ejecución de las actividades que facilitan la diferenciación.
- Las fuentes de la diferenciación son múltiples: en parte, la dificultad general de imitar una estrategia de diferenciación se debe al número de las fuentes de singularidad.
- La compañía crea costos cambiantes al mismo tiempo que se diferencia: estos costos son los gastos fijos que realiza el cliente cuando cambia de proveedores, lo cual le permitirá mantener un precio elevado aun cuando su producto sea igual al de la competencia.

Riesgos del enfoque o concentración:

- El diferencial de costos entre los competidores de línea general y la compañía con una estrategia de enfoque crece y acaba eliminando las ventajas de costos logrados al atender un mercado pequeño o anulando la diferenciación conseguida con ella.
- Se reduce la diferencia en los productos o servicios deseados en el mercado estratégico y el mercado en general.
- Los competidores descubren sub-mercados dentro del mercado estratégico y desplazan a la compañía orientada al enfoque.

La sustentabilidad de la estrategia de enfoque o concentración se basa en tres factores:

- Sustentabilidad frente a competidores de alcance global. Su ventaja consiste en el compromiso que un competidor de alcance amplio encara al atender al mismo tiempo los segmentos de la compañía concentradora y otros segmentos; y el compartir actividades de valor con otros segmentos donde opera su competidor.
- Sustentabilidad frente a los imitadores. La sustentabilidad se basa en la ventaja competitiva que se posee. Las barreras contra la movilidad que impiden la imitación en este caso son las economías de escala, la diferenciación, la lealtad de los canales u otras propias de la estrategia de concentración.
- Sustentabilidad frente a la sustitución de segmentos. En los casos en los que las empresas se enfoquen solo a un segmento de mercados, el riesgo mayor es que desaparezca, para evitar esa situación, Porter propone unas medidas de defensa que consisten en identificar primeramente a los posibles sustitutos y de manera inmediata: mejorar el valor y el precio en relación con el sustituto disminuyendo los costos, perfeccionando el producto, mejorando los bienes complementarios, etc.; modificar la imagen del producto; elevar los costos del cambio, bloquear los intentos de penetración mediante una agresiva actividad de ventas dirigida a los compradores de los clientes.

De acuerdo con Porter, para implementar una estrategia genérica con la finalidad de obtener ventajas competitivas las compañías deben tener una estructura organizacional adecuada, en donde las decisiones de los directivos están enfocadas en el logro de las declaraciones de la misión y motivan a los colaboradores a mantener una cultura apropiada. En el caso de la diferenciación se promueve la innovación, la individualidad y la aceptación del riesgo. En el caso del liderazgo en costos se requieren sistemas de control rígidos, búsqueda de economías de escala, minimizar los gastos generales y adoptar la curva de aprendizaje. La cultura organizacional se adecúa según la estrategia elegida y se convierte en un medio para obtener la ventaja competitiva.

Capítulo 3.- Análisis de la cadena de valor bajo la perspectiva de los recursos internos de la empresa

3.1 Teoría de recursos y capacidades de la empresa

Suárez (2010) explica el proceso evolutivo de la teoría de la estrategia empresarial para la competitividad de las empresas, que a fines de los años cincuenta se centraba en la necesidad de realizar planes a mediano plazo, en donde se establecían objetivos y asignación de recursos para condiciones económicas estables; pero cuando las condiciones cambiaron a mediados de los setenta, principalmente por la crisis petrolera de 1974 y el aumento de la competencia internacional, las empresas estadounidenses abandonaron sus planes por enfoques más flexibles, buscando la manera de ser más competitivas.

En la década de los ochenta Porter es pionero en proponer el análisis de las industrias o análisis sectorial con su modelo de posición competitiva de la empresa, siguiendo con esta misma línea McKinsey y Boston Consulting Group, así como el Strategic Planning Institute, quien realizó estudios empíricos en donde relacionó la cuota de mercado, calidad y otras variables de posicionamiento con la rentabilidad empresarial. Es a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa cuando el interés del análisis se centra en los aspectos internos de la empresa, cambiando de la orientación sectorial al enfoque basado en los recursos y capacidades propios, con influencia de autores como Selznick (1957), Penrose (1959), Teece (1980), Lippman y Rumelt (1982), Nelson y Winter (1982), Rumelt (1984, 1987), Wernerfelt (1984), y desarrollándose notablemente esta teoría, según Adame (2002), con las aportaciones de Barney (1986, 1991), Dierickx y Cool (1989), Prahalad y Hamel (1990), Grant, (1991), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993), Suárez (2010).

Esta evolución de la teoría de la estrategia se presenta en la siguiente figura proporcionada por Bueno (1995):

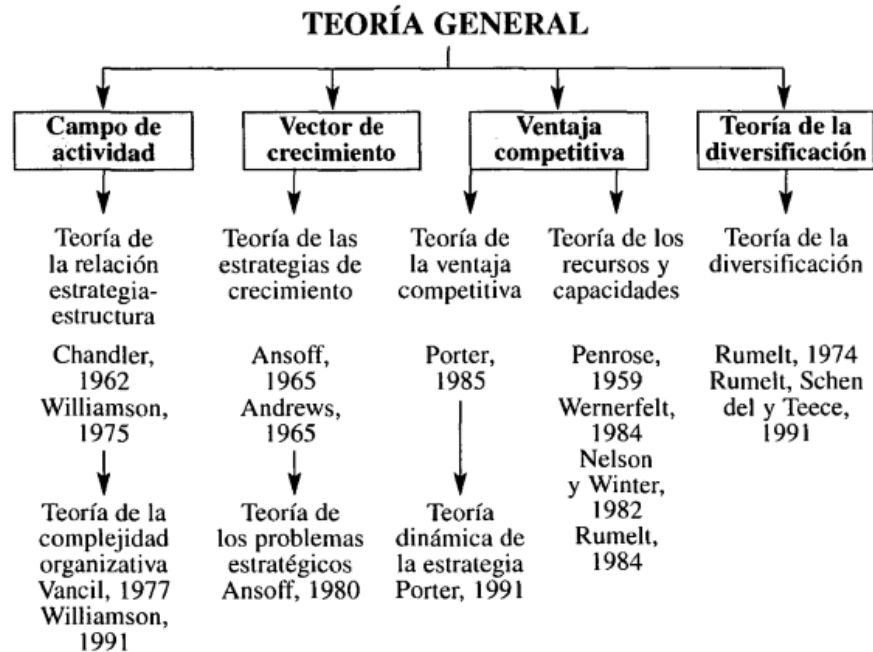


Figura 9. Evolución de la Teoría General de la Estrategia

Fuente: Suárez (2010)

Según Adame (2012), la teoría de los recursos y capacidades ha evolucionado en los últimos años hacia dos enfoques: el enfoque basado en el conocimiento (EBC) y el enfoque relacional (ER) de acuerdo con Acedo (2006). Ordóñez, Peteraf y Ventura (2007) consideran como otra extensión, además, el enfoque de las capacidades dinámicas (EDC), y Reed (2006) incluye el enfoque basado en el capital intelectual (EBCI).

Edith Penrose en su obra sobre la Teoría del crecimiento de la firma, analizó el comportamiento interno de las empresas industriales considerando que dentro de éstas existen factores inherentes a su misma naturaleza que propician su crecimiento, contrario a los enfoques que se tenían hasta esa fecha que ella llamó 1) enfoque tradicional, que daba más importancia a las ventajas monopolísticas y el

poder económico de la grandeza de las empresas, y 2) enfoque de crecimiento, que se basaba en la teoría sistémica viendo a la empresa más como un organismo y por lo tanto el crecimiento se da como parte del funcionamiento normal de ese organismo. Penrose aisló los factores externos como: oportunidades de financiamiento, condiciones de demanda y tecnología, considerándolos sólo como factores que tienen influencia y velocidad del crecimiento; y se centró en los factores internos propios de las compañías que no tienen nada que ver con eventos externos fortuitos.

Penrose explica la expansión o crecimiento de las empresas como consecuencia de las decisiones humanas, en donde se hace evidente que se requiere una adecuada planeación que sugiera hasta qué grado puede crecer la empresa y cuáles son los límites que la empresa tiene para ello, y también si la expansión será sostenible en el tiempo. Dentro de esta planeación se requieren importantes elementos: investigación, experiencia, coordinación, iniciativa, imaginación, conocimiento especializado, creatividad, administración flexible, (actividades proporcionadas por personas que han invertido gran cantidad de tiempo y esfuerzo dentro de la misma empresa y que ahí mismo han adquirido varios de esos elementos), los cuales darán confianza a los resultados que se espera obtener. A todo lo anterior Penrose llama “recursos empresariales” y considera que no todas las empresas cuentan con estos recursos, que hacen que quien los tenga en mayor cantidad y calidad, es decir, la empresa que posea mejor talento humano desarrollado dentro de la misma, será la que tenga más oportunidades de crecimiento, Penrose (1959).

De acuerdo con Suárez, “Penrose hizo énfasis en la importancia de los recursos gerenciales con experiencia dentro de la empresa y del conocimiento que tienen que poseer acerca de los otros recursos existentes y del uso que deben hacer de los mismos”. Esos recursos son “cosas físicas que la firma puede comprar, arrendar o producir para su propio uso, y que las personas pueden contratar para hacer más efectiva una parte (o toda) de la firma”, y los servicios son “contribuciones que los

recursos pueden hacer a las operaciones productivas de la firma, por lo tanto, los recursos pueden ser vistos como paquetes de posibles servicios, los cuales serán los factores esenciales en el proceso productivo”. Este término de servicios es el que actualmente se utiliza como “capacidades”. Penrose destacó que los recursos de las compañías son heterogéneos y que la ventaja competitiva de una empresa radica en el uso especializado que se les dé; explicó que los recursos no solamente comprenden los que los economistas habían identificado hasta esa fecha (tierra, trabajo y capital), sino que cada clasificación puede subdividirse en una gran variedad de recursos, sobre todo los humanos, y que, además, la mayoría de los recursos pueden ser utilizados de diferentes formas y por lo tanto proveer diferentes servicios –capacidades-, Suárez (2010).

Como lo explica Suárez (2010) los autores que siguieron la línea de Penrose, consideran que los recursos son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos y organizativos. Y estos autores consideran que la ventaja competitiva de la empresa dependerá tanto de los activos tangibles como intangibles, siendo éstos últimos los que configuran la base de la competitividad empresarial.

Dos premisas básicas por las que los recursos y capacidades son la base para la estrategia de largo plazo de la empresa son: 1) Proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa y 2) son la fuente principal de rentabilidad para la empresa. El primero se refiere a la base sobre la cual se establecerá la estrategia de largo plazo, definiendo principalmente de forma clara lo que la empresa es capaz de hacer y ofrecer para satisfacer las necesidades de sus consumidores, siendo primordial en un entorno cambiante e incierto basarse en sus fortalezas internas en lugar de las condiciones externas del mercado. El segundo enfatiza en los recursos y capacidades necesarias para obtener ventajas genéricas en costos o diferenciación, en lugar de centrarse en el análisis de las industrias o sectores que son más atractivos, Suárez (2010).

Según Adame, la teoría basada en recursos tiene mayor impacto y difusión a partir de los trabajos de Rumelt (1984, 1987), Wernerfelt (1984), quienes introdujeron dos ideas fundamentales: 1) la heterogeneidad (cada empresa está dotada de un conjunto de recursos únicos que son resultado de su historia, decisiones pasadas y suerte, sobre los que se puede construir una ventaja competitiva), de una empresa y 2) la heterogeneidad puede ser sostenible en el tiempo, Adame (2012).

En 1990 Prahalad y Hamel explican en un artículo para Harvard Business Review las competencias fundamentales (core competencies) de las corporaciones, a través de comparativos que hacen entre empresas que se encuentran en industrias similares y que después de cierto periodo una aventaja a la otra en términos de crecimiento o expansión del negocio y de ingresos anuales reportados, siendo el principal motivo de éxito la identificación de su portafolio de competencias fundamentales (el conocimiento colectivo de la empresa acerca de cómo coordinar las diversas habilidades y tecnologías de producción), en lugar del portafolio de negocios en el que cada una se encuentra, Hamel (1990).

En su artículo, los autores proporcionan una “receta” para conseguir que las competencias fundamentales sienten las bases de la ventaja competitiva, a través de los siguientes pasos, Hamel (1990):

1. Articula un objetivo estratégico que defina tu compañía y sus mercados.
2. Identifica las competencias fundamentales que apoyen ese objetivo, esto puede realizarse contestando las siguientes preguntas:
 - ¿Cuánto tiempo podríamos dominar nuestro negocio si no controláramos esta competencia?
 - ¿Qué oportunidades perderíamos en el futuro sin éstas?
 - ¿Nos permite acceder a mercados múltiples?
 - ¿Los beneficios del consumidor tienen que ver con éstas?
3. Construye las competencias fundamentales:
 - Invertir en tecnologías necesarias.

- Inculcar recursos a través de unidades de negocios para sobrepasar a los rivales en el desarrollo de nuevos negocios.
 - Forjar alianzas estratégicas.
4. Cultiva una mentalidad enfocada a las competencias fundamentales:
- Deja de pensar en unidades de negocio independientes, ya que esto encierra los recursos y oculta el talento de las personas.
 - Identifica los proyectos y las personas que representan las competencias fundamentales de la compañía.
 - Identifica competencias de nueva generación.

3.1.1 Identificación de los recursos de la empresa

Los recursos o activos físicos de una empresa es el stock de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva, Suárez (2010).

No es fácil realizar la identificación de todos los recursos de la empresa, principalmente porque los sistemas de información, específicamente el sistema contable, no considera todos los recursos intangibles ni las habilidades de las personas (Suárez, 2010). Una clasificación aportada por Hofel y Schendel (1978) y Grant (1996) destaca como recursos tangibles a los físicos y financieros y como recursos intangibles a los humanos, marca comercial, patentes, derechos de fabricación, reputación, relaciones con clientes y proveedores, cultura empresarial, tecnología, entre otros, considerando estos últimos como los creadores de valor y generadores de ventajas competitivas para la empresa. Según Grant hay que analizar las oportunidades para economizar y maximizar el uso de los recursos, principalmente los físicos, y las oportunidades para usar los recursos existentes de manera más intensa y en un empleo más rentable.

Peteraf (1993) considera que los recursos deben tener las siguientes características para que sean capaces de ser generadores de ventajas competitivas, (Adame, 2012):

- Heterogeneidad: recursos y capacidades superiores a los de la competencia.
- Límites ex-ante a la competencia: son los recursos que la empresa identifica antes de que lo pueda hacer la competencia o que no los pueda explotar con la misma rentabilidad.
- Límites ex-post a la competencia: límites a la imitación o sustitución de los recursos.
- Movilidad imperfecta: que los recursos generadores de la ventaja competitiva no puedan ser comprados o vendidos.

De acuerdo con Barney (1991), los recursos que generan ventajas competitivas tienen las cualidades de ser: raros, inimitables e insustituibles.

En la siguiente tabla se concentran las principales características que, según diversos autores, deben reunir los recursos para generar ventajas competitivas:

Tabla 3. Características de los recursos

<p>Barney (1992):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valor • Rareza • Imitable • No sustituible 	<p>Collis y Montgomery (1995):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imitable • Durabilidad • Apropiable • Sustituible • Superioridad competitiva 	<p>Grant (1991):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de durabilidad • Transparencia • Transferencia • Poder de réplica 	<p>Amit y Schoemaker (1993):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complementariedad • Escaso • Poco comerciable • Fácilmente imitable • Dificilmente sustituible • Apto • Durable
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Fahy, J. (2000). The resource – based view of the firm: some stumbling – block on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*. pp. 94 -104

3.1.2 Identificación de las capacidades

Las capacidades o competencias son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, y dependen del sistema de incentivos e integración del personal (Cuervo, 1993). Dichas capacidades son las que incrementan la productividad y eficacia de la empresa. De acuerdo con Grant, los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, y éstas son la principal fuente de su ventaja competitiva, Suárez (2010).

De acuerdo con Suárez, Selznick (1957) introdujo el término “competencia distintiva” haciendo referencia a las cosas que una organización hace mejor que sus competidores. Prahalad y Hamel (1990) utilizaron el término “competencias esenciales” (core competencias) para distinguir las capacidades que son fundamentales para el resultado de la empresa y para el éxito de las estrategias, y las definieron como “aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías”.

A partir de las aportaciones de Prahalad y Hamel (2010), diversos autores han definido el término capacidades, por ejemplo: Bueno y Morcillo (1997), las denominan “competencias esenciales o nucleares” que están compuestas por competencias tecnológicas, incluyendo todos los elementos del saber y experiencia acumulados por la empresa, además de las competencias personales (actitud, aptitud y habilidad) y competencias organizativas (procesos de la organización). Bueno (1998) agrega a lo anterior el término “competencias relacionales” (conjunto de competencias relacionales con el entorno). Grant (1991) recomienda clasificar a las capacidades identificando las capacidades organizacionales con cada una de las áreas funcionales de la empresa. Por su parte Porter propone el análisis de la cadena de valor, Suárez (2010).

Es importante tomar en cuenta que las capacidades que dentro de una empresa generan ventajas competitivas no solamente son consecuencia de la unión o ensamble de un conjunto de recursos, sino de una adecuada coordinación entre personas y entre éstas y otros recursos, lo cual requiere un aprendizaje mediante la coordinación. Nelson y Winter (1982) llamaron a esta coordinación aprendida “rutinas organizativas”, las cuales a consideración de Grant (1991), ofrecen una aclaración sobre las relaciones entre recursos, capacidades y ventaja competitiva, analizando la relación entre recursos y capacidades, el intercambio entre eficiencia y flexibilidad, las economías de experiencia y la complejidad de las capacidades, Suárez (2010).

3.1.3 Valoración del potencial de los recursos y capacidades para generar beneficios

Los recursos y capacidades de las empresas proporcionan grandes beneficios, entre los que se encuentra principalmente la generación de utilidades (ganancias o rentas), dichos beneficios dependen de tres factores clave, según Grant (1991, 1996): primero, el alcance de la ventaja competitiva establecida; segundo, la sostenibilidad de la ventaja competitiva que los recursos y capacidades confieren a la empresa; y tercero, la habilidad de la empresa para apropiarse de los beneficios generados por sus recursos y capacidades, Suárez (2010).

En Suárez (2010) se explican cada uno de los tres factores clave:

1. El alcance de la ventaja competitiva: para que una empresa sea competitiva debe ser heterogénea en términos de recursos, es decir, que las empresas posean recursos únicos (duraderos, especializados y no comerciables) y superiores (valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir). De acuerdo con Prahalad y Hamel los recursos deben ser escasos y relevantes (que creen valor al cliente), para que proporcionen una ventaja competitiva. Estas características de los recursos también son compartidas y ampliamente explicadas por Amit y Schoemaker (1993) y por Grant (1996).
2. El mantenimiento o sostenibilidad de la ventaja competitiva: esto depende de la durabilidad de los recursos y de la habilidad de la competencia para imitar la estrategia de la empresa, ya sea mediante la adquisición de recursos y capacidades requeridos, si es que éstos son transferibles o móviles, o por medio de copiarlos (crearlos internamente). Cabe mencionar que las capacidades, según Grant (1991), tienen el potencial de ser más durables que los recursos, debido a la habilidad de la empresa para asegurar su mantenimiento y renovación.
3. La apropiación de las rentas originadas por los recursos: esta habilidad tiene que ver con la dificultad de distinguir claramente entre la tecnología de la empresa y la que corresponde a cada individuo, por ejemplo: el know-how. Mientras más integradas estén las habilidades individuales en rutinas

organizativas con grupos de empleados y estén apoyadas por las contribuciones de otros recursos, entonces será mayor el control que la gerencia de la empresa pueda ejercer, Suárez (2010).

3.2 Cadena de Valor

Como lo menciona Michael Porter, la ventaja competitiva es necesaria para diferenciarse de los competidores y tener una oferta de valor única que permita a las empresas ser preferidos por los clientes. Para que las empresas logren una ventaja competitiva deben realizar acciones estratégicas para ser más eficientes que los competidores (liderazgo en costos) o hacer productos y servicios de manera diferente a ellos (diferenciación). Las ventajas competitivas solo pueden ser entendidas viendo a la empresa de manera sistémica, como un todo divisible en partes o subsistemas. Si se descompone a la empresa en las distintas actividades que se realizan en sus diferentes áreas operativas, se puede identificar una cadena de valor; las actividades de la cadena de valor pueden dar origen a habilidades únicas que permiten maximizar los niveles de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los requerimientos del usuario, Porter (2002).

Porter propone un modelo de cadena de valor que permite a las empresas competir en un sector industrial. La siguiente figura muestra una cadena de valor genérica, en donde se aprecian las categorías en que se pueden dividir las actividades de cualquier empresa, identificando las que están en la base como actividades primarias, es decir, las que crean valor: logística interna, operaciones, logística externa, marketing/ventas, y servicios; y las de la parte superior son las actividades de apoyo que tienen como función dar soporte a las actividades primarias: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de la tecnología, compras y adquisiciones.



Figura 10. Cadena de valor de Michael Porter

Fuente: Porter (2002)

De acuerdo con Porter, todas las actividades están interrelacionadas entre sí dentro de la empresa, y también hay relación de éstas con el exterior, desde la adquisición de insumos a proveedores hasta la entrega del producto final a los clientes. Las compañías externas (clientes y proveedores) tienen su propia cadena de valor. A esta interrelación, el autor llama “sistema de valores”, que es el ámbito en el que se desenvuelve la empresa, el cual debe conocer muy bien para saber cómo encaja dentro del mismo, así como para determinar su influencia en el desempeño que la compañía tiene en otras áreas.

Hay cuatro dimensiones del ambiente competitivo que afectan la cadena de valor y ofrecen oportunidades para la ventaja competitiva, Porter (2002):

- a) los segmentos o nichos: el hecho de atender solo a un segmento de la industria permite adaptar la cadena de valor a él, reduciendo así los costos o diferenciando la atención que se le da de la competencia.
- b) el grado de integración de las actividades: es posible lograr una ventaja competitiva cuando se compete en industrias afines provistas de cadenas coordinadas de valores.
- c) la cobertura geográfica: ampliar o reducir los mercados geográficos proporciona una fuente de ventaja competitiva.

d) la cobertura de industrias: cuando las empresas forman coaliciones o alianzas como por ejemplo empresas conjuntas, licencias y contratos de suministros, logran una ventaja competitiva.

La cadena de valor de una empresa se puede comparar con las cadenas de valor de su competencia para identificar las diferencias y así encontrar la ventaja competitiva.

3.2.1 Identificación de las actividades primarias y de apoyo.

En su obra, Porter explica que las actividades primarias son las que se realizan para elaborar el producto o realizar la prestación del servicio, venta, entrega y servicio posterior al cliente, y se subdividen en actividades bien definidas de acuerdo al tipo de industria y de la estrategia corporativa. Estas actividades primarias se deben analizar para identificar el valor que generan:

- Logística de entrada: incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.
- Operaciones: actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.
- Logística de salida: actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas: actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten que el cliente compre el producto y que la compañía lo induzca a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.

- Servicio: incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

También explica Porter que las cinco categorías están presentes de alguna manera en cada industria, pero unas son más importantes que otras dependiendo del tipo de producto o servicio de que se trate. El conocimiento de cada industria es primordial para identificar las fuentes de la ventaja competitiva en cada una de las actividades primarias de la cadena de valor.

Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Al igual que las actividades primarias, Porter explica cómo las actividades de apoyo se subdividen en actividades propias de cada industria:

- Adquisiciones: se refiere a las compras de insumos como materias primas, suministros y otros componentes del producto, así como de activos fijos como maquinaria, equipos y edificios. Se utiliza el término adquisiciones por ser más amplio que el de compras, ya que se trata de una función que abarca todas las áreas de la empresa.
- Desarrollo tecnológico: consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso. Se refiere a la tecnología utilizada en toda la empresa, y no solo la que se utiliza para la fabricación del producto final. En determinado tipo de industria, como en la del acero, este factor es importante generador de ventajas competitivas.
- Administración de recursos humanos: actividades requeridas para el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todo tipo de personal. Esta función influye en la ventaja competitiva porque determina las habilidades y motivación del personal, así como el costo de contratarlo y capacitarlo.
- Infraestructura organizacional: consta de varias actividades como administración general, planificación, finanzas, contabilidad, administración

de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, soporta toda la cadena y no las actividades individuales.

Cada una de las actividades de apoyo puede constituir una fuerte ventaja competitiva, dependiendo del tipo de industria de que se trate.

Dentro de las categorías de actividades primarias y de apoyo hay tres tipos que afectan la ventaja competitiva de manera distinta:

- Actividades directas: intervienen de manera directa en la creación de valor para el comprador: ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad y diseño del producto.
- Actividades indirectas: permiten efectuar actividades directas en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores.
- Aseguramiento de la calidad: garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste y reclutamiento.

De acuerdo con Porter, el conocimiento de los tipos de actividades ayuda a realizar una separación adecuada de las actividades primarias y de apoyo que forman parte de la cadena de valor de una industria, de manera que se logre la identificación de diferencias importantes para la ventaja competitiva. El procedimiento para seleccionar la categoría correcta de cada actividad requiere de buen juicio, aplicando el siguiente principio básico: aislar y separar las actividades que:

1. Presenten una economía distinta
2. Afecten a la diferenciación
3. Representen una proporción significativa o creciente de los costos.

Todo lo que una empresa realice, se debe clasificar como actividad primaria o de apoyo, siguiendo la secuencia del flujo del proceso.

Todas las actividades tanto primarias como secundarias se interrelacionan entre sí por medio de nexos, los cuales son la relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra, son necesarios porque todas las actividades se deben coordinar, Porter (2002).

3.2.2 Optimización y Coordinación

Michael Porter explica que los nexos entre las actividades originan una ventaja competitiva mediante dos formas: optimización y coordinación. Al realizar un análisis de cada una de las actividades en la cadena de valor, se encuentran formas necesarias de coordinar dichas actividades, lo que conduce a una disminución de costos o al mejoramiento de la diferenciación. Las formas más comunes de coordinación son las que se dan entre actividades primarias y de soporte, pero también se presentan entre actividades del mismo tipo, por ejemplo: al implementar un mantenimiento más adecuado a la maquinaria se reduce el tiempo ocioso de ésta. Identificar los nexos requiere un análisis de cómo una actividad de valor afecta a otras o es afectada por otras.

Porter también explica que los sistemas de información son importantes para generar ventajas competitivas, porque ellos proporcionan la información requerida para coordinar y optimizar las actividades. Los avances en tecnología crean nuevos nexos y mejoran la capacidad para seguir usando los viejos.

Según Porter existen varias causas generales de donde provienen los nexos entre las actividades de valor, siendo algunas de ellas:

- Una misma función puede efectuarse en diversas formas.

- El costo o la realización de actividades directas mejoran poniendo mayor empeño en las actividades indirectas.
- Las actividades realizadas dentro de la organización atenúan la necesidad de demostrar, explicar o dar mantenimiento a un producto en el campo.
- Las funciones de aseguramiento de la calidad pueden llevarse a cabo en varias formas.

3.2.3 Sistema de valores

La cadena de valor de una empresa se relaciona a su vez con las cadenas de valor de sus proveedores y clientes, así como de los canales utilizados para llegar al consumidor final, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 11. Sistema de valores de una empresa

Fuente: Porter (2002)

De acuerdo con Porter, para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no solo la cadena de valor de la compañía, sino cómo encaja en el sistema global de valores.

La cadena de valor muestra las actividades que se realizan en una empresa y la forma en que se interrelacionan entre sí y con las cadenas de valor de proveedores, canales y clientes, y también muestra cómo repercuten estos nexos en la ventaja competitiva.

Los nexos que se dan entre la cadena de valor de la empresa y cadenas de valor de proveedores y canales, se llaman nexos verticales. Las actividades que realizan los proveedores para suministrar productos a la empresa pueden ser coordinadas u optimizadas si se hace una negociación adecuada que permita ahorro de costos o la obtención de beneficios en los procesos que se requieren dentro de la empresa, pero al mismo tiempo beneficiando también al proveedor. En el caso de los canales, las actividades que llevan a cabo son la venta, publicidad y exhibición, y representan en muchos casos hasta el 50% o más del valor al cliente final, por lo que una adecuada coordinación u optimización generan una disminución considerable del costo o un aumento en la diferenciación con lo cual todos ganan.

La relación entre la cadena de valor de una empresa y la cadena de valor de su cliente se refleja en la diferenciación, es decir, en cómo percibe el cliente el valor que está recibiendo en el producto o servicio adquirido. La empresa le genera valor al cliente cuando le reduce el costo o le mejora el desempeño del producto o servicio. Para hacerle ver el beneficio al cliente, se debe invertir en publicidad y fuerza de ventas, Porter (2002).

3.3 Trabajos empíricos

Diversos investigadores han recurrido a toda la literatura existente sobre estrategia y competitividad para tratar de identificar las causas de éxito de las empresas en diferentes contextos o sectores, y para proponer nuevos modelos que faciliten la implementación de acciones que permitan a las micro, pequeñas y medianas empresas proporcionar valor en sus productos y/o servicios con la finalidad de ser preferidas por sus consumidores, al mismo tiempo que obtengan rentabilidad que se traduzca en sostenibilidad a lo largo del tiempo.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de algunos artículos relacionados con la cadena de valor y el enfoque basado en los recursos en donde se describen los objetivos de la investigación y los resultados obtenidos, aplicados principalmente a MIPYMES de la industria de la confección de diferentes países del mundo:

Tabla 4. Trabajos empíricos sobre cadena de valor y enfoque basado en recursos para la generación de ventajas competitivas

TÍTULO	AUTORES	PAÍS / AÑO	APORTACIONES
La cadena de valor del sector confección, (Sandrea, 2004)	Sandrea, Maryana; Boscán, Mariby	Venezuela, 2004	El objetivo es identificar los componentes cualitativos de la cadena de valor para el producto líder del sector confección en el municipio de Maracaibo. Resultados: La diferenciación como factor determinante para la compra y la producción como etapa clave en la generación de valor. Fuentes potenciales de ventaja competitiva: optimización de actividades internas y análisis de nexos con proveedores para implementar una estrategia competitiva de diferenciación.
Prioridades competitivas para la industria de la confección. Estudio de caso (Sarache Castro, 2011)	Sarache Castro, William Ariel; Castrillón, Omar Danilo; Giraldo, Jaime Alberto	Colombia, 2011	En el artículo se construye y aplica un procedimiento multi-criterio para que la industria de confecciones defina prioridades para establecer estrategias. También presenta resultados de un estudio piloto sobre 18 empresas colombianas de confección llegando a la conclusión de que las empresas que quieran ampliar sus negocios a clientes norteamericanos requieren una estrategia de manufactura que se oriente hacia la adopción de adecuados sistemas de gestión y control de la producción, desarrollo de capacidades en ingeniería del factor humano, incorporación de tecnologías de

			información y comunicación, adopción de sistemas de aseguramiento de la calidad, adopción de configuraciones productivas híbridas y una política adecuada en materia de gestión humana.
Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? (Díaz Fernández, 2009)	Díaz Fernández, Ileana	Cuba, 2009	El objetivo de artículo es analizar qué tan diferentes son los enfoques de las 2 teorías respecto a la identificación de las fuentes de la ventaja competitiva y al mismo tiempo proponer un marco analítico que asuma criterios de ambos. Termina con un modelo similar al propuesto por Grant, en donde identifica como primer punto los recursos únicos y valiosos, después las habilidades que posea el negocio para coordinar los recursos, a continuación, las capacidades únicas para aprovechar las habilidades existentes o desarrollar nuevas y por último se obtiene la ventaja competitiva, que es el valor creado al cliente materializado en productos o servicios finales que son elegidos frente a la competencia.
Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MIPYMES de Tabasco (Aragón Sánchez, Rubio Bañón, Serna Jiménez, & Chablé Sangeado, 2010)	Aragón Sánchez, Antonio; Rubio Bañón, Alicia; Serna Jiménez, Ana Ma.; Chablé Sangeado, Juan José	México, 2010	Se utilizó una muestra de 629 empresas mexicanas con la finalidad de examinar la manera en que los recursos y capacidades considerados como estratégicos, así como las distintas estrategias seguidas por las empresas contribuyen al éxito de las MIPYMES. Los resultados fueron que el tamaño explica parcialmente el éxito de las empresas, y que los recursos tecnológicos, la innovación, la calidad, la dirección de recursos humanos y las capacidades directivas son variables positivas y significativas en el éxito competitivo.
Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México (Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema, & Sánchez Trejo, 2009)	Estrada Bárcenas, Roberto; García Pérez de Lema, Domingo; Sánchez Trejo, Víctor Gabriel	Venezuela, 2009	Se realizó un estudio utilizando una muestra de 405 empresas mexicanas para analizar la relación que existe entre el éxito competitivo y 4 factores relacionados con el ambiente interno de las pequeñas y medianas empresas: recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad.
Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? (Fuente S. & Muñoz C., 2003)	Fuente S., Mario De La; Muñoz C., Cristián	Chile, 2003	El artículo explica los fundamentos de los dos enfoques para la generación de ventajas competitivas: la cadena de valor y los recursos de la empresa. Realiza un comparativo entre ambos análisis y concluye que, aunque hay diferencias sustanciales, existen aspectos comunes que los hacen complementarios. Se explica

			<p>aquí el modelo de la zona de creación de valor, en el cual un recurso valioso se determina y evalúa por la interacción de 3 elementos: demanda de los clientes, escasez y apropiabilidad. Ambos enfoques son complementarios porque presentan 2 perspectivas que abordan distintos aspectos de una misma cuestión, y se afirma que la fuente de ventaja competitiva radica en los recursos, pero que necesariamente se deben traducir en un desempeño superior de las actividades. Se propone un esquema de análisis combinado para un trabajo futuro.</p>
<p>Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana (Saavedra García, 2012)</p>	<p>Saavedra García, María Luisa</p>	<p>Colombia, 2012</p>	<p>Se elaboró una metodología para medir el nivel de competitividad de la pyme, que incluye factores como: Planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, así como indicadores externos basados en el enfoque de competitividad sistémica.</p>
<p>Factores asociados con el éxito competitivo de las PYMES industriales en España (Aragón Sánchez & Rubio Bañón, 2005)</p>	<p>Aragón Sánchez, Antonio; Rubio Bañón, Alicia</p>	<p>España, 2005</p>	<p>En la investigación se utilizó una muestra de 1,201 PYMES representativas de la industria española, para identificar los principales factores de dirección y gestión que se relacionan con el éxito competitivo de las PYMES, considerando que las ventajas competitivas que permitan a las organizaciones ser rentables a lo largo del tiempo es vital para su supervivencia y éxito.</p>
<p>La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) exportadora del sector textil confección en el Valle de Aburrá: hallazgos a partir de análisis de casos (Cardona A., Montes G., & Monsalve G., 2007)</p>	<p>Cardona A., Marleny; Vásquez M., Juan José; Montes G., Isabel Cristina; Monsalve G., Eliana Patricia</p>	<p>Colombia, 2007</p>	<p>Se aplicó un cuestionario a 23 MIPYMES exportadoras del Valle de Aburra encontrando que los empresarios no tienen conocimiento de los apoyos públicos y privados, ni del entorno empresarial del sector, siendo este un hecho importante para generar estrategias conjuntas que permitan competitividad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. También se encontró que falta lograr un mayor grado de asociación que permita un fortalecimiento integral de la cadena productiva del sector textil-confección.</p>
<p>Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa</p>	<p>Barreto Ceballos, Tarquino; García Montesinos, Martín</p>	<p>Venezuela, 2005</p>	<p>Se realizó una investigación tomando como muestra 21 PYMES que pertenecen a la asociación ACTEL, con la finalidad de proponer un modelo constituido por 3 elementos: la pyme, la competitividad y la asociatividad empresarial. La asociatividad se propone como</p>

del sector confección (Barreto Ceballos & García Montesinos, 2005)			estrategia general para el incremento del nivel competitivo.
Relación entre el tamaño y las acciones competitivas que implanta una empresa de la industria textil y de la confección (Jiménez Galán & Torres Rivera, 2007)	Jiménez Galán, Yasmín Ivette; Torres Rivera, Alma Delia	México, 2007	Se realizó un estudio de caso en Bruno, microempresa de la industria de la confección, que sufrió una pérdida de mercado derivada, entre otros factores, de la entrada al país de productos chinos. El análisis se basa en el modelo de rivalidad entre competidores que señala que “es más probable que las empresas pequeñas emprendan acciones competitivas debido a la flexibilidad que presentan” (Hitt, M. et. al: 2004). Encontrando que en Bruno se han implementado diferentes acciones sin que haya obtenido ventaja competitiva.
Integrating design and retail in the clothing value chain. An empirical study of the organisation of design (Abecassis-Moedas, 2006)	Céline Abecassis-Moedas	Portugal, 2006	Se trata de una investigación empírica realizada en la industria de la confección, aplicando 50 entrevistas semi-estructuradas en todos los puntos de la cadena de valor de la ropa en Francia, Estados Unidos y Reino Unido, enfocándose en el diseño y la venta al por menor, en lugar del enfoque más ampliamente investigado que es la cadena de valor centrada en la relación entre los fabricantes y sus proveedores. Los resultados abren un nuevo campo de investigación para enfocarse en el diseño de nuevos productos con una perspectiva de cadena de valor que se concentre en la parte inferior, incluso en donde el cliente sea el propio diseñador, es decir, en donde los compradores son lo que impulsan la cadena de valor al solicitar productos personalizados.
The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: a resource-based view (Subramanian Nachiappan, 2008)	Prithwiraj Nath, Subramanian Nachiappan, Ramakrishnan Ramanathan	Inglaterra, 2008	Se utilizaron datos de archivo de 102 empresas de logística del Reino Unido para analizar la relación entre 3 elementos: recursos, capacidades y rendimiento. Se basaron en la teoría de los recursos y capacidades para determinar el vínculo existente entre las capacidades funcionales de marketing y operaciones y la estrategias de diversificación del producto/servicio sobre el desempeño financiero de las empresas.
The Impact of Company	Ulrike de Brentani, Elko	Canadá, 2015	Se realizó un resumen de 5 artículos de investigación publicados sobre el tema de desarrollo global de nuevos

<p>Resources and Capabilities on Global New Product Program Performance (Ulrike de Brentani, 2015)</p>	<p>J. Kleinschmidt</p>		<p>productos, siendo la capacidad dinámica –visión basada en los recursos, el principal enfoque teórico para establecer relaciones entre factores que impactan el desempeño global. Los análisis se basan en una muestra intersectorial de 467 empresas de América del Norte y Europa, que tienen negocios entre sí de bienes y servicios. Se identifican 2 conjuntos de dimensiones: 1) el ambiente conductual de la empresa (cultura de innovación global, compromiso de recursos y participación de la alta dirección) y 2) capacidades o rutinas específicas (proceso, estrategia, equipo y capacidades). Utilizando la visión basada en recursos (capacidades dinámicas), se muestra cómo las 2 dimensiones operan en diferentes niveles organizacionales e impactan de manera diferente el comportamiento. Se confirma la importancia de los recursos de fondo para conseguir ventajas competitivas sostenibles.</p>
<p>The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness (Huan-MingChuang, 2015)</p>	<p>Huan-MingChuang, Mao-JenLiu, and You-ShyangChen</p>	<p>Taiwan, 2015</p>	<p>El estudio comienza con una declaración sobre la capacidad de los recursos humanos diciendo que “es valiosa, rara, insustituible y difícil de imitar”, por tanto, es crucial para la creación de ventajas competitivas sostenibles. Al final se sugiere una guía práctica para aprovechar la capacidad de los recursos humanos para mejorar el desempeño organizacional. El estudio considera 1) la visión basada en los recursos, la cual toma en cuenta las competencias, capacidades y habilidades o los recursos estratégicos como fuentes claves de ventajas competitivas sostenibles. 2) La naturaleza del cliente interno, 3) la organización, 4) Calidad en el servicio y la 5) Efectividad organizacional, y relaciona todos los conceptos para encontrar cuáles son los que apoyan en mayor medida la generación de ventajas competitivas, tomando como ejemplo el análisis empírico de una empresa.</p>

Fuente: elaboración propia basada en artículos de diversos investigadores

Capítulo 4.- Estructura metodológica y diseño de la investigación

4.1 Estructura metodológica

4.1.1 Caracterización de la investigación

A continuación, se describen los principales puntos que caracterizan la investigación, de acuerdo con la clasificación propuesta por Sierra (2008):

- **Por su finalidad es aplicada**, ya que busca conocimientos específicos sobre los recursos y capacidades de la empresa y su cadena de valor, así como resolver problemas prácticos a los que se enfrenta en el desarrollo normal de sus actividades.
- **Por su alcance temporal es transversal**, porque se analizaron las situaciones de la empresa en el momento actual, utilizando la información histórica únicamente para conocer y comprender mejor las causas por las que se enfrenta a las problemáticas encontradas.
- **Por su profundidad es descriptiva**, porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes en las actividades y recursos de la empresa, tanto materiales, tecnológicos, financieros, como del capital humano. Se busca describir tendencias, relación y asociación de variables mediante un patrón predecible para el grupo de personas que colaboran en la empresa.
- **Por sus fuentes**, la investigación se realizó con datos o hechos de primera mano que se recolectaron durante el proceso normal de actividades, por lo que **son fuentes primarias**.
- **Por su carácter es cualitativa**, ya que no busca cuantificar, sino comprender y profundizar en el entendimiento de los aspectos relacionados con los recursos y capacidades de la empresa, y de las actividades que generan valor.

- **Por su naturaleza es empírica**, porque se trabajó con hechos de experiencia directa en el proceso natural de actividades de la empresa.
- **Por su marco es de campo**, ya que estudiaron las actividades que se realizan dentro de la empresa en su ambiente normal de operaciones.

4.1.2 Método y metodología

La palabra método proviene del latín *methodus*, y esta a su vez, del griego *methe* y *odos* que significan “camino a seguir”. La metodología es el estudio o tratado de los métodos.

El método científico es un conjunto de pasos que se siguen en la generación del conocimiento objetivo, avalado por una serie de reglas rigurosas que no den lugar a dudas de que ese conocimiento se pueda justificar teórica o empíricamente, es decir, que el conocimiento es verdadero, Coria (2013).

El método científico integra un conjunto de métodos específicos. Todos estos métodos forman parte del método central que guía la investigación y su utilización depende del problema específico que se trate de resolver, Coria (2013).

Antes de elegir los métodos, se identifica el tipo de investigación, que en este caso se trata de investigación técnica, la cual “busca solucionar problemas prácticos que se presenten en la sociedad con ayuda de conocimientos de todo tipo, en particular científicos”, Coria (2013).

De acuerdo con los autores Torres y Navarro (2007), citados en (Coria, 2013), en una investigación se pueden utilizar diferentes métodos dependiendo del momento en que se encuentre la misma, siendo para este caso en particular los siguientes: **método de deducción** al momento de plantear la situación problemática de la empresa; **método de inducción** cuando se realizó el análisis de todas las variables que influyen en las actividades primarias y secundarias, en donde intervienen los recursos y capacidades de la empresa para obtener los resultados propuestos;

método de análisis al momento de interpretar los resultados obtenidos por medio de observación directa, entrevistas y cuestionarios; **método de comparación** entre las actividades realizadas y la forma correcta en que deberían llevarse a cabo, y el comparativo entre los procesos documentados de manera formal en medios escritos y la forma en que se desarrollan las actividades realmente.

El método central de la presente investigación es el **Estudio de Caso**.

El método del estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (Yin, 1994). Además, los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996), citado en Martínez Carazo (2016).

El método del estudio de caso es utilizado cuando se realiza investigación de tipo cualitativa, que consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos, Martínez Carazo (2016).

Según Sarabia (1999:55), citado en Martínez Carazo (2016) indica que, en lo metodológico, la investigación cualitativa es útil para la fase heurística o de descubrimiento, de ahí que su aplicación en el mundo empresarial sea cada vez mayor, tanto en el ámbito de la dirección y organización, como en el comercial o de marketing.

Respecto a su propósito, la investigación es **descriptiva**, porque se identifican y describen los distintos factores que ejercen influencia en las actividades de la

cadena de valor de la empresa, y además es **exploratoria**, porque también se consiguió un acercamiento entre las teorías de la ventaja competitiva y los recursos internos y la realidad de la empresa. Se debe considerar que el estudio de caso ofrece sus mejores resultados en la generación de teorías, y no es apropiado para el contraste de hipótesis.

Los resultados obtenidos con el método de estudio de caso pueden ser transferidos a otros casos.

Las limitaciones del método de caso, según algunos autores, son: a) carencia de rigor, por permitir que el punto de vista del investigador influya en la dirección de los encuentros y en las conclusiones de la investigación, b) proporciona pocas bases para la generalización, y c) muchas veces adquieren demasiada amplitud, por lo cual los documentos resultan demasiado extensos.

Para evitar lo anterior, el investigador debe seleccionar adecuadamente la estrategia de investigación de acuerdo con el tema de estudio y elegir un buen método de recolección de información.

Chetty (1996), citado en Martínez Carazo (2016) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y

- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

En la siguiente figura se encuentran los tipos y métodos de investigación utilizados en la presente investigación:

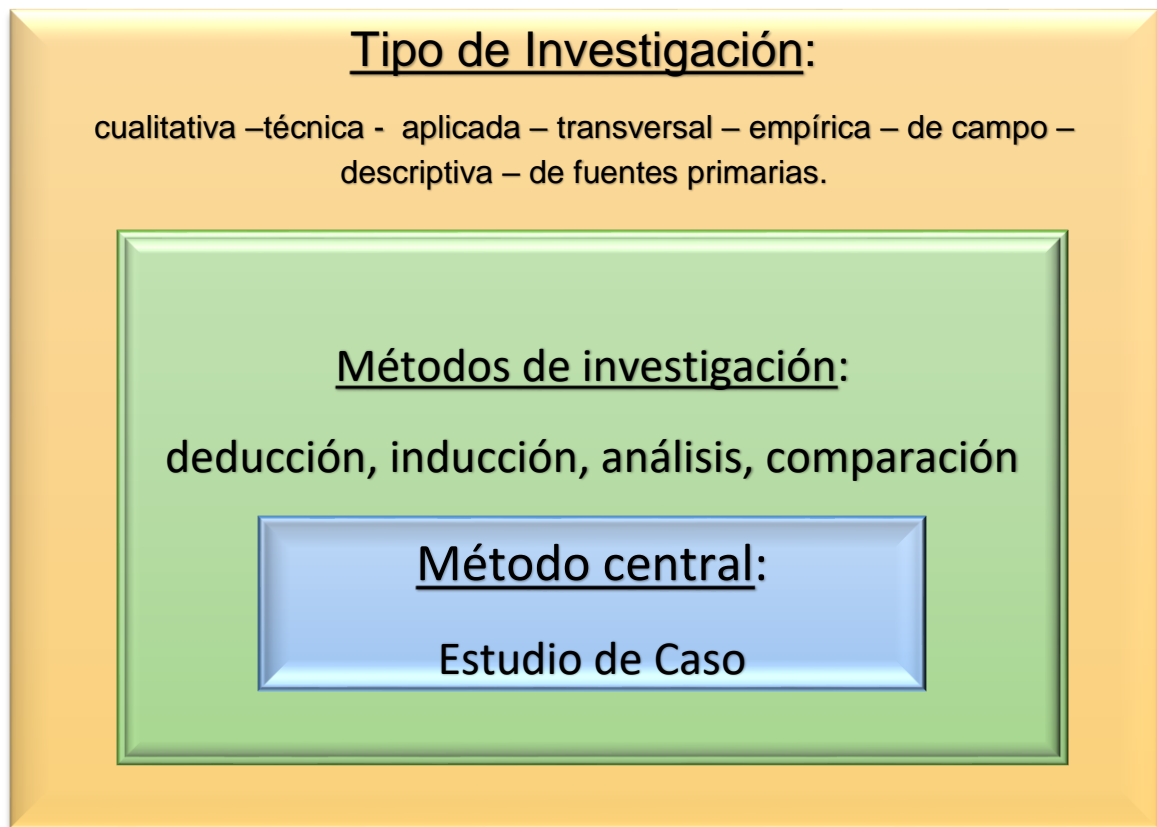


Figura 12. Tipos y métodos de la Investigación

Fuente: elaboración propia basada en diversos autores

4.1.3 Procedimientos para evaluar la validez y fiabilidad

Para evaluar la validez y fiabilidad obtenidos con los resultados de la investigación científica utilizando el método del estudio de caso, se pueden utilizar algunos procedimientos específicos (proporcionados por diversos autores), como se explica en la siguiente tabla:

Tabla 5. Procedimientos para comprobar la validez y fiabilidad de los resultados de la investigación

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
Validez de la construcción: establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación). • Establecimiento de la cadena de evidencia. • Revisión del reporte preliminar del estudio de caso por informantes clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de datos. • Composición.
Validez interna: establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de patrones de comportamiento. • Construcción de la explicación del fenómeno. • Realización del análisis de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos.
Validez externa: establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la replicación en los estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la investigación.
Fiabilidad: demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de protocolos de estudio de casos. • Desarrollo de bases de datos de los estudios de caso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de datos.

Fuente: Yin (1994)

4.1.4 Procedimiento de la investigación

Se utilizó el procedimiento metodológico de investigación, conforme al orden que aparece en la siguiente figura:

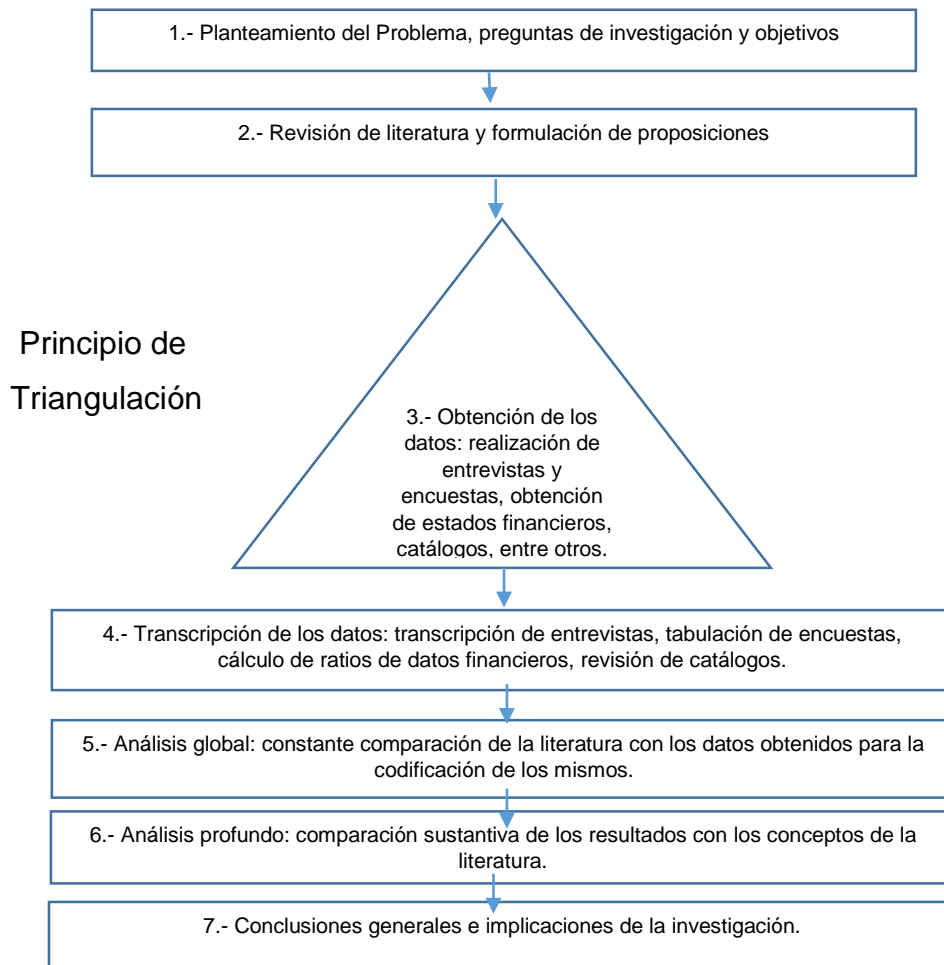


Figura 13. Procedimiento metodológico de investigación

Fuente: Elaborado por Martínez Carazo (2006) , basada en Shaw (1999:65).

Las etapas del análisis inductivo de información cualitativa quedan resumidas como sigue: Martínez Carazo, (2006)

- Recolección de la información (trabajo de campo).
- Estructuración y organización de los datos.
- Codificación de los datos (comparación de los datos con la literatura).
- Conceptualización y explicación del problema.
- Socialización y ajuste de los resultados
- Elaboración de la tesis.

En la siguiente tabla se encuentra explicado el procedimiento de la investigación que se realizó durante toda la investigación:

Tabla 6. Procedimiento de la investigación

<p>1.- Planteamiento del problema, pregunta y objetivo de investigación</p>	<p>Problema: enfoque operativo, sin visión de futuro. No existe una adecuada Misión y Visión. No hay análisis de las actividades, procesos y personas que generen valor en la elaboración del producto. No se desarrolla el capital intelectual.</p> <hr/> <p>Pregunta: ¿Cómo influyen los recursos internos utilizados en las actividades de la cadena de valor de una empresa del sector de la confección, en la generación de ventajas competitivas?</p> <hr/> <p>Objetivo general: Analizar los recursos internos utilizados en las actividades de la cadena de valor de una empresa del sector de la confección, que influyen en la generación de ventajas competitivas.</p>
<p>2.- Revisión de la literatura y formulación de proposiciones</p>	<p>Teoría de la Competitividad. Michael E. Porter</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cadena de Valor ● Identificación de las actividades primarias y secundarias ● Coordinación y optimización de las actividades ● Sostenibilidad de la ventaja competitiva <p>Teoría de los Recursos y Capacidades de la empresa. Edith Penrose, Lippman y Rumelt, Prahalad y Hamel, Robert M. Grant, Jay Barney</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identificación de los recursos físicos, humanos, técnicos, tecnológicos y organizativos clave para generar ventajas competitivas. <p>Trabajos empíricos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La cadena de valor del sector confección ● Prioridades competitivas para la industria de la confección. Estudio de caso ● Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? ● Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MIPYMES de Tabasco ● Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México ● Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos?

	<ul style="list-style-type: none"> • Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana • Factores asociados con el éxito competitivo de las PYMES industriales en España • Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección • Relación entre el tamaño y las acciones competitivas que implanta una empresa de la industria textil y de la confección • Integrating design and retail in the clothing value chain. An empirical study of the organisation of design • The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: a resource-based view • The Impact of Company Resources and Capabilities on Global New Product Program Performance • The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness
3.- Obtención de los datos	<p>Se obtuvieron los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama general de la empresa • Procedimientos de Compras, Almacén, Diseño, Producción, Corte, Estampado, Sublimado y Costura. • Reportes de producción diarios, semanales y quincenales. • Perfiles de puestos: objetivo, funciones, conocimientos, habilidades, experiencia, indicadores de rendimiento. • Flujos de procesos de cada puesto. • Órdenes de producción • Reportes de producción • Acceso a sistema WFX en donde se registran los avances por área. • Reportes de inventarios de materias primas, producción en proceso y producto terminado. • Layout general de la empresa <p>Se diseñaron los instrumentos necesarios para obtener información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía de Observación • Entrevistas para personal de actividades primarias • Entrevistas para personal de actividades secundarias • Encuestas por cuestionarios
4.- Transcripción de los datos	Se realizó la transcripción de cada uno de los instrumentos, describiendo cada punto de la guía de observación, las respuestas de cada persona entrevistada, así como el número de respuestas otorgadas a cada pregunta del cuestionario en la escala Likert, verificando que se anotara todo tal como se recibió.
5.- Análisis global de la investigación	Se analizaron cada una de las respuestas obtenidas por los diferentes instrumentos, por separado, identificando los indicadores de cada una de las categorías de análisis.
6.- Análisis profundo de la investigación	Se conjuntaron los tres instrumentos agrupando los resultados por dimensiones de cada categoría, identificando los indicadores que generan valor y los que destruyen el valor, verificando que coincidieron los resultados en la mayoría de los casos.
7.- Conclusiones e implicaciones de la investigación	Finalmente, se generaron las propuestas sobre las estrategias que pueden propiciar valor a la empresa y la posibilidad de utilizarlas en otra empresa de características similares, así como las conclusiones sobre los objetivos planteados.

Fuente: elaboración propia basada en la información obtenida con la investigación

4.2 Supuesto de investigación

El análisis de la cadena de valor de la empresa permitirá identificar desde el punto de vista interno (recursos y capacidades) las oportunidades para generar ventajas competitivas.

4.3 Categorías de análisis

A continuación, se presentan las categorías que se analizarán, explicando la definición para la presente investigación, sus dimensiones y los indicadores que son la base para elaboración de instrumentos para obtención de información:

Tabla 7. Matriz de Operacionalización de variables

Categorías de análisis	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Recursos internos	Son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos y organizativos.	Activos tangibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Raros 2. Duraderos 3. Especializados 4. Escasos
		Activos intangibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos y experiencia adecuados 2. Actitudes, aptitudes y habilidades especiales 3. Rutinas organizativas eficaces 4. Tecnología especializada para los diseños y procesos
Cadena de Valor	Es el análisis de las distintas actividades que realiza una empresa, divididas en primarias, que son las que crean valor, y secundarias, las cuales respaldan y dan soporte a las primarias.	Actividades primarias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseños innovadores 2. Producción entregada en tiempo 3. Calidad en el proceso 4. Satisfacción del cliente
		Actividades secundarias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración adecuada del capital de trabajo 2. Profesionalización del personal 3. Formalización de actividades 4. Gestión efectiva
Ventajas competitivas	Valor que la empresa es capaz de crear para sus clientes, ofreciendo productos y servicios únicos a un segmento de mercado particular.	Productos y servicios únicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad 2. Durabilidad 3. Personalización 4. Cuidado de la salud
		Enfoque o segmentación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociaciones de deportistas nacionales e internacionales 2. Instituciones públicas y privadas 3. Atletas de alto rendimiento 4. Público en general

4.4 Elaboración de Instrumentos

4.4.1 Guía de Observación

Se realizaron varias visitas a las instalaciones de la empresa para observar la forma en que se realizan las actividades y los activos tangibles e intangibles que intervienen en ellas, poniendo especial atención en los indicadores que permiten determinar cuáles son las características particulares de los recursos de la empresa, su cadena de valor y las ventajas competitivas que pueden obtener de cada uno de ellos.

La guía de observación es un instrumento de recolección de información adecuado para el método de estudio de caso, que consiste en un acercamiento al lugar de los hechos para conocer de manera objetiva y directa, la forma en que actividades y recursos se coordinan para lograr un objetivo, en el caso de la presente investigación, se trata de la generación de productos y servicios que demandan segmentos específicos del mercado.

Es recomendable, según el autor Jack Katz, que no se trate de explicar lo que se observa, sino que sea un reporte descriptivo de lo que sucede en el lugar, tanto de las actividades que realizan, como de las palabras, expresiones, frases y estilos de las personas que se están estudiando.

La Guía de Observación se elaboró para analizar 2 categorías de análisis: Recursos propios de la empresa y Cadena de valor, la cual se muestra en el Anexo 1.

4.4.2 Entrevista

Se realizaron entrevistas para conocer el punto de vista de algunas personas involucradas en los procesos productivos de la empresa, sobre la forma en que los recursos y capacidades utilizados en las actividades primarias y secundarias proporcionan valor a los productos y servicios ofrecidos.

Las personas seleccionadas para la recolección de información mediante la técnica de entrevista se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 8. Lista de personas a entrevistar

NOMBRE	DEPARTAMENTO	PUESTO
Ing. Miguel Arvizu Herrera	Dirección General	Director general
Lic. Noemí Reyes Hidalgo	Dirección General	Asistente de Dirección.- Tesorería
C.P. Isaías José Jiménez	Finanzas	Contador y encargado de Almacén
Zayda Martínez	Recursos Humanos	Encargada de RH
Hugo Omar Ramírez	Operaciones	Diseñador
Rocío Aguirre	Operaciones	Ingeniería de producto
Jerónimo Medina	Operaciones	Encargado de Producción
Felipe Franco Díaz	Operaciones	Encargado de Corte
Luisa Vázquez	Operaciones	Encargada de Costura
Ana Lilia Temich	Operaciones	Encargada de Sublimado
Mercedes Torres	Ventas	Atención a clientes
Fernanda Paz	Mercadotecnia	Encargada de mercadotecnia

La técnica de entrevista es excelente para el análisis cualitativo; en la presente investigación se realizó en forma de una plática natural con las personas seleccionadas, apuntando únicamente las palabras clave que permitieron recordar las respuestas de los entrevistados, y tratando de que sea ágil para lograr obtener una cantidad alta de información.

Las preguntas se encuentran en el Anexo 2, y están clasificadas en 2 partes, la parte A corresponde a los encargados de las actividades secundarias y la parte B corresponde a los encargados de las actividades primarias dentro de la organización.

4.4.3 Cuestionario

Otra técnica de recolección de información es el cuestionario, el cual se elaboró de acuerdo con la Escala Likert, para conocer la postura del personal involucrado con los procesos de creación de valor de la empresa.

De acuerdo con Likert, con esta escala se miden las actitudes de las personas hacia las variables que se quieren analizar, en un grado que va desde desfavorable hasta favorable o en desacuerdo por completo hasta completamente de acuerdo, con un punto neutro, al seleccionar la opción que consideren más adecuada para cada una de las afirmaciones que se les presente, relacionada con los indicadores objeto de estudio.

Para la presente investigación se utilizaron los siguientes grados de medición de actitudes:

1. Totalmente de acuerdo
2. Medianamente de acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Medianamente en desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Los reactivos del cuestionario se encuentran en el Anexo 3.

4.5 Matriz de Operacionalización relacionada con Instrumentos para obtención de información

Cada uno de los instrumentos se utilizó para conocer a detalle la situación de los recursos internos, cadena de valor y las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa, y se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 9. Relación de instrumentos para obtener información de indicadores

Categorías de análisis	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	ITEMS Guía de Observación	ITEMS Entrevista	ITEMS Cuestionario
Recursos internos	Son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos y organizativos.	Activos tangibles	<ol style="list-style-type: none"> Raros Duraderos Especializados Escasos 	<ol style="list-style-type: none"> a - q a - q a - q a - q 	<ol style="list-style-type: none"> B-1 B-2 B-1 B-2 B-1 B-2 B-1 B-2 	1,2,3,4,5
		Activos intangibles	<ol style="list-style-type: none"> Conocimientos y experiencia adecuados Actitudes, aptitudes y habilidades especiales Rutinas organizativas eficaces Tecnología especializada para los diseños y procesos 	<ol style="list-style-type: none"> a,c,i,j,k b,f,g,h,i,m d,e,n,o,p k,l,m 	<ol style="list-style-type: none"> A-1 B-3 A-1 A-11 B-3 A-9 A-4 B-2 	6,7,8,9,10
Cadena de Valor	Es el análisis de las distintas actividades que realiza una empresa, divididas en primarias, que son las que crean valor, y secundarias, las cuales respaldan a las primarias.	Actividades primarias	<ol style="list-style-type: none"> Diseños innovadores Producción entregada en tiempo Calidad en el proceso Satisfacción del cliente 	<ol style="list-style-type: none"> a f,g h,i,j b,c,d,e,k 	<ol style="list-style-type: none"> B-6 B-7 B-5 B-4 B-8 	11,12,13,14,15
		Actividades secundarias	<ol style="list-style-type: none"> Administración adecuada del capital de trabajo Profesionalización del personal Formalización de actividades Gestión efectiva 	<ol style="list-style-type: none"> a,b c,f d,e,i g,h 	<ol style="list-style-type: none"> A-3 A-6 A-2,7 B-8 A-5,8,10 	16,17,18,19,20
Ventajas competitivas	Valor que la empresa es capaz de crear para sus clientes, ofreciendo productos y servicios únicos a un segmento de mercado particular.	Productos y servicios únicos	<ol style="list-style-type: none"> Calidad Durabilidad Personalización Cuidado de la salud 		<ol style="list-style-type: none"> B-12 B-13 B-12 B-10 	21,22,23,24,25
		Enfoque o segmentación	<ol style="list-style-type: none"> Asociaciones de deportistas nacionales e internacionales Instituciones públicas y privadas Atletas de alto rendimiento Público en general 		<ol style="list-style-type: none"> B-9 B-9 B-9 B-9 	26,27,28,29,30

Capítulo 5.- Presentación y análisis de resultados

En el presente capítulo se realiza el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de cada uno de los instrumentos de recolección de información, comenzando con la guía de observación, posteriormente las entrevistas y por último los cuestionarios. La información en su conjunto proporciona una visión amplia sobre cada una de las 3 categorías analizadas, y se realiza el final una conclusión general sobre los recursos propios, cadena de valor y ventajas competitivas de la empresa.

5.1 Observación

La observación se realizó en varias sesiones durante los meses de mayo a agosto 2017, durante las actividades normales de operación de la empresa, con la finalidad de identificar las características de los recursos tangibles e intangibles que se utilizan, de tal manera que permita identificar cuál de ellos es clave para la generación de ventajas competitivas.

Las oficinas, almacenes y planta de producción se encuentran ubicadas en el primer piso de una bodega localizada en la delegación Iztapalapa, a la cual se trasladaron en marzo del presente año, de tal manera que está en proceso de instalarse adecuadamente, mientras mantiene la producción normal de los pedidos. El acomodo de las áreas está de acuerdo con el flujo de operaciones plasmado en el layout, que se encuentra en el Anexo 4.

Los resultados de la observación se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 10. Resultados de la Observación

RECURSOS TANGIBLES	CARACTERÍSTICAS
Planta de producción	Se aprecia que se encuentran distribuidas de manera adecuada las áreas de acuerdo con el flujo normal de operaciones, sin embargo, el espacio no es suficiente para la cantidad de personas, máquinas y material que ocupan. En general las condiciones de instalación son inadecuadas, se aprecia que se realizaron de manera provisional o por personas no especializadas y así están funcionando. Los cables de la instalación eléctrica se encuentran visibles de manera desordenada. Las puertas o protecciones del almacén son superpuestas y todo está visible para cualquier persona que entre. Las lámparas y ventiladores no son suficientes. Los baños son suficientes, pero a veces carecen de agua. El área de diseño gráfico se encuentra dentro de la planta en una oficina independiente, en donde se encuentran 10 computadoras en uso y 1 que no se utiliza. Hay 11 sillas, 8 escritorios, 1 plotter Gerber, 1 pizarrón, 1 perchero con muestras. Este lugar comparte el techo de lámina de la planta, en ocasiones hace mucho calor y la luz no es suficiente. El personal manifiesta que necesitan más racks, sillas, una plataforma para los rollos de diseño. En cuanto a software, necesitan que las máquinas estén conectadas en red, mayor capacidad de Internet para envío de archivos y actualizar las computadoras para que funcionen a mayor velocidad.
Oficinas y mobiliario	Las oficinas se encuentran en espacios que dan la impresión de ser provisionales, no hay delimitación entre áreas de diferentes departamentos, hay divisiones de tabla roca y ventanas. El área de recepción cuenta con un mostrador, una silla para la recepcionista y 2 sillas de espera, el lugar no tiene buena presentación. En el área administrativa se encuentran ubicados los departamentos de: Recursos Humanos, Contabilidad, Compras, Tesorería y Administración de Ventas. Se aprecian cajas que no se sabe qué contienen en diferentes departamentos. Se aprecian muebles muy usados y algunos en mal estado, sobre todo las sillas. La instalación eléctrica es inadecuada, se realizó por personal que no es experto y hay exposición de cables tanto para el alumbrado como para la conexión de computadoras e impresoras. No se encuentra un techo independiente que aisle la temperatura que proviene de la planta, compartiendo el techo de lámina que se encuentra extremadamente alto, por lo que en época de calor tienen que utilizar los ventiladores y no son suficientes para todo el personal. Los baños son suficientes y en lugar adecuado, están limpios y en buen estado. La oficina del director general es la única que tiene techo independiente, cuenta con un escritorio, 1 silla y 2 sillas para las visitas, una pantalla en donde se ven las cámaras instaladas en diferentes lugares de las oficinas y planta, además de un sillón y un perchero para muestras. La sala de juntas tiene una mesa circular, 1 pizarrón y 3 sillas.
Almacenes de materiales	Se aprecia material en bolsas, rollos de tela apilados sobre el piso, cajas con pedacería de tela, y los racks se encuentran completamente llenos. Si hay espacio para colocar más racks y acomodar toda la tela, solo sería cuestión de acomodar bien todo, de acuerdo con la opinión del personal a cargo. Falta iluminación en el área. Existen artículos que no deberían estar ahí, porque personal de diferentes áreas utiliza este espacio como bodega, por ejemplo: maniqués, muestras, cajas con documentos, bolsas de basura, también se aprecian tubos para un aire acondicionado que no han instalado. El personal a cargo manifiesta que debería haber tarimas para que la tela no esté en el

	<p>piso y adecuar toda el área, para lo cual dicha persona menciona que tiene una propuesta. La protección de los almacenes está hecha de malla ciclónica que se encuentra fijada de manera provisional, amarrada con las mesas para que no se mueva. Se aprecia que fueron instaladas por personas que no son las adecuadas. La instalación eléctrica es inadecuada ya que se aprecian cables mal colocados.</p>
<p>Maquinaria: corte, costura, plotter, horno de secado, calandra, plancha, pulpo de serigrafía, compresores, tampografía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hay 2 mesas de corte y en cada una hay 1 máquina de corte. Se aprecia que existe espacio adecuado entre cada mesa de corte. Tienen una línea de 4 lámparas por cada mesa, pero el personal comenta que se requieren 2 líneas por cada mesa porque la iluminación no es suficiente. Las 2 máquinas de corte son de la marca Hércules Brute Class 629-10, solo que una es más nueva y la otra está fallando (la cuchilla está bien, pero de repente se apaga). El personal comenta que debería haber otra de repuesto para no dejar de trabajar, ya que mandarla a arreglar implica que se tarden mucho tiempo en entregarla y solo puedan ocupar una. Las mesas de corte necesitan mantenimiento y en determinado momento un cambio, debido a que por el uso es común que se maltrate la tela cuando la están cortando. • Cuentan con 30 máquinas de costura de diferentes marcas, de las cuales 3 se encuentran descompuestas y no se han reparado porque las refacciones son importadas y tardan mucho en llegar o no se encuentran en el mercado. Las máquinas más utilizadas son las rectas. La instalación eléctrica está en mal estado, los cables están mal colocados y se reporta que se sobre cargan las conexiones. La iluminación es inadecuada. El personal comenta que les hace falta material para realizar adecuadamente su trabajo, como el caso de las agujas que necesitan cambio constante, los deshebradores no son de calidad, faltan refacciones. Las sillas son de madera y se aprecia que son muy pequeñas para las personas que las ocupan. • Hay 4 plotters, 2 de marca Mimaki UV33-160 son los que más se utilizan, 2 de marca TS 300P-1800 son de reciente adquisición. • Se tiene un horno de secado Saturno Rondi dear 209/240, el cual funciona adecuadamente, pero es necesario poner atención en su mantenimiento de manera constante, actualmente se requiere cambio de la banda de metal porque la que tiene está remendada. • Tienen 2 máquinas de la marca Thermal Transfer machine Ding Tec MOT-1700, las cuales se encuentran en buenas condiciones y funcionan correctamente. Se utilizan constantemente. • Solo hay una plancha y se utiliza únicamente en los casos en que hay mucho trabajo, ya que normalmente es suficiente con las calandras. • Cuentan con 2 máquinas de serigrafía, una estándar que utilizan constantemente y manifiestan que necesita mantenimiento ya que las tablas para poner las prendas están muy acabadas. La otra máquina es milimétrica y se encuentra en buenas condiciones, funciona normalmente. <p>Se tienen 2 compresores marca Campbell Hausfeld.</p>
Generador de electricidad	No cuentan con un generador de electricidad, por lo que las ocasiones que no hay luz se quedan sin trabajar esperando a que ya tengan el servicio.
Telas	Las telas que utilizan son de buena calidad, algunas son importadas de Italia.
Camioneta de entrega	La camioneta se encuentra en buen estado y es utilizada para realizar compras de emergencia y para realizar entregas que no se envían por paquetería.
RECURSOS INTANGIBLES	CARACTERÍSTICAS
Actividades que realizan las	Se observa que en cada área realizan las actividades que les corresponden con naturalidad, a pesar de que hay urgencias, cada quien realiza sus

personas durante sus operaciones normales	operaciones de la manera indicada, conforme a los procedimientos establecidos para cada persona, de acuerdo con lo que le corresponda hacer.
Actitud con la que realizan sus actividades	Por ser actividades rutinarias, se muestran actitudes de apatía. No hay una motivación para realizar sus tareas de manera agradable y con gusto. Se siguen instrucciones del encargado y se comunican entre los compañeros de la misma área. Cuando se acerca una persona nueva se le hacen llegar las quejas y solicitudes, especialmente las personas que tienen más antigüedad muestran inconformidad, pero también presentan propuestas de mejora y manifiestan que las han hecho llegar al jefe o director, pero no ha habido cambios debido a que no se llegan a implementar.
La forma en que las personas realizan las actividades demuestra que tienen conocimientos y experiencia	En las diferentes áreas de producción se aprecia que el personal realiza sus actividades de manera adecuada, con conocimiento y experiencia suficiente, no así en algunas áreas de las oficinas, como es el caso de Compras, Recepción, Recursos Humanos y Administración porque todo lo consultan con el dueño, en parte porque últimamente ha habido rotación de personal y además también porque hay personas que están ocupando puestos para los que no están capacitados.
El personal tiene alguna rutina especial para realizar sus actividades	Los miércoles de cada semana dedican unas 3 o 4 horas a una reunión de encargados de área para analizar puntos específicos de las órdenes de producción y coordinarse para realizar las actividades. En el pizarrón del área de juntas quedan anotados los acuerdos para que estén visibles para todo el personal. La hora de comida es de 2:00 a 3:00 pm para todo el personal sin excepción. Los encargados de cada área deben revisar constantemente el software donde se registran todas las órdenes de producción para identificar el grado de avance y dar seguimiento. Al final de cada jornada cada persona se encarga de dejar ordenado su lugar de trabajo, esto es: doblar las prendas, organizar y limpiar su equipo de trabajo, barrer, recoger pedacería y basura. Todas las entradas y salidas del área de producción quedan registradas por medio de su huella digital para el control de horarios y asistencias. Últimamente se han impartido cursos de integración en los cuales se permite la participación y opinión de todos para la mejora del ambiente laboral. En la planta de producción escuchan música de diferentes estilos, en ocasiones con volumen alto, lo que permite ver que disfrutan su trabajo, sin embargo, hay personas que se quejan de que no se concentran o les molesta el ruido.
Forma en que se organizan	La forma de organización está dada en las reuniones semanales, en función de los pedidos. Los encargados de cada departamento toman nota del programa de producción, alrededor del cual giran todas las actividades.
Forma en que se comunican verbal y físicamente	La comunicación es directa entre todo el personal, primeramente, acuden con cualquier duda al encargado o jefe y él a su vez consulta con el Director general si es que no tiene la respuesta. La comunicación es cordial, centrada solo en las necesidades de la actividad, no se observa que haya distracciones de otro tipo debido a que la mayor parte del tiempo están retrasados con la entrega de pedidos.
Forma en la que el jefe o supervisor se dirige a los trabajadores	El jefe de producción es de nuevo ingreso, por lo que la comunicación de parte de él hacia los trabajadores es respetuosa y cautelosa, integrándose a las actividades de las personas que ya tienen más tiempo en la empresa y mostrando disposición para adecuarse a la forma de trabajo que ya existe. Se aprecia que tiene experiencia en el ramo y que toma con responsabilidad

	el reto de guiar y supervisar las actividades de todos los trabajadores de la planta.
Actitudes hacia las indicaciones recibidas por parte del jefe o supervisor	A pesar de que no han funcionado los intentos por tener un encargado de producción en los últimos años, el personal está dispuesto a cooperar con las indicaciones del nuevo gerente de planta. Ellos manifiestan que saben realizar el trabajo y aunque las personas encargadas no permanecen el tiempo suficiente, saben que es necesario que una persona los coordine. Apoyan y dan sugerencias y recomendaciones para que se logren mejores resultados.
Forma de coordinar las actividades	Se basan en un software donde cada persona va registrando los avances que tienen los pedidos, dando prioridad a las fechas más recientes, pero durante el proceso hay cambios que favorecen el descontrol y no permiten un seguimiento adecuado a cada orden. Se realizan juntas con los encargados para que todos conozcan los requerimientos de los clientes y los pedidos más urgentes y/o importantes, a fin de ponerse de acuerdo en la forma en que se va a realizar el trabajo.
Qué personas utilizan los activos tangibles	En el caso de las máquinas especializadas como: serigrafía, sublimado, corte, costura, calandra, las personas son especialistas y tienen bastante experiencia. La mayoría refiere que las máquinas utilizadas son adecuadas para los productos que se desarrollan, sin embargo, necesitan un mantenimiento adecuado. A pesar de las fallas o la falta de mantenimiento, el personal sabe repararlas y acondicionarlas para que sigan funcionando. El manejo de las telas delicadas también es importante y se nota que saben hacerlo, cuidando en todo momento el producto para obtener uniformes que cumplan con los exigentes requisitos de los clientes.
Cómo utilizan los activos tangibles	Se aprecia que el personal utiliza los activos de manera experta, cuidándolos y tratando de que funcionen aun cuando no se les da el mantenimiento adecuado.
El software que utilizan para el diseño gráfico es el adecuado	El diseñador está de acuerdo en el software que utilizan, solo propone que le den mantenimiento al disco duro de las computadoras y que se tenga más espacio para que funcionen adecuadamente y más rápido.
Compatibilidad entre software de diseño, de patrones y de producción	Este punto no se pudo apreciar a simple vista, es necesario la respuesta del personal involucrado en estos procesos mediante las entrevistas y cuestionarios.
Habilidad de las personas para utilizar cada programa	Se observa que las personas que utilizan los programas tienen habilidad requerida, esto porque realizan sus actividades con naturalidad, de manera rápida y sin cuestionar sobre la forma de aplicación o uso del software. Son personas jóvenes que se nota que no tienen dificultad para utilizar las diversas aplicaciones tanto administrativas, de diseño, producción y ventas.
Cómo es el ambiente laboral	Se percibe un ambiente cordial, en donde cada persona realiza sus actividades que le corresponden y cooperan con las solicitudes que les hagan, también facilitan las actividades de los demás al entregar en tiempo y forma los resultados de su trabajo. Están acostumbrados a trabajar bajo presión, debido a que hay muchas urgencias. Tienen paciencia al solicitar material y a las incomodidades que a veces tienen con el clima y la falta de

	agua, porque están conscientes de los gastos y esfuerzo que implica el cambio de ubicación física.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia basada en los resultados de la observación

5.2 Entrevistas

Se realizaron 2 tipos de entrevistas, una enfocada a las actividades primarias y otra en las actividades secundarias, con la finalidad de identificar si la forma en que se realizan pueden dar origen a habilidades únicas que permiten maximizar los niveles de eficiencia, calidad e innovación. También con la intención de identificar los recursos tangibles e intangibles utilizados en cada una de las actividades de la cadena de valor, para tener información adicional sobre los indicadores que permitan identificar aspectos clave en la generación de ventajas competitivas. Por último, con las entrevistas también se identificaron aspectos importantes sobre el valor proporcionado a los clientes por medio de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

De las entrevistas realizadas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 11. Resultados de las Entrevistas

RECURSOS INTERNOS	RESULTADOS
Activos tangibles	<p><u>RAROS, DURADEROS, ESPECIALIZADOS, ESCASOS:</u></p> <p>El personal manifiesta que la empresa cuenta con equipos y materiales de alta tecnología y calidad para la elaboración de sus productos, sin embargo, requieren mantenimiento para que se conserven en buen estado y se eviten pérdidas tanto de tiempo como económicas.</p> <p>Las telas utilizadas son el mayor activo de valor con el que cuentan los productos, tanto las nacionales como importadas, por esta razón son preferidos por los clientes a pesar de que los precios sean un poco más elevados, ya que garantizan la durabilidad de los productos.</p>
Activos intangibles	<p><u>PERSONAL:</u></p> <p>Se contrata a las personas idóneas para cada puesto, según el perfil de trabajadores diseñado por el gerente general en conjunto con los responsables de cada área. Se ha trabajado en la capacitación continua de todo el personal, promoviendo el trabajo en equipo, disciplina, comunicación; y en los cursos de capacitación que se tuvieron en el año 2015 se concretó la definición de objetivos, procedimientos y manuales de cada puesto, para que cada persona conociera sus actividades y responsabilidades. Se tienen encargados o responsables de cada área que dirigen y dan seguimiento a las actividades del personal a su cargo; en este punto manifiestan que hace falta implementar un adecuado control en las áreas de Ventas y Producción. Actualmente se encuentran en cursos de mejora continua y acciones correctivas, ya que la empresa está en proceso de obtener la certificación ISO 9001, principalmente para</p>

asegurar la calidad de procesos y productos a sus clientes, y también para estar en posibilidad de participar en licitaciones públicas y privadas.

Muchas de las personas que utilizan los activos tienen varios años dentro de la empresa y aprendieron directamente en la misma, además han recibido capacitación constante, por lo que se considera que cuentan con los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para su uso adecuado. Las personas de nuevo ingreso que no demuestran aptitudes para utilizar alguna maquinaria en específico son reubicadas, a fin de que se encuentren realizando actividades para las que son más aptas.

Los directivos manifiestan que se requiere mayor capacitación para actividades de marketing, planeación y mantenimiento.

Las personas identificadas como “clave” o principales para la generación de valor en los productos y servicios que se ofrecen son:

- Gerente de Ventas (Mercedes Torres Serratos)
- Diseñador Gráfico (José Alberto Rodríguez López)
- Servicio de post-venta (Miguel Ángel)

TECNOLOGÍA:

El personal manifiesta que la tecnología utilizada para diseños y procesos es adecuada, pero se requiere actualización y mayor capacidad para almacenamiento, porque en ocasiones trabaja lento.

En cuestión de planeación, dirección, seguimiento y control de las actividades de toda la empresa, coinciden en que hace falta implementar un software especializado que permita la sistematización de los pedidos y que estén enlazados con las actividades de planeación de adquisiciones, producción y finanzas. Esto se ha vuelto complicado porque el principal valor ofrecido a los clientes es la personalización, razón por la cual no han adquirido productos estándar que se encuentran disponibles en el mercado, ya que están viendo la posibilidad de adquirir un software hecho a la medida de las necesidades propias de la empresa.

Para las órdenes de producción se utiliza un software llamado “Podio” que consiste en que cada área sube el estatus de sus actividades, desde que se finca un pedido con todas las especificaciones, hasta que se realizan todas las etapas del proceso de producción, para que todos los involucrados estén enterados y den continuidad a las mismas.

RUTINAS ORGANIZATIVAS:

No se identifican rutinas especiales para integrar y motivar a los trabajadores en su jornada de trabajo diaria. Únicamente hacen referencia a las reuniones semanales en donde los encargados de todas las áreas conocen los pedidos y las especificaciones de los clientes para ponerse de acuerdo en el orden que seguirá la producción, los requerimientos de insumos, los materiales disponibles en almacén y en general toda la información necesaria para cumplir con las solicitudes del cliente. También indican que en la capacitación que están tomando los días

	miércoles, se recuerda la Misión y Valores de la empresa, antes de comenzar la sesión.
CADENA DE VALOR	RESULTADOS
Actividades primarias	<p><u>DISEÑOS INNOVADORES:</u></p> <p>Todas las personas entrevistadas coinciden en que se tiene la satisfacción completa del cliente, ya que se le muestran varias opciones, si es que no saben qué diseño incorporar en los uniformes, y cuando el cliente está seguro de lo que quiere, se le realiza al 100% lo solicitado en cuanto a colores, tamaño, forma, etc.</p> <p><u>PRODUCCIÓN ENTREGADA EN TIEMPO:</u></p> <p>El principal problema que todos identifican es que se trabaja siempre con urgencias, debido a que no hay una adecuada planeación de actividades que permitan organizarse y contar con todos los insumos necesarios para realizar el proceso de producción sin contratiempos. Este es un punto negativo debido a que normalmente no se cumple con las fechas de entrega prometidas a los clientes. El personal del área de producción manifiesta que siempre van atrasados con todos los pedidos. Estas urgencias son ocasionadas debido a que el personal de ventas se compromete con nuevos pedidos y fechas de entrega inmediata, con la finalidad de incrementar las ventas, y no están conscientes de que alteran toda la planeación realizada en las reuniones semanales.</p> <p><u>CALIDAD EN EL PROCESO:</u></p> <p>Por la razón expuesta en el párrafo anterior, no se realiza una verificación de la calidad durante el proceso productivo; en ocasiones se encuentran errores o fallas en el producto cuando ya está siendo empacado, y lo peor de todo es que se han llegado a entregar así al cliente, lo que genera descontento y devoluciones por parte de ellos, que a su vez generan problemas internos porque no se identifica en donde se registró el error para tomar medidas preventivas, sino que se culpa a la persona del almacén de producto terminado por haberlo enviado sin revisar minuciosamente.</p> <p><u>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:</u></p> <p>En el caso de la satisfacción del cliente, el personal de la empresa se encuentra seguro de que es al 100%, independientemente de que hay retrasos en las fechas de entrega, ya que los clientes confían en la calidad y durabilidad del producto, también porque le dan mucho valor al hecho de que sean diseños personalizados, y al servicio post-venta que se les ofrece. Actualmente se encuentran trabajando con una encuesta de satisfacción del cliente que arroje información que permita medir el grado en que se están cumpliendo las expectativas de los clientes de cada segmento. La encuesta está en proceso de aplicarse, por el momento solo se apuntan en Podio las sugerencias y recomendaciones que reciben por parte de los clientes.</p>

<p>Actividades secundarias</p>	<p><u>ADMINISTRACIÓN ADECUADA DEL CAPITAL DE TRABAJO:</u></p> <p>En cuanto a la gestión y administración del capital de trabajo, se concluye que existe planeación de insumos requeridos para la producción, pero el problema muchas veces es que no cuentan con el recurso económico. Los problemas financieros se dan por muchos motivos: no hay un control adecuado de remisiones, por lo que en ocasiones el producto se entrega y no se factura sino hasta semanas después, motivo por el cual se retrasa la cobranza. Los anticipos recibidos para las nuevas órdenes de producción se utilizan para cubrir adeudos atrasados con proveedores. Se otorga a los clientes un crédito simple de 30 días, pero no se da seguimiento adecuado a la cobranza, por lo que los clientes retrasan sus pagos 15 o 20 días más, hasta que se les solicita con insistencia.</p> <p><u>PROFESIONALIZACIÓN Y FORMALIZACIÓN:</u></p> <p>Las actividades, responsabilidades y perfiles de cada puesto se encuentran bien definidas a partir del 2015, cuando se dio capacitación a todo el personal y se definieron los manuales de operación, por lo que se puede afirmar que existe formalización de actividades y profesionalización del personal, en la mayoría de los casos, ya que en ocasiones por diversos motivos se ubica a alguna persona en áreas para las que no está preparada, pero eso es temporal. Se ha trabajado en evitar ese tipo de situaciones. El comentario general es que se requiere mayor difusión de ese tipo de información para las personas de nuevo ingreso, porque en ocasiones debido al trabajo que se tiene, no se les da la inducción adecuada, ni se les indica en donde pueden verificar los procedimientos que les corresponde. También hace falta realizar evaluaciones de desempeño, ya que en los perfiles se encuentran especificados los resultados esperados de cada puesto, sin embargo, no ha habido tiempo para determinar si se están cumpliendo o no. El personal que tiene más antigüedad manifiesta que se tienen por escrito las actividades y funciones de cada puesto y que ellos las conocen, pero las personas de reciente ingreso no las conocen.</p> <p><u>GESTIÓN EFECTIVA:</u></p> <p>La dirección general ha establecido algunas políticas para mejorar el funcionamiento de las actividades de toda la empresa y obtener buenos resultados, algunas de ellas son: establecimiento de niveles de inventarios, determinación de precios de venta por volumen, líneas de productos, nivel de calidad, contratación de personal, además de que se preocupa por capacitar constantemente a todo el personal para lograr una sinergia que se vea reflejada en la generación de ventajas sobre su competencia.</p>
<p>VENTAJAS COMPETITIVAS</p>	<p>RESULTADOS</p>

Productos y servicios únicos:	<p><u>CALIDAD, DURABILIDAD, PERSONALIZACIÓN Y CUIDADO DE LA SALUD:</u></p> <p>El personal manifiesta que el mayor valor que perciben los clientes se encuentra en la calidad y tecnología de la tela con la que se elaboran los uniformes, además del diseño personalizado, servicio inmediato y trato especial. Se cuenta con una persona encargada del diseño creativo, y en la tienda se encargan de dar servicio a los clientes 2 personas que se enfocan en identificar los gustos y necesidades de los clientes para ofrecerles un producto agradable y satisfactorio. Los productos se enfocan en el cuidado de la salud, al utilizar materiales que evitan la transpiración, rozaduras y controlan la temperatura corporal. No identifican los beneficios hacia el cuidado del medio ambiente.</p>
Enfoque segmentación:	<p>o La mayoría del personal no identifica a los tipos de clientes a los que la empresa atiende y comentan que no se ha realizado una investigación de mercado completa que permita establecer sus características.</p>

Fuente: elaboración propia basada en los resultados de las entrevistas

5.3 Cuestionarios

De los 19 cuestionarios que se aplicaron al personal que realiza actividades primarias y secundarias, se obtuvieron los siguientes resultados, por categorías de análisis:

Como lo muestra la siguiente figura, los recursos internos tangibles tienen una adecuada distribución de materiales, mobiliario y maquinaria dentro de las instalaciones de la empresa, los activos físicos son apropiados para los procesos productivos ya que son de calidad y tienen la durabilidad y rendimiento requerido. La maquinaria es especializada y no es fácil que sus competidores cuenten con una similar, sin embargo, los activos fijos no tienen el mantenimiento constante, por lo que no funcionan correctamente y es posible que no cumplan con la durabilidad que deberían tener.

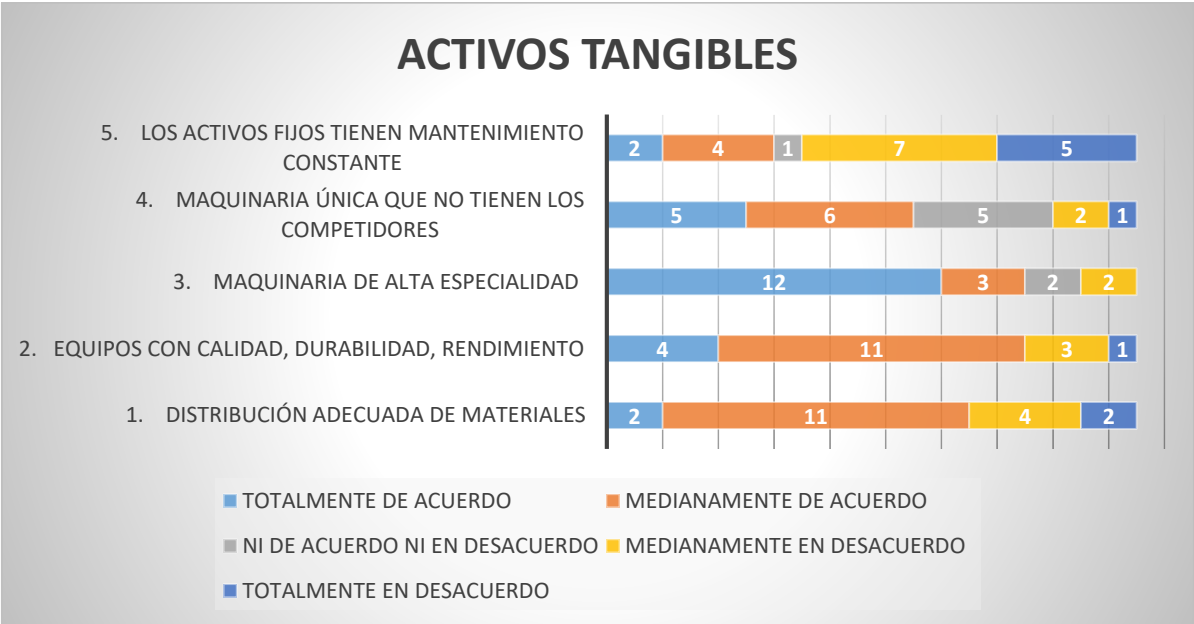


Figura 14. Resultados del Cuestionario para activos tangibles

Fuente: Elaboración propia en el programa Excel 2016 con datos del cuestionario

Los recursos internos intangibles clave para generar valor son las capacidades de determinadas personas difíciles de imitar por parte de la competencia; los conocimientos, habilidades y tecnología utilizada están claramente determinadas y su principal ventaja estratégica se debe a que utilizan software especializado para el diseño y producción; el problema identificado es que no se capacita adecuadamente a todo el personal en el uso de las tecnologías existentes ni de las nuevas tecnologías que la empresa va adquiriendo, además de que no se han desarrollado rutinas de integración y motivación que propicien el trabajo en equipo para la mejora continua, como lo muestra la siguiente figura:

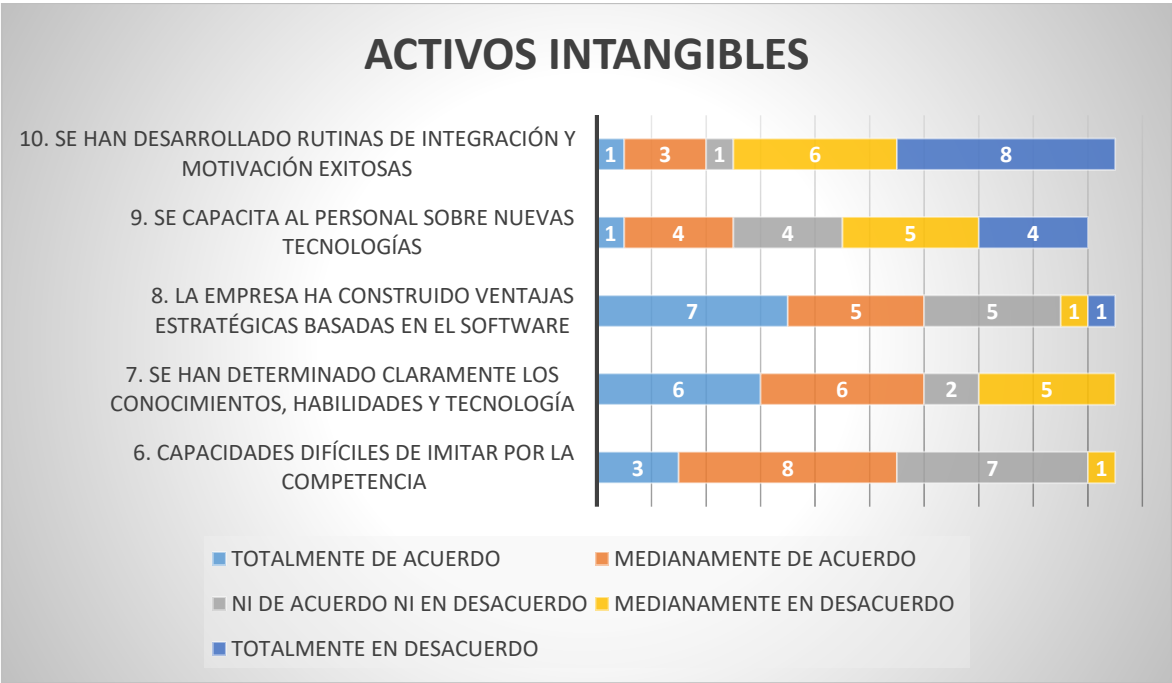


Figura 15. Resultados del Cuestionario para activos intangibles

Fuente: Elaboración propia en el programa Excel 2016 con datos del cuestionario

De acuerdo con la siguiente figura, se puede observar que la mayoría del personal coincide en que se tienen identificados claramente los procesos clave, que generan valor a los productos, se aprueban todos los diseños antes de comenzar la producción, se tienen identificadas las actividades que crean valor y las que no destruyen, y se orienta el cliente sobre dudas que tenga del producto recibido. El principal problema es que no siempre se prueba el producto antes de ser llevado al consumidor final.

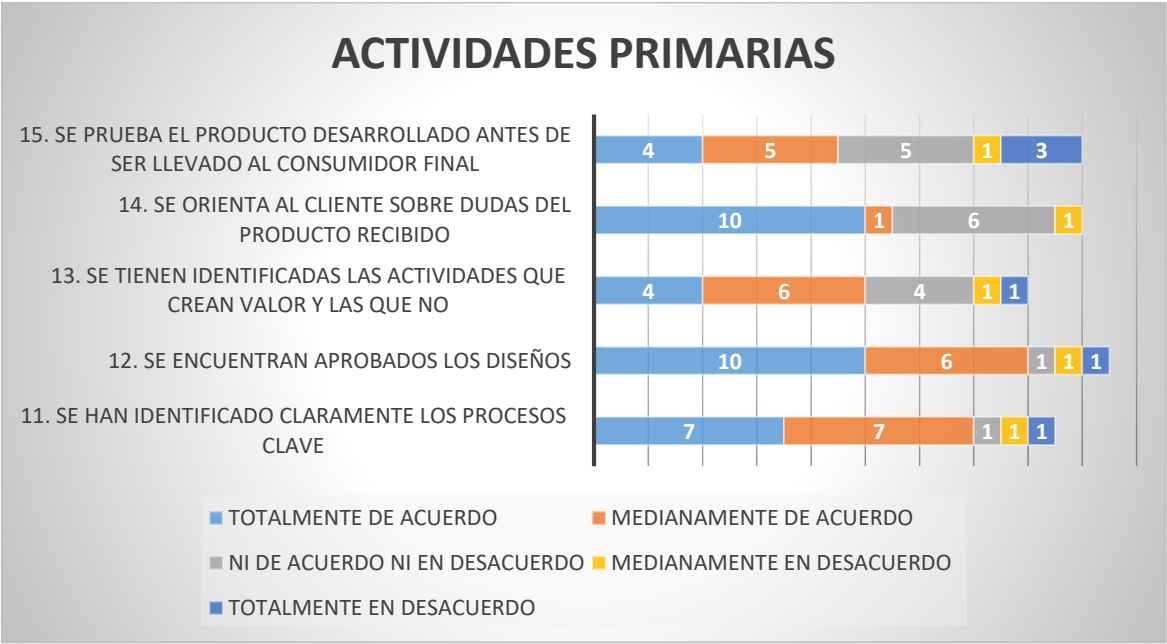


Figura 16. Resultados del Cuestionario para actividades primarias

Fuente: Elaboración propia en el programa Excel 2016 con datos del cuestionario

Al analizar los resultados obtenidos sobre las actividades secundarias, a través de la siguiente figura, se observa que existe un problema en las adquisiciones, ya que los planes de abastecimiento no se cumplen en el tiempo requerido por producción, además de que las políticas de compra se perciben como no adecuadas. A pesar de que la Dirección promueve la mejora continua y la productividad, no todos conocen la misión de la empresa, y el personal está medianamente de acuerdo en que los procedimientos para instalar, producir y dar servicio son los óptimos.

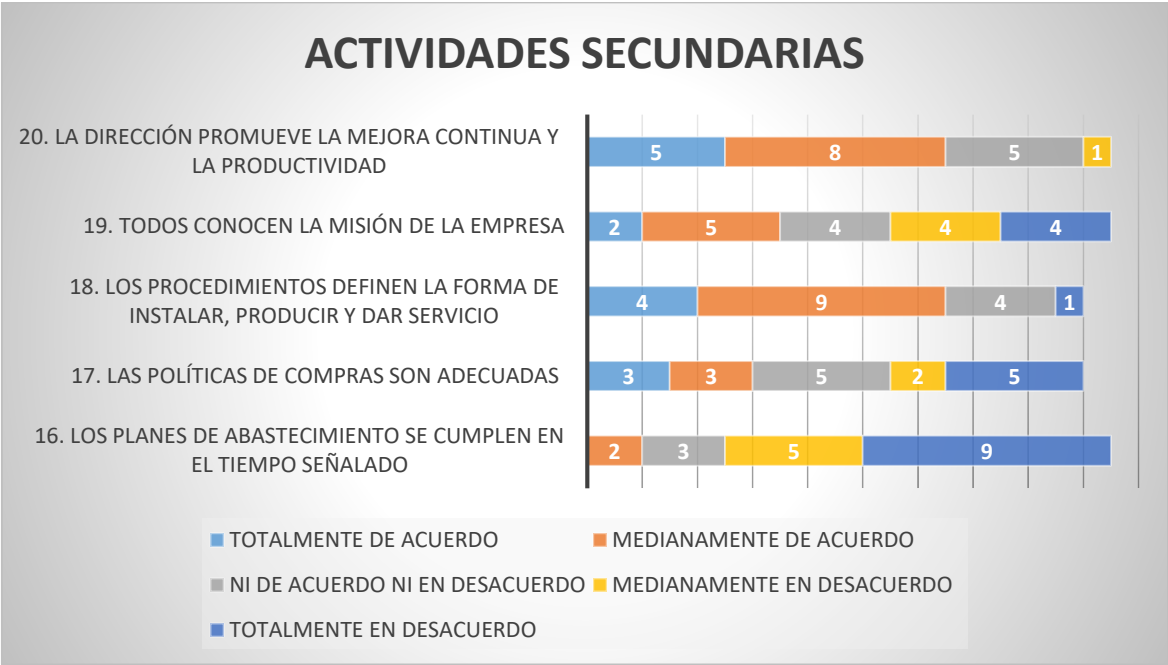


Figura 17. Resultados del Cuestionario para actividades secundarias

Fuente: Elaboración propia en el programa Excel 2016 con datos del cuestionario

En cuanto a los productos y servicios que la empresa proporciona, los resultados de los cuestionarios que se muestran en la siguiente figura, arrojan que se tienen identificados los elementos de valor que el cliente demanda, el producto cumple con la calidad y durabilidad requerida por el cliente, se presentan propuestas novedosas en cuanto a los diseños de los uniformes, además de que se utiliza tecnología que favorece el cuidado de la salud y del medio ambiente. La mayoría del personal coincide en que los clientes están satisfechos con el servicio post-venta.

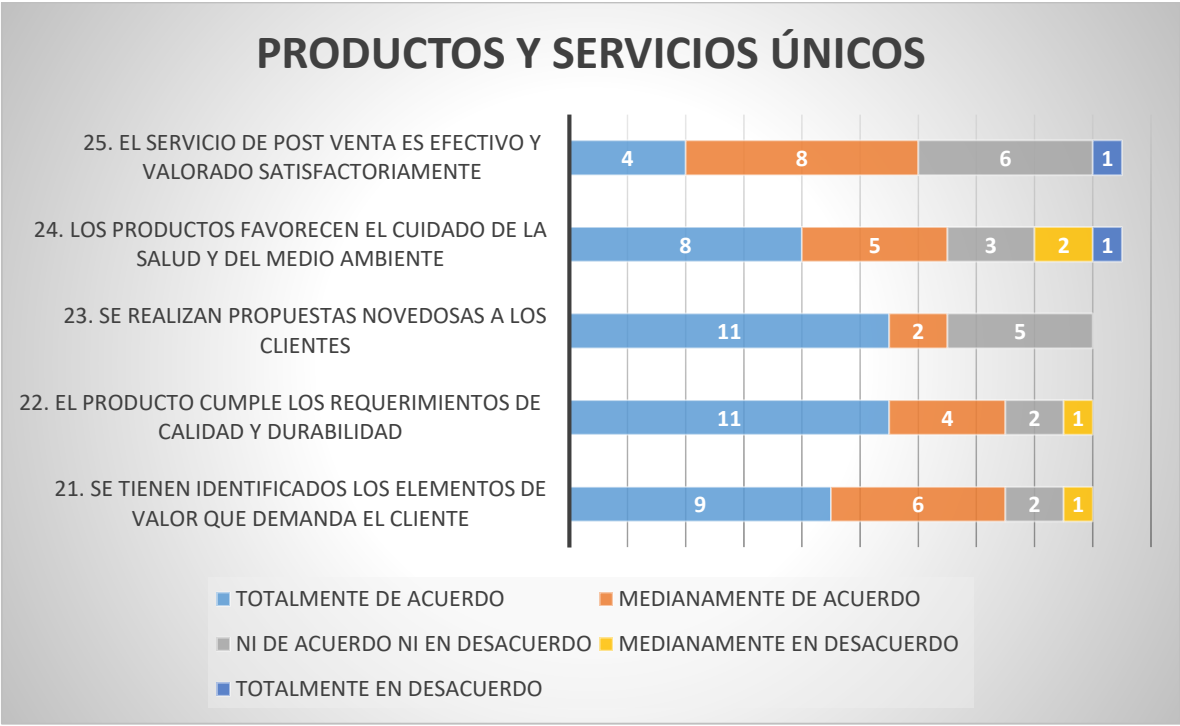


Figura 18. Resultados del Cuestionario para productos y servicios únicos

Fuente: Elaboración propia en el programa Excel 2016 con datos del cuestionario

El segmento de clientes a quien va dirigido el producto está claramente definido, pero una gran parte del personal que contestó el cuestionario no conoce el perfil de cada uno, sin embargo, manifiestan que los responsables de la empresa están atentos a los cambios en las necesidades de los consumidores. Un área de oportunidad muy importante es la actualización de la base de datos de los clientes, y la mayoría considera que es muy posible que surja un producto sustituto o un nuevo competidor, tal como se muestra en la siguiente figura:

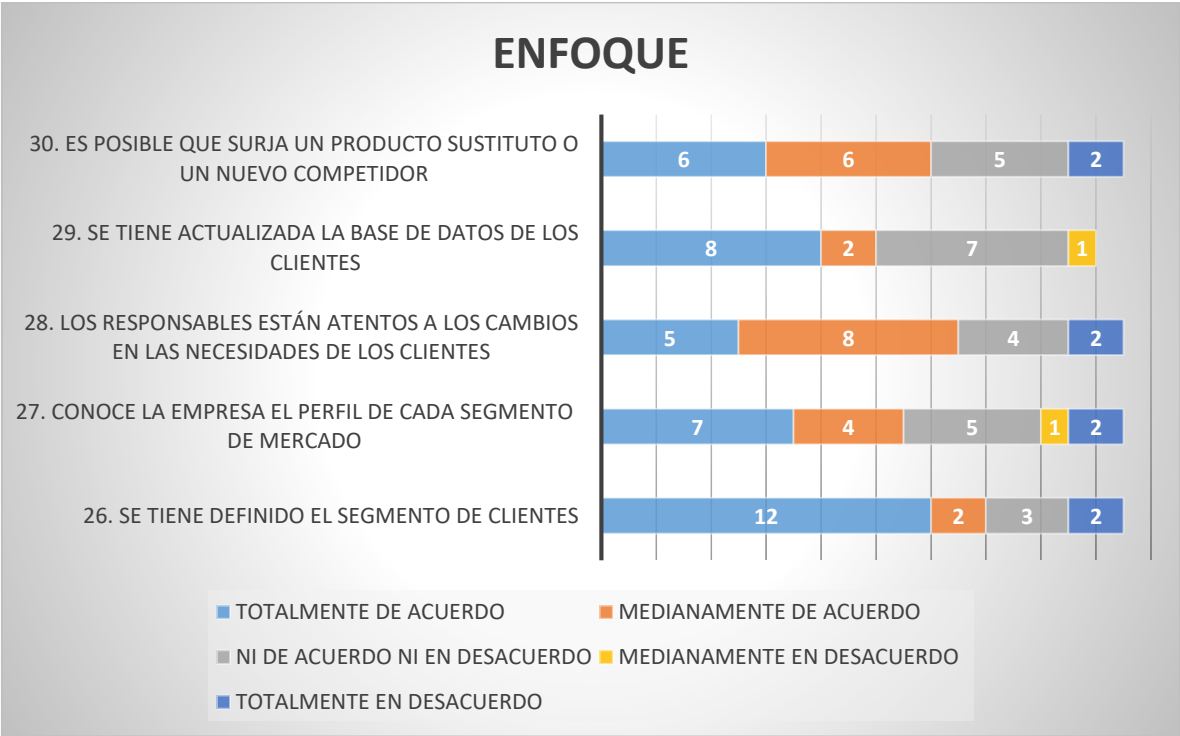


Figura 19. Resultados del Cuestionario para enfoque

Fuente: Elaboración propia en el programa Excel 2016 con datos del cuestionario

5.4 Conclusión general

En la siguiente tabla se presentan los resultados que se obtuvieron de los diferentes instrumentos de información, para cada una de las categorías de análisis:

Tabla 12. Resultados generales

Categoría de análisis	Dimensión	Análisis de Indicadores		
		Observación	Entrevistas	Cuestionarios
Recursos internos	Activos tangibles	Telas de alta calidad; maquinaria duradera, especializada, y los competidores no cuentan con activos fijos de esa calidad, pero les falta mantenimiento.		
	Activos intangibles	Las personas tienen los conocimientos, experiencia, actitudes y habilidades adecuadas, utilizan tecnología especializada para los diseños y procesos, pero les falta actualización, mayor capacidad y mantenimiento. No tienen rutinas organizativas eficaces.		
Categoría de análisis	Dimensión	Análisis de Indicadores		
		Observación	Entrevistas	Cuestionarios
Cadena de valor	Actividades primarias	Los diseños son innovadores y personalizados, por lo que se tiene la satisfacción completa del cliente, pero en ocasiones no se cumple en el tiempo solicitado y debido a las urgencias, no se revisa la calidad durante el proceso de producción.		
	Actividades secundarias	Se ha trabajado con la formalización de actividades y profesionalización del personal, pero aun así falta capacitación al personal de nuevo ingreso. Falta más trabajo de la dirección para fortalecer la misión de la empresa, carecen de planeación y control. No existe una administración adecuada del capital de trabajo.		
Categoría de análisis	Dimensión	Análisis de Indicadores		
		Observación	Entrevistas	Cuestionarios
Ventajas competitivas	Productos y servicios únicos	Los productos son de buena calidad, durables, cuidan de la salud y el mayor valor que proporcionan a los clientes es la personalización, desde el diseño hasta la confección de los uniformes.		
	Enfoque o segmentación	El segmento de mercado está muy bien identificado: atletas de alto rendimiento que se dedican al deporte en equipo, integrados en asociaciones que pertenecen a instituciones públicas y privadas, y tanto el director como los encargados de ventas, lo conocen perfectamente.		

Capítulo 6.- Propuesta para generar ventajas competitivas

Debido a la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas a nivel mundial, gracias a la gran cantidad de unidades económicas que existen y su consecuente generación de empleo, se requiere de estrategias que fortalezcan su desempeño y propicien su crecimiento y sostenibilidad a través del tiempo. El sector industrial, de acuerdo con INEGI, es el más importante en la aportación al producto interno bruto; es por ello que en el país se tienen políticas enfocadas en la creación de ventajas competitivas en el sector industrial, que propicien el incremento de la innovación, la promoción del capital humano y el uso adecuado de tecnología, de manera que sean altamente productivas y que incidan en la economía global de manera positiva, beneficiando a la sociedad a través de mayores y mejores bienes y servicios a su alcance, así como una adecuada calidad de vida para todos los habitantes.

Como resultado de la investigación realizada en la empresa del sector de la confección, se proponen estrategias para que logre sus objetivos de competitividad, reflejándose en crecimiento, productividad, rentabilidad y posicionamiento en el mercado nacional e internacional, en el mediano plazo.

La propuesta de estrategias se deriva del aprovechamiento y mejoramiento de los recursos tangibles e intangibles identificados como “clave” en los procesos de diseño, producción y servicio post-venta de la empresa, la optimización de las actividades primarias y secundarias generadoras de valor, la creación de valor por medio de la definición y corrección de actividades que se están realizando de manera no satisfactoria, y la implementación de un sistema permanente de análisis para crear y conservar valor para el cliente.

De acuerdo con Michael Porter, existen dos tipos básicos de ventaja competitiva al alcance de todas las empresas: los costos bajos y la diferenciación. Al elegir cuál de las dos quiere alcanzar la empresa, debe primeramente definir de manera clara su misión y motivar a sus colaboradores a alcanzarla, mediante el establecimiento de una cultura organizacional adecuada para tal fin.

La propuesta está basada en las premisas anteriores, que representan el fundamento sobre el cual se deben establecer las acciones de enfoque, optimización de los recursos internos clave y definición de nexos entre las actividades de la cadena de valor, a fin de propiciar el logro de ventajas competitivas.

Para que se lleve a cabo la estrategia establecida, se requiere que quien la desarrolle tenga determinadas cualidades, que tienen que ver con el conocimiento, habilidades y experiencia de la persona o personas que conforman el equipo de trabajo que está a cargo de la dirección de la empresa. Tal como afirmó Penrose, los recursos gerenciales comprenden la iniciativa, experiencia, investigación, imaginación, conocimiento especializado, administración flexible; los cuales se reflejan en una adecuada planeación sobre el rumbo de la empresa y la obtención y sostenimiento de la ventaja competitiva que se pretende alcanzar. Con la experiencia y conocimiento de la misma empresa que tienen los directivos, es posible que identifiquen los recursos tangibles e intangibles que son capaces de generar valor, y los puedan coordinar eficientemente.

Las estrategias que se proponen se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 13. Estrategias para generar ventajas competitivas

Propuestas para generar ventajas competitivas	
1.	Difundir claramente la Misión
2.	Fortalecer la ventaja competitiva lograda hasta el momento
3.	Fomentar una cultura organizacional acorde a las estrategias de diferenciación y enfoque
4.	Optimizar los recursos internos clave que se tienen identificados y las actividades generadoras de valor.
5.	Crear valor a través de actividades primarias que no se tienen definidas y de actividades secundarias que se llevan a cabo de manera incorrecta.
6.	Implementar un sistema de análisis permanente de actividades para crear y conservar valor

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de los instrumentos

A continuación, se describen detalladamente las propuestas para cada uno de los puntos descritos en el procedimiento, a fin de que la empresa de la confección obtenga ventajas competitivas:

1. Difundir claramente la Misión

“Hacer ropa de triatlón que haga sentir especial al cliente”: muestra el valor que le quiere proporcionar al cliente, pero es solo uno y muy breve (hacer sentir especial al cliente), pudiendo enfatizar en aspectos como la seguridad, la comodidad, la tecnología, la salud.

Los resultados del análisis muestran que la mayoría del personal conocen perfectamente los elementos de valor que los clientes demandan, siendo los diseños novedosos, la calidad, durabilidad, cuidado de la salud y del medio ambiente, las telas utilizadas, así como la atención post-venta que reciben, los aspectos más valorados por el segmento de clientes al que está dirigido el producto,

por lo que se propone que se difundan de manera clara y precisa dentro de todo el personal que colabora en la organización, así como hacia el exterior, por medio de campañas publicitarias.

Se propone que se haga énfasis en todos los elementos de valor que proporcionan a los clientes para hacerlos sentir especiales. Se debe hacer difusión de la Misión de la empresa de tal forma que el personal tenga la satisfacción de que su labor es indispensable para confeccionar un producto digno de ser valorado por personas exigentes, y que es preferido por encima de los que se ofrecen en el mercado al público en general.

2. Fortalecer la Ventaja competitiva lograda hasta este momento

La elección de la ventaja que se desea tiene que resultar del análisis de los recursos tangibles e intangibles con que la empresa cuenta, los cuales se ven reflejados en las competencias esenciales que garantizarán el éxito de la estrategia seleccionada.

Considerando los resultados del análisis de los recursos internos clave y de la cadena de valor, se propone que se impulse la estrategia de diferenciación que ya se ha logrado enfocándose en el segmento de clientes que la empresa tiene perfectamente identificado. Todo esto, mediante el uso de maquinaria especializada (que cuenta con adecuada calidad, durabilidad y rendimiento y es difícil que tengan los competidores de la empresa), así como telas nacionales e importadas de alta calidad y las capacidades de las personas clave que tienen claramente identificadas. Con estas características, los clientes son leales a la empresa, y no la prefieren por el precio, sino por la calidad del producto.

La empresa ha logrado la diferenciación de su producto, pero debe trabajar en las fuentes de diferenciación que se mencionan a continuación, para optimizar sus recursos clave, al mismo tiempo que logra ahorros en costos y crea barreras contra nuevos competidores y productos sustitutos:

- Sistemas de Información para la optimización y coordinación de actividades: mientras más cantidad de información tenga la Dirección, y más oportuna sea ésta, se podrán optimizar recursos y coordinar actividades de manera más eficiente.
- Nexos entre actividades internas y externas: identificar diferentes formas de realizar una misma función, implementar el mantenimiento preventivo en todas las máquinas y garantizar los resultados de las actividades realizadas por medio de un adecuado sistema de calidad total.
- Integración con proveedores y clientes: facilitar los procesos internos y hacer más atractiva la relación hacia ellos, incluso se puede invertir en sistemas informáticos o software que puedan utilizar para completar sus funciones. Considerar incluir con los clientes la co-creación de los diseños, de tal manera que ellos tengan disponible el software con el que puedan interactuar con los diseñadores y participar en la generación de sus productos personalizados.

Es importante considerar que debe mantener su diferenciación, para lo cual se propone:

- Patentar diseños, procedimientos y métodos de fabricación.
- Invertir en actividades primarias y secundarias creadoras de valor.
- Fomentar la calidad, creatividad e innovación a través de la implementación de una cultura organizacional adecuada.

Aprovechando el conocimiento profundo del segmento de mercado que atiende y el acceso a clientes de Norteamérica, se propone que se impulsen las estrategias de penetración y desarrollo de nuevos mercados, sobre todo en otros países en donde se celebran de manera continua competencias de triatlón.

3. Fomentar una cultura organizacional acorde a las estrategias de Diferenciación y Enfoque:

Se propone como medio para lograr las estrategias propuestas, la implementación de una cultura organizacional que puede darse a través de crear rutinas organizativas acordes a las necesidades de la empresa, que motiven a los integrantes a cooperar y a trabajar cada día con la finalidad de dar cumplimiento a su Misión.

La implementación de dichas rutinas puede surgir por medio del establecimiento de diversos talleres de capacitación e integración, dentro de los cuales se proponen:

- Cultura corporativa
- Integración de equipos colaborativos
- Motivación y trabajo en equipo

Se debe tener presente que los espacios de trabajo agradables, ordenados y limpios, contribuyen a que los trabajadores se sientan contentos y sean más productivos; si a esto se le añade que sean espacios elegantes, confortables, dignos de recibir en cualquier momento al invitado más especial, se asegura que el trabajador los conservará con gusto de esa manera y se esforzará por realizar su trabajo con el mayor esmero posible.

Se recomienda que se realice una inversión en diseño de interiores, tanto para las oficinas, recepción, área de diseño y comedor, como para toda la planta de producción. La remodelación debe considerar:

- Instalación eléctrica adecuada, tanto en el cuidado del cableado, como en la iluminación suficiente para cada área y para cualquier hora del día.
- Arreglar el asunto de falta de agua para los baños.
- Suficiente ventilación natural y adquisición de ventiladores para cada área.
- Delimitar las áreas con material que no permita el paso de ruido hacia los otros departamentos, para crear un clima de privacidad y concentración.

- Pintar y retocar constantemente las paredes, para mantenerlas limpias y atractivas.
- Adquirir mobiliario de un mismo estilo para todas las oficinas, para crear un ambiente corporativo que fomente la pertenencia a la empresa de cada puesto de trabajo.
- Alfombrar oficinas de administración y sala de reuniones.
- Adquirir sillas cómodas con apoyo para los brazos y ajuste de altura, en diferentes tamaños según las características de las personas que las utilizarán.
- Adquirir mobiliario y equipo necesario en cada área: racks, sillas, plataforma para rollos de diseño, puertas de protección de almacenes, etc.
- Se recomienda ambientar el comedor con mesas redondas o rectangulares para 6 a 8 personas, que hagan juego con las sillas, elaborados con material que se pueda limpiar fácilmente. En este espacio se pueden incluir algunos elementos decorativos, como: plantas, cuadros, lámparas. Además, se pueden tener en renta máquinas de café, refrescos y galletas, para que los trabajadores hagan uso de ellas en ese mismo lugar, sin tener que desplazarse hasta establecimientos que se encuentren en el exterior.

La propuesta de remodelación se realiza considerando que el beneficio que se obtendrá será mayor a la inversión requerida: los trabajadores adquirirán con mayor facilidad el compromiso de cumplir con la Misión de la empresa, acudirán con gusto a los cursos que se les convoque, estarán motivados para colaborar en lo que los demás compañeros necesiten y todo esto se traducirá en mayor productividad y mejor aprovechamiento de los recursos. Se busca también que se dé el ambiente propicio para fomentar la creatividad y la innovación de cada una de las personas que colaboran en la organización, lo que puede generar la identificación de nuevas formas de realizar las actividades e incrementar el valor en cada uno de los resultados obtenidos.

Se recomienda que se incluya dentro de la cultura organizativa un plan para fomentar la eficacia con que se realizan todas las actividades, de manera que se

cumpla con la calidad requerida en cada área, y se vea reflejado en el producto final que se entrega al cliente, y en el servicio de post-venta proporcionado.

4. Optimizar los recursos internos clave que se tienen identificados:

Se identifican los recursos internos que generan valor, y la forma en que se propone su optimización, en la siguiente tabla:

Tabla 14. Recursos internos clave

Recurso clave	Propuesta de optimización
Telas nacionales e importadas	Establecer nexos con los proveedores que surten la tela, de manera que se asegure la calidad y permanencia de insumos, promoviendo relaciones duraderas fundamentadas en contratos mercantiles. Buscar la forma de crear alianzas estratégicas entre los proveedores y la empresa para que ambas partes se vean beneficiadas al establecer contratos a largo plazo.
Maquinaria especializada y única	Implementar programas de mantenimiento preventivo para el cuidado de los equipos, con un departamento interno dedicado exclusivamente a esta actividad.
Personal clave: gerente de ventas, diseñador gráfico y servicio post-venta	<p>Motivar e incentivar al personal en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Reconocimiento público •Incentivos monetarios •Aseguramiento del hombre clave •Cursos de capacitación especializados, a nivel gerencial •Asistencia a ferias, expo y presentaciones relacionadas con la industria, para establecer relaciones laborales que les permitan compartir conocimientos y experiencias. •Certificar al personal en las áreas que desempeña •Creación de grupos de colaboración estratégica entre el personal clave y los directivos de la empresa •Establecer contratos de exclusividad, confidencialidad, promociones
Software de diseño y producción	Se propone que se dedique una persona exclusivamente a la actualización, mayor capacidad y mantenimiento constante de los programas que utilizan para el diseño

	gráfico, diseño de patrones y en cada una de las actividades productivas de la empresa en donde se utilicen programas de cómputo.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4-A Optimizar actividades primarias y secundarias generadoras de valor:

Las actividades primarias que actualmente generan valor para la empresa:

- Diseños
- Sublimado
- Atención a clientes
- Servicio post-venta

Se propone que se patenten los diseños, procesos y métodos de trabajo creadores de valor en el producto que se entrega a los clientes. Además de que se implementen medidas para evaluar la satisfacción que tienen los clientes del producto y servicio recibido, y que se dé seguimiento permanente para estar al tanto de sus necesidades. Es indispensable que permanezca la calidad de los insumos, procesos y servicios que se entregan actualmente a los clientes.

5. Crear valor a través de actividades primarias que no se tienen definidas:

Se propone implementar las siguientes actividades primarias necesarias para generar valor:

- Publicidad y Mercadotecnia: debido a que son actividades directas que generan valor al cliente, se debe implementar una estrategia que ayude a consolidar la marca, para dar imagen y buena reputación a la empresa, al mismo tiempo que inspira seguridad y proporciona garantía a los clientes. Anunciar la expansión de mercado a Canadá y otras partes de Norteamérica, para dar certeza a los clientes de que se trata de una empresa consolidada y en crecimiento.

5-A Crear valor a través de actividades secundarias que se llevan a cabo de manera incorrecta:

Se encontró que las actividades secundarias no generan valor, incluso están disminuyendo el valor que se crea en las actividades primarias, ya que no existe una gestión efectiva de los recursos, ni se planean las actividades importantes, como es el caso de las adquisiciones de materia prima requerida en la producción.

Debido a que las actividades secundarias son un fuerte apoyo para las actividades que crean valor que se entrega al cliente, aportando el mantenimiento adecuado, la operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, mantenimiento de registros de proveedores, etc., y en general, el costo o la realización de actividades primarias mejoran poniendo mayor empeño en las actividades secundarias, se propone que se ponga especial atención a las que se relacionan a continuación:

- Administración de recursos humanos: selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación y motivación del personal. En este punto se propone que se trabaje con un plan de sustitución y reemplazo de las personas que por su edad están a punto de jubilarse, que contemple la promoción de personal interno que ha adquirido conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para los puestos que quedarán vacantes; de esta manera se aprovecha la experiencia acumulada y se va transmitiendo a las personas nuevas. Se requiere que los manuales, perfiles de puestos y procedimientos estén debidamente actualizados y se den a conocer detalladamente a todas las personas que ingresen a la empresa a laborar. Que se dé capacitación constante en temas de actualización profesional, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, toma de decisiones, planeación, etc., e incluso en el idioma inglés, sobre todo porque están expandiendo sus operaciones a

Norteamérica. También que se realicen evaluaciones periódicas de manera objetiva, con la finalidad de recompensar a los trabajadores que sobresalgan y hayan contribuido a la obtención de resultados satisfactorios dentro de las funciones que les corresponden. Se recomienda ampliamente que la actividad de remuneraciones al personal se realice dentro de la misma empresa y no se subcontrate, primeramente, porque el personal se siente parte de la empresa y coopera de manera agradable con sus responsabilidades, y, además, porque es un elemento que se toma en cuenta por muchos clientes que auditan y verifican el funcionamiento de sus proveedores solicitando el apego a disposiciones legales.

- Administración general y finanzas: con base en la experiencia de la Dirección y el grupo de colaboración estratégico, se puede realizar una planeación a corto, mediano y largo plazo, que permita una gestión eficaz de todos los recursos que se vea reflejada en finanzas sanas. Se recomienda que todos los acuerdos y convenios con proveedores y clientes consten por escrito, en documentos legales adecuados para cada situación, en donde se especifiquen claramente los productos y servicios, precios, cantidades, tiempos de entrega, servicio post-venta, etc., de tal manera que todas las transacciones que realiza la empresa con terceros, estén debidamente formalizadas. Es preciso realizar un análisis sobre algún tipo de contrato exclusivo que pueda negociar con sus principales proveedores de materia prima, de tal manera que asegure la disponibilidad, calidad y entrega oportuna de materiales a largo plazo, así como la estabilidad del precio de los mismos. En cuanto a los clientes, la formalización por medio de contratos les proporciona confianza, compromiso y seguridad de que se les cumplirá en tiempo y forma con lo acordado, por lo que se propiciarán relaciones saludables y duraderas con ellos. Se recomienda que se analice la forma de propiciar la exclusividad hacia la empresa por medio de contratos a largo plazo. Es imprescindible tener una base de datos actualizada para mantener contacto constante con cada uno de ellos y estar al tanto de sus necesidades.

- Departamento de Sistemas: se requiere implementar el área de sistemas dentro de la empresa, con una persona experta encargada de la administración y seguridad de la información que se genera en todos los departamentos de la misma. Que se encargue del mantenimiento de los equipos de cómputo, del sistema operativo y de la optimización del rendimiento de cada uno de los programas administrativos, de diseño y producción. Que se mantengan actualizados los programas y respaldada toda la información. Que permita la obtención de reportes de informes de actividades y proporcione gráficas de resultados para implementar controles adecuados.
- Mantenimiento de equipo industrial: se propone contratar a una persona especialista en el mantenimiento tanto de maquinaria que se utiliza en la empresa, como de la planta productiva en general. Se requiere que el ingeniero realice planes de mantenimiento preventivo de manera periódica, con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos físicos. El hecho de que el ingeniero pertenezca a la organización y no sea solo un servicio externo, permitirá que se realicen predicciones sobre probables fallas que pueda tener algún equipo, y que se identifiquen con anticipación errores o defectos que puedan generarse en la maquinaria y repercutir en el producto que se elabora.
- Calidad total: se recomienda enfocar la calidad en toda la organización, de manera que sea parte importante de las actividades de cada persona, y no solamente de un departamento de verificación e inspección del producto final que se entregará al cliente. Se propone que se integre este concepto a la cultura organizativa que se implemente, propiciando la realización de todas las actividades de la mejor manera y a la primera. Evitar errores, desperdicios, pérdidas de tiempo, etc., es tarea fundamental de todos los trabajadores, y se debe fomentar la eficacia en cada una de los resultados esperados en cada departamento.
- Comercio exterior: considerando que la empresa se encuentra actualmente realizando operaciones de venta con un cliente en Canadá, además de que

pretende exportar su producto a Estados Unidos, se recomienda que se contrate a una persona especialista en comercio internacional, de tal manera que se asegure que los trámites, documentos, costos, agentes aduanales y en general, todo el proceso se realiza de la manera más adecuada y cumpliendo con disposiciones oficiales.

Para que la empresa mantenga y aumente sus ventajas competitivas y su expansión en el mercado nacional y extranjero tenga éxito, se recomienda ampliamente que formalice todas sus operaciones, conserve el valor creado en las actividades primarias y fortalezca las actividades de apoyo.

Se propone que identifique personas e instituciones con las que pueda establecer alianzas estratégicas en donde ambas partes obtengan beneficios; además de los acuerdos exclusivos que se pueden tener con clientes y proveedores, se puede trabajar en conjunto con universidades que proveen recién graduados con un nivel elevado de ética personal y profesional, habilidades relativas al uso de tecnologías de la información, creatividad, innovación, pensamiento crítico, además de los conocimientos más actuales sobre administración, logística, mantenimiento industrial, procesos de producción, mercadotecnia, recursos humanos, disposiciones legales, calidad, relaciones comerciales, entre otros. La empresa puede permitirles el acceso para la realización de servicio social o estadías profesionales, y a su vez, informar a la Universidad sobre los requerimientos y necesidades de preparación en determinadas áreas de conocimiento, o la realización de proyectos que solucionen problemáticas actuales que se vayan presentando.

Además de las alianzas estratégicas, la empresa debidamente formalizada estaría en posibilidad de acceder a apoyos gubernamentales diseñados para impulsar el desarrollo de las PYMES, entre los cuales se encuentran:

- Fondo Pyme (Secretaría de Economía)

- Sistema nacional de garantías: facilitar el acceso a financiamiento a las MIPYMES en condiciones y plazos competitivos.
- Intermediarios financieros no bancarios.
- Promoción: acceso a distintas expo y eventos
- Programas de intervención especializada
- Consultoría para aplicación de herramientas japonesas para obtener mejoras inmediatas a bajo costo
- México First (respaldada por la Secretaría de Economía y el Banco Mundial):
 - Apoyo en la capacitación de trabajadores.
- Programas de apoyo a empresas exportadoras (Secretaría de Gobernación):
 - Programa Altex, para solicitar la devolución inmediata del IVA;
 - Programa ECEX para la promoción de exportaciones con facilidades administrativas y apoyos financieros.
- Proméxico (Secretaría de Gobernación):
 - Promueve las exportaciones de las empresas mexicanas,
 - Brinda asesoría y
 - Asistencia técnica.
- Bancomext:
 - Ofrece crédito para PYMES exportadoras.

6. Implementar un sistema de análisis permanente de actividades primarias y secundarias para crear y conservar valor:

Se propone que el grupo estratégico conformado incluya en su planeación anual el análisis de manera constante de todas las actividades que generan valor, para buscar nuevas formas de realizar los diseños, procedimientos, comercialización y distribución de los productos.

Conclusiones

Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es fundamental implementar estrategias que aseguren su permanencia en el mercado, sobre todo en un ambiente globalizado como el que se vive actualmente, en el que se requiere ser competitivo. La competitividad tiene como finalidad “lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia en la industria”, Porter (2002). El análisis industrial o sectorial fue importante durante la época en que se podían establecer planes a largo plazo porque las condiciones del mercado permanecían estables durante varios años, sin embargo, a partir de la década de los noventa, surge el interés de analizar los aspectos internos de las empresas, debido a que varios estudios de prestigiosos autores concluyeron que dentro de éstas mismas se encuentran activos tangibles e intangibles que al combinarlos adecuadamente, ayudan a generar e incrementar valor agregado en los productos o servicios ofrecidos a sus consumidores; y es cuando Michael Porter propone el análisis de la cadena de valor de las empresas.

Por medio de la investigación del contexto en el que se encuentran actualmente las PYMES del sector de la confección, tanto a nivel nacional como en la Ciudad de México, se identificaron varios puntos de coincidencia con las problemáticas a las que se enfrenta la empresa estudiada, como son: las dificultades para obtener financiamientos, para establecer adecuadas negociaciones con proveedores de insumos de calidad, para participar en la economía internacional debido a la falta de información y de personal calificado para realizar dichas funciones, la incipiente cultura de calidad, los altos costos de mano de obra, entre otros.

Derivado de la pregunta de investigación que guio el trabajo de investigación: ¿Cómo influyen los recursos internos utilizados en las actividades de la cadena de valor de una empresa del sector de la confección, en la generación de ventajas competitivas? Se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Primero, a través del análisis de la cadena de valor de la empresa del sector de la confección se identificaron plenamente los activos tangibles e intangibles clave para la generación de ventajas competitivas, siendo principalmente:
 1. las telas nacionales e importadas que utiliza,
 2. la maquinaria especializada y duradera,
 3. la tecnología para diseños y procesos,
 4. el conocimiento y experiencia del personal que se encuentra realizando actividades de ventas, diseño gráfico y servicio post-venta.
- Para comprender cómo influyen en las actividades de la cadena de valor, se encontró que de las actividades primarias el mayor valor creado se encuentra en:
 1. el diseño y personalización del producto,
 2. la identificación plena de procesos clave dentro de la producción,
 3. la atención a clientes;
- En tanto se determinó que las actividades secundarias no generan valor, por el contrario, lo disminuyen por falta de formalización, profesionalización y también debido a una débil gestión directiva.
- La forma cómo influyen los recursos en las actividades de la cadena de valor para generar ventajas competitivas es la siguiente: la gran mayoría del personal que labora en la organización conoce perfectamente las actividades generadoras de valor para el cliente, y los recursos internos clave para realizar dichas actividades, por lo que se deduce que esta es la principal razón por la cual la empresa ha subsistido durante más de 10 años desde que se constituyó. Es decir, el conocimiento del personal para elaborar los productos que demandan los atletas de alto rendimiento utilizando tecnología especializada durante los procesos y diseños, son el vínculo que ha propiciado la generación de la ventaja competitiva.
- También se distinguió que, el valor creado se ve afectado por los constantes problemas que se tienen al no poner atención en las actividades secundarias que proporcionan apoyo y respaldo a las primarias, impactando tanto el

ambiente laboral interno, como el entorno en el que se desenvuelve, ya que se genera una imagen negativa frente a consumidores, proveedores e instituciones bancarias y gubernamentales.

- Se dedujo que debido al producto diferenciado que maneja la empresa (ropa deportiva con diseño personalizado, telas de calidad y con tecnología que protege su salud y el medio ambiente) y al enfoque en un segmento de mercado específico (atletas de alto rendimiento), la empresa ha tenido la oportunidad de crecer y mantenerse en el gusto del consumidor.
- Derivado de lo anterior, se definieron una serie de propuestas encaminadas a incrementar el valor en las actividades primarias y secundarias por medio de la optimización y coordinación:
 1. Difundir la misión de la empresa, en donde se especifique clara y detalladamente los elementos que proporcionan a sus clientes, por los cuales los hace sentir especiales;
 2. Fortalecer de su ventaja de diferenciación a través de patentar sus diseños y procesos, mejorar sus sistemas de información, implementar mantenimiento preventivo; y
 3. Fomentar la calidad total, creatividad e innovación, por medio de un cambio en la cultura organizacional que se puede lograr mejorando las condiciones del lugar de trabajo e implementando rutinas organizativas eficaces.

Estas conclusiones expuestas se basan en la realización de la investigación por medio del Estudio de Caso, lo cual permitió tener un acercamiento entre las teorías de la ventaja competitiva y los recursos internos con la realidad que vive la empresa, a través de la aplicación de instrumentos se obtuvo información directa de las personas involucradas en cada una de las actividades que se realizan. Adicionalmente se utilizaron otras fuentes de información como lo fueron la observación directa con respecto a los activos fijos, a la planta en general, y a la forma en que se relacionan las personas; también se tuvo acceso a los documentos internos de la empresa: registros, procesos, procedimientos, perfiles de puestos, flujos de procesos, layout, etc.

De esta forma, se realizaron propuestas para optimizar recursos y actividades generadoras de valor, crear valor por medio de la corrección e implementación de actividades primarias y secundarias, y la forma en que se puede conservar el valor creado. Dichas propuestas se pueden observar detalladamente en el último capítulo.

Cada propuesta incluye una serie de recomendaciones específicas, algunas de las cuales pueden ser implementadas de inmediato, debido a que no requieren de una alta inversión económica. Sin embargo, para implementar otras es necesario elaborar un plan de acción, así como realizar investigación y buscar asesoría profesional especializada.

Finalmente, los resultados de la presente investigación son en gran manera favorables, al proporcionar una serie de estrategias que pueden ser implementados en otras organizaciones que se encuentren en una situación similar a la empresa estudiada, es decir, que gracias a su producto o servicio diferenciado y al enfoque en un segmento de mercado específico, hayan tenido la oportunidad de crecer y mantenerse en el gusto del consumidor, pero que enfrenten adversidades constantemente que pueden ser superadas fortaleciendo las actividades secundarias.

Anexos

Anexo 1. Guía de observación

1. Qué recursos tangibles utilizan y sus características:

- a. Planta de producción
- b. Oficinas y mobiliario
- c. Almacenes de materiales
- d. Máquinas de corte
- e. Máquinas de costura
- f. Plotter para positivos
- g. Escáner de medición de telas
- h. Horno de secado
- i. Impresora de sublimación
- j. Calandra
- k. Plancha
- l. Pulpo de serigrafía
- m. Compresor
- n. Generador de electricidad
- o. Máquina de tampografía
- p. Telas
- q. Camioneta de entrega

2. Recursos intangibles:

- a. Actividades que realizan las personas durante sus actividades normales
- b. Actitud con la que realizan sus actividades
- c. La forma en que las personas realizan las actividades demuestra que tienen conocimientos y experiencia
- d. El personal tiene alguna rutina especial para realizar sus actividades
- e. Forma en que se organizan
- f. Forma en que se comunican verbal y físicamente
- g. Forma en la que el jefe o supervisor se dirige a los trabajadores
- h. Actitudes hacia las indicaciones recibidas por parte del jefe o supervisor
- i. Forma de coordinar las actividades
- j. Qué personas utilizan los activos tangibles
- k. Cómo utilizan los activos tangibles
- l. El software que utilizan para el diseño gráfico es el adecuado
- m. Compatibilidad entre software de diseño, de patrones y de producción

- n. Habilidad de las personas para utilizar cada programa
- o. Cómo es el ambiente laboral
- p. Se realizan las actividades de manera normal y planeada, es decir, no se nota que hay urgencias o cambio de planes
- q. Se observa que existe control en cada etapa del proceso, relacionado con los resultados que se van entregando.

3. **Actividades primarias:**

- a. Diseño de muestras
- b. Forma de comunicación con el cliente
- c. Registro de quejas o inconformidades por parte del cliente
- d. Verificación de los requerimientos del cliente antes de comenzar el proceso de producción.
- e. Personas que aprueban los diseños finales de los clientes.
- f. Verificar si se tiene documentado el proceso productivo.
- g. Secuencia del proceso productivo
- h. Quién y cómo supervisa la calidad durante todo el proceso productivo
- i. Se revisa el producto final antes de ser entregado al cliente
- j. Qué persona revisa los productos empacados para su entrega
- k. Seguimiento con el cliente sobre la satisfacción de su producto

4. **Actividades secundarias:**

- a. Se planean las adquisiciones
- b. Se lleva un control de almacén de materia prima, producción en proceso y producto terminado
- c. La persona responsable del almacén tiene conocimientos y experiencia adecuada
- d. Existe evidencia de estructura de la empresa de manera clara: visión, misión, filosofía, organigrama, flujograma, etc.
- e. Hay una distribución adecuada de actividades entre todo el personal
- f. Las funciones son realizadas por personal capacitado
- g. Se tienen recursos suficientes para solventar los requerimientos de producción
- h. Se trabaja con recursos propios o ajenos
- i. Se identifica al responsable de cada proceso

Anexo 2. Preguntas de Entrevistas

(A) DIRECCIÓN GENERAL, FINANZAS, RECURSOS HUMANOS:

1. ¿El personal de la empresa tiene los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desarrollar sus actividades?
2. ¿Se tienen personas responsables de cada área que lleven a cabo las actividades de planeación, seguimiento y control adecuados?
3. ¿Se planean los recursos financieros y físicos necesarios para el desarrollo correcto de las actividades?
4. ¿Qué tecnología le hace falta a la empresa para elaborar de mejor manera los productos que desarrolla?
5. ¿Qué políticas ha definido dirección general para el mejor funcionamiento de la empresa?
6. ¿Cuáles son los criterios para la contratación de nuevos empleados?
7. ¿Se tienen por escrito las funciones, actividades y resultados esperados de cada puesto de la empresa?
8. ¿Se lleva un control adecuado de los movimientos de materia prima?
9. ¿Cuentan con rutinas específicas de integración, motivación o similar, en algún momento de la jornada de trabajo?
10. ¿Se tiene una adecuada organización de las actividades requeridas para realizar los productos y servicios que demanda el cliente?
11. ¿Qué personas son “clave” para el desarrollo de productos y servicios?

(B) OPERACIONES, VENTAS Y MERCADOTECNIA:

1. En su opinión, ¿qué tan especializados son los recursos que utiliza en el desarrollo de sus actividades?
2. ¿La tecnología de que dispone la empresa es la adecuada para generar los productos que demandan los clientes?
3. ¿Las personas que utilizan la maquinaria y equipos tienen conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias?
4. ¿Cómo se cercioran de que el producto y servicio es el que el cliente demanda?
5. ¿Se lleva un adecuado seguimiento de la calidad durante todo el proceso productivo?
6. ¿Se propone a los clientes nuevos diseños para ser preferidos por ellos?
7. ¿Se cumplen en tiempo y forma las especificaciones de los pedidos hechos por los clientes?
8. ¿Conocen a detalle las funciones y actividades que les corresponde, así como los resultados que debe proporcionar cada área?
9. ¿Se conocen las características de los clientes a quienes va dirigido el producto y servicio? Proporcione por lo menos 2 de cada segmento:

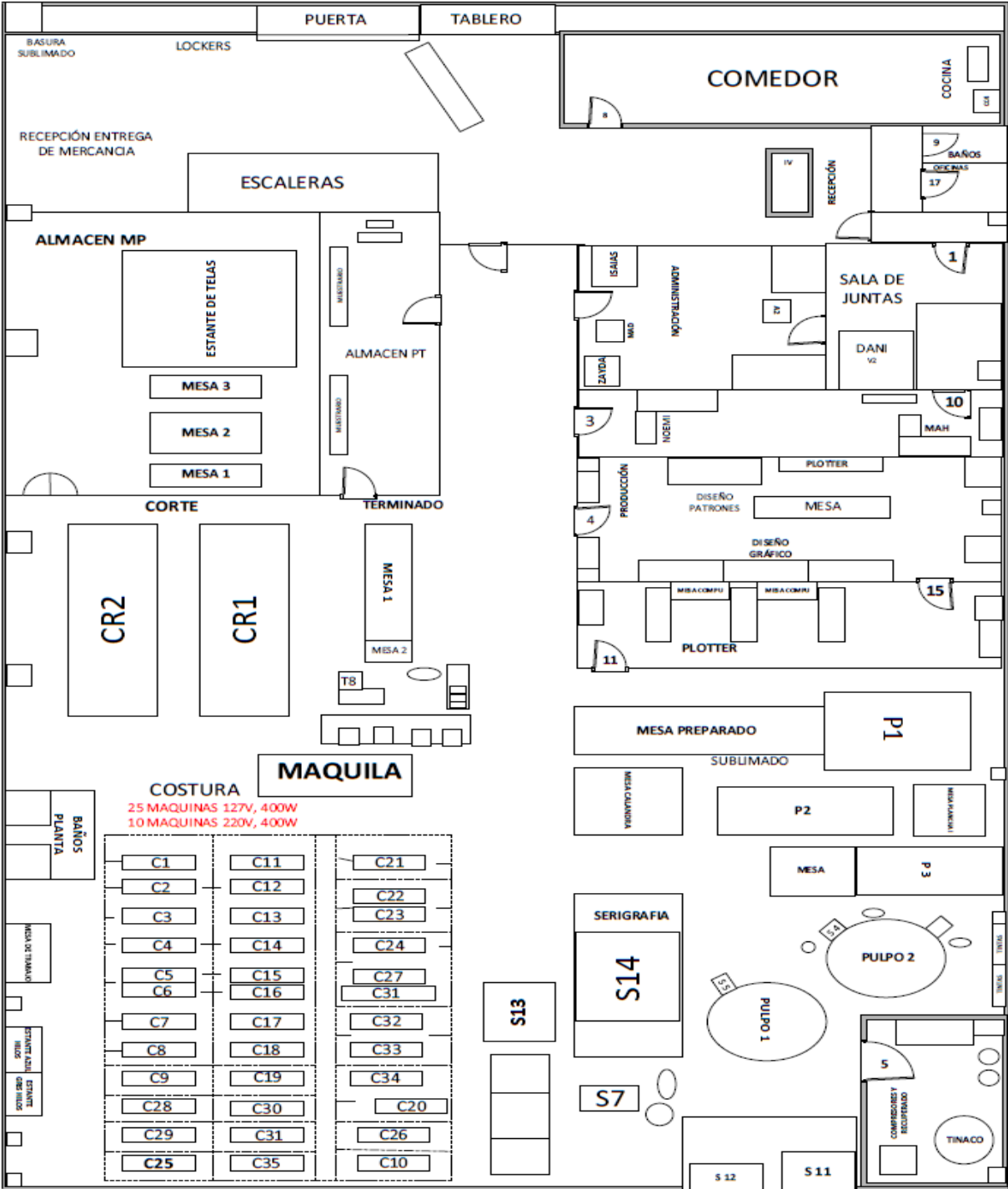
- Asociaciones de deportistas nacionales e internacionales
 - Instituciones públicas y privadas
 - Atletas de alto rendimiento
 - Público en general
10. ¿Los productos elaborados ponen atención al cuidado de la salud de quienes los utilizan?
 11. ¿Cuáles son los activos tangibles más importantes para la creación de sus productos?
 12. ¿Los productos elaborados satisfacen los requerimientos de calidad y personalización del cliente?
 13. ¿Se aseguran de que el producto elaborado tenga una durabilidad adecuada de acuerdo con sus características propias y su uso?

Anexo 3. Reactivos del Cuestionarios

1. Se tiene una adecuada distribución de materiales, mobiliario y maquinaria dentro de las instalaciones de la empresa.
2. Los activos físicos son los adecuados para los procesos productivos en cuestión de: calidad, durabilidad, rendimiento.
3. La maquinaria utilizada es de alta especialidad para los productos que se elaboran.
4. La empresa cuenta con maquinaria única que no utilizan sus competidores.
5. Los activos fijos tienen mantenimiento constante que aseguran la durabilidad y su buen funcionamiento.
6. Las capacidades de la empresa son difíciles de imitar por parte de la competencia
7. Se han determinado claramente los conocimientos, habilidades y tecnología que el personal debe dominar.
8. La empresa ha construido ventajas estratégicas sobre su competencia, basadas en el software utilizado para sus procesos de diseño y producción.
9. Se capacita al personal sobre métodos y manejo de nuevas tecnologías que la empresa adquiera
10. Se han desarrollado rutinas de integración y motivación exitosas propias de la empresa.
11. Se han identificado claramente los procesos clave de la empresa
12. Se encuentran aprobados los diseños por el responsable
13. Se tienen identificadas las actividades que crean valor y las que no crean valor
14. Se orienta al cliente sobre dudas del producto recibido
15. Se prueba el producto desarrollado antes de ser llevado al consumidor final
16. Los planes de abastecimiento se cumplen en el tiempo señalado
17. Las políticas de compras son adecuadas a los requerimientos de los programas de producción
18. Los procedimientos definen la forma de instalar, producir y dar servicio
19. Todos conocen la misión de la empresa
20. La dirección promueve en la empresa la mejora continua y la participación de la búsqueda de soluciones tendientes a incrementar la productividad
21. Se tienen identificados los elementos de valor que demanda el cliente
22. El producto desarrollado cumple los requerimientos de calidad y durabilidad
23. Se cuenta con un diseñador gráfico que proporcione propuestas novedosas a los clientes.
24. Los productos desarrollados tienen elementos que favorecen el cuidado de la salud y del medio ambiente.
25. El servicio de post venta es efectivo y valorado satisfactoriamente por parte del cliente.
26. Se tiene definido el segmento al que se dirige la empresa

27. Conoce la empresa el perfil de cada segmento de mercado a los que dirige su producto
28. Están atentos a los cambios en las necesidades de los clientes
29. Se tiene actualizada la base de datos con toda la información de los clientes
30. Es posible que surja un producto sustituto o un nuevo competidor

Anexo 4. Layout de la empresa



Referencias

- Abecassis-Moedas, C. (2006). Integrating design and retail in the clothing value chain. An empirical study of the organisation of design. Portugal.
- Adame, C. S. (2012). Tendencias actuales desde la perspectiva basada en los recursos. *Nuevas corrientes de pensamiento económico*. Valencia.
- Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. España.
- Aragón Sánchez, A., Rubio Bañón, A., Serna Jiménez, A. M., & Chablé Sangedo, J. J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MyPymes de Tabasco. México.
- Ayala, E. E. (2010). *La competitividad del sistema agroalimentario localizado productor de quesos tradicionales*. Obtenido de Tesis doctorales de ciencias sociales: www.eumed.net/tesis/2010/eea/
- Barreto Ceballos, T., & García Montesinos, M. (2005). Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección. Venezuela.
- Cardona A., M. V., Montes G., I. C., & Monsalve G., E. P. (2007). La micro, pequeña y mediana empresa (MiPyme) exportadora del sector textil confección en el Valle de Aburrá: hallazgos a partir de análisis de casos. Colombia.
- Coria, P. A. (2013). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *Pensamiento y Gestión* No. 35.
- Díaz Fernández, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? Cuba.
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México. Venezuela.
- Fuente S., M. d., & Muñoz C., C. (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? Chile.
- Hamel, P. a. (1990). The Core competence of the corporation. *Harvard Business Review*.

- Huan-MingChuang, M.-J. a.-S. (2015). The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness. Taiwan.
- INADEM, I. N. (2010). *Diagnóstico de la industria textil en el Distrito Federal*. Obtenido de www.contactopyme.gob.mx
- INEGI, I. N. (2014). Obtenido de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/mdf_ce2014.pdf
- INEGI, I. N. (2014). *cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/df/economia*. Obtenido de INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA INEGI: <http://inegi.org.mx>
- INEGI, I. N. (2016). Obtenido de <http://Cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/df/economía>
- ITAM, C. D. (2010). *La industria textil en México, diagnóstico, prospectiva y estrategia*. Obtenido de <http://cec.itam.mx/es>
- Jiménez Galán, Y. I., & Torres Rivera, A. D. (2007). Relación entre el tamaño y las acciones competitivas que implanta una empresa de la industria textil y de la confección. México.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión No. 20*. España.
- Moon, C. y. (2002). *From Adam Smith to Michael Porter Evolution of Competitiveness Theory*. World Scientific.
- Penrose, E. (1959). Limits to the growth and size of firms. En *Research on the business firm*. EBSCO Publishing.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Estados Unidos: Pirámide.
- Porter, M. E. (2002). En M. E. Porter, *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desarrollo superior* (pág. 1). Estados Unidos: Pirámide.
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Colombia.
- Sandrea, M. B. (2004). La cadena de valor del sector confección. Venezuela.
- Sarache Castro, W. A. (2011). Prioridades competitivas para la industria de la confección. Estudio de caso. Colombia.
- SE, S. D. (2015). *acciones-y-programas/industria-y-comercio-politica-industrial*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/>

Suárez, J. H. (2010). La Teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. Cuba.

Subramanian Nachiappan, R. R. (2008). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: a resource-based view. Inglaterra.

Ulrike de Brentani, E. J. (2015). The Impact of Company Resources and Capabilities on Global New Product Program Performance. Canadá.

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres, Reino Unido.