



Competitividad sostenible: una herramienta clave en la gestión administrativa

Competitividad sostenible: una herramienta clave en la gestión administrativa

Autores

Ing. Collins Ventura Nathyn Víctor, MBA.

Ing. Rosales Borbor Félix Javier, MSc.

Ing. Villao Viteri José Fabian, MBA.



Grupo de capacitación e investigación pedagógica

**Competitividad sostenible:
una herramienta clave en la gestión administrativa**

Autores

Ing. Collins Ventura Nathyn Víctor, MBA.

Ing. Rosales Borbor Félix Javier, MSc.

Ing. Villao Viteri José Fabian, MBA.

Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Primera edición: diciembre 2017

Diseño de portada y diagramación:

Grupo Compás

Equipo Editorial

ISBN: 978-9942-770-27-1

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Prólogo

PRÓLOGO

La competitividad empresarial se ha convertido en un factor relevante en el mundo de los negocios, todas las empresas sin importar su tamaño deben implementar acciones estratégicas que fortalezcan su participación en el mercado, creen lazos de fidelización en los clientes y preferencia en el mercado meta, generen un posicionamiento adecuado, aumenten los niveles de productividad y calidad, con el fin de mejorar el desempeño organizacional. Se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio.

En la actualidad por el acelerado proceso de cambio del entorno se ha vuelto más competitivo, debido al desarrollo de las nuevas tecnologías e información y a la creciente competencia, el desarrollo de nuevas estrategias que ha impactado las diferentes formas de desarrollarse en una organización; esto ha venido afectando a las empresas, pues tienen que especializarse en ser competitivas y generar valor al mercado al cual están dirigidas, por ende poder satisfacer las necesidades de los clientes.

El libro *Competitividad sostenible: una herramienta clave en la gestión administrativa*, es un texto científico que dispone a sus lectores cuatro capítulos relacionados con las exigencias del entorno competitivo en el que se ven influenciadas las empresas, y a los cambios constantes del mercado. El eje central del texto pretende que las empresas empleen la competitividad como un factor clave para alcanzar la efectividad administrativa.

Autores.

ÍNDICE

PRÓLOGO	v
CAPÍTULO I: Competitividad empresarial, factor clave para fortalecer el desempeño organizacional.	1
1.1 Definición de competitividad empresarial.	2
1.2 Ventaja competitiva.....	4
1.3 Clases de ventaja competitiva y su sustentabilidad.....	4
1.4 Sostenimiento de ventajas competitivas.....	6
1.5 Estrategia y competitividad empresarial	6
1.6 Competencias esenciales de la organización.....	7
1.7 El éxito competitivo	7
1.8 Modelo de estrategia	8
1.9 Estrategias competitivas.....	8
1.10 Capacidad de respuesta hacia los clientes	9
1.11 Creación del compromiso organizacional con la calidad.....	9
1.12 Ingresar en las etapas posteriores para mejorar la competitividad.....	9
1.13 La competitividad y el recurso humano	10
1.14 La necesidad de los clientes	10
1.15 Capacidad de respuesta de los clientes.....	11
1.16 Convertir las debilidades de la competencia en fortalezas.....	12
1.17 Enfoque excesivo en una o varias de las actividades de la cadena de valor	12
1.18 Expansión de la competitividad	12
1.19 Estrategias y ventas competitivas.....	13
1.20 Posicionamiento competitivo	13
1.21 Modelos de competitividad	13
1.22 Estudios previos de la competitividad.....	14
1.23 Inteligencia competitiva	14
1.24 Desempeño organizacional.....	15
1.25 Características del desarrollo organizacional	16
1.26 Medición del desempeño organizacional	16
1.27 Capacidad organizacional.....	17
1.28 Planeación estratégica en la práctica.....	17
CAPÍTULO II: Competitividad y su relación con la productividad	18

2.1 Antecedentes históricos de las teorías	19
2.2 Los conceptos centrales.....	20
2.3 La Competitividad.....	20
2.3.1 Competir, ¿por qué? Estrategia, ¿para qué?	21
2.3.2 Competitividad basada en ore competencias.....	21
2.3.3 La competitividad clásica.....	22
2.3.4 La competitividad en la zona de cero-tiempo	22
2.3.5 El grado de competitividad.....	23
2.3.6 Factores de la competitividad.....	23
2.4 El principio de la ventaja Competitiva	24
2.4.1 Creación de la ventaja competitiva: relevancia y heterogeneidad de la reputación empresarial	26
2.4.1.1 Relevancia	26
2.4.1.2 Heterogeneidad.....	27
2.4.2 Sostenimiento de la ventaja competitiva: duración, complejidad y lenta acumulación interna de la reputación empresarial.....	27
2.4.3 La cadena de valor y la ventaja competitiva	27
2.4.4 Ventaja comparativa.....	28
2.4.5 Ventaja absoluta	28
2.4.6 Estrategia competitiva genérica.....	29
2.4.7 Las ventajas competitivas.....	30
2.4.8 Creación de la ventaja competitiva	32
2.4.9 Ventajas competitivas basadas en cambios externos	33
2.4.10 Ventajas competitivas basadas en cambios internos	33
2.4.11 El mantenimiento de las ventajas competitivas.....	34
2.4.12 Las raíces de la ventaja competitiva.....	35
2.4.13 Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad	35
2.4.14 Administración para lograr la ventaja competitiva	35
2.5 Modelo integral de competitividad.....	36
2.6 Un modelo de rivalidad competitiva	38
2.6.1 Impulsores de las acciones y las respuestas competitivas	38
2.7 Modelo de las etapas de la competitividad nacional	38
2.8 Componentes del diamante de competitividad.....	39
2.9 Estrategia competitiva	40

2.10 Estrategias competitivas genéricas.....	41
2.11 Estrategias en función de la atracción del sector y de la posición competitiva.....	42
2.12 La competencia global.....	43
2.13 Productividad	44
2.14 Productividad y reducción de costos	44
2.15 La productividad en tiempo de crisis	46
2.16 Gestión por medio del análisis de valor	46
2.17 Relación entre la productividad y el mejoramiento de métodos y el control de costos ...	47
2.18 Factores pueden contribuir al mejoramiento de la productividad	48
2.19 Papel de la satisfacción del trabajador en el mejoramiento de la productividad.....	49
2.20 Barreras de la productividad.....	49
2.21 Sistema de producción justo a tiempo	51
2.22 Enfoque sistémico en la evaluación de la productividad	52
2.23 Desarrollo de empresas competitiva.....	53
2.24 La productividad y su relación con la competitividad	53
2.25 Productividad total	54
2.26 Productividad de salida	54
2.27 Productividad de entrada.....	54
CAPÍTULO III: Gestión administrativa como pilar fundamental en la competitividad.....	55
3.1 Gestión y gerencia de empresas	56
3.2 Eficiencia, eficacia y efectividad.....	56
3.3 Autoridad y la toma de decisiones	57
3.4 Competitividad y administración	57
3.5 Importancia de la gestión administrativa	57
3.6 Cuadro de mando integral	57
3.7 Beneficios de implementar el cuadro de mando integral	58
3.8 Indicadores de gestión	58
3.8.1 Clases de indicadores	58
3.9 Toma de decisiones en las Pymes	59
3.10 Administración y gestión de las empresas	60
3.11 Modelo de gestión administrativa	61
3.12 Modelo de gestión administrativa 3 E.....	62
3.13 Modelo de gestión administrativa 3 F.....	63
3.14 Importancia de la gestión administrativa.....	65

3.15 Gestión y gerencia de empresas	65
3.16 Principios administrativos de Fayol	65
3.17 Autoridad y la toma de decisiones	66
3.18 Proceso administrativo	67
3.18.1 Planeación	68
3.18.1.1 Interrogantes de la planeación.....	68
3.18.2 Organización	68
3.18.2.1 Procesos de organización	69
3.18.3 Dirección	69
3.18.3.1 Elementos de la dirección.....	70
3.18.4 Control.....	70
3.18.4.1 Elementos del control.....	70
3.19 Nivel en la organización.....	71
3.20 ¿Qué son los roles gerenciales?.....	72
3.21 ¿Qué es la cultura organizacional?.....	73
3.22 Estrategia competitiva	73
3.23 ¿Qué es el cambio y cómo lo enfrentan los gerentes?.....	74
CAPÍTULO IV: Competitividad Sostenible	75
4.1 Modelo nacional para la competitividad	76
4.1.1 Inductores de la competitividad en una organización.	79
4.2 Factores críticos de la competitividad	82
4.3 Competitividad y mejora de la calidad.....	83
4.4 Análisis de la competitividad.	83
4.5 Medición del desempeño de una organización.....	85
4.6 Competitividad estratégica	86
4.7 Rivalidad competitiva	86
4.8 Dinámica competitiva.....	87
4.9 Nueva acción competitiva	87
4.10 Modelo de rivalidad competitiva.....	88
4.11 Tipos de acciones competitivas	90
4.12 Estrategias de competitividad.....	92
4.13 Posicionamiento competitivo y modelo de negocios	92
4.14 Posicionamiento competitivo y estrategias empresariales	93
4.15 Las raíces de la ventaja competitiva.....	94

4.16 Elegir la base de un ataque competitivo	94
4.17 Modelos dinámicos de competencia y cooperación.	94
4.18 El desafío de la evaluación de la competitividad de los competidores	95
4.19 Uso de recursos para obtener una ventaja competitiva	95
4.20 El establecimiento de una ventaja competitiva	96
4.21 Estrategia competitiva	97
4.22 Sostenimiento de ventaja competitiva	97
4.23 La gerencia en las pequeñas y medianas empresas	97
4.24 Empresa familiar	98
4.25 Ventaja de una empresa familiar	98
4.26 El empresario – emprendedor y la pequeña empresa	99
4.27 La administración de las empresas familiares	99
4.28 Toma de decisiones en las empresas familiares	99
4.29 Como tomar decisiones y asumir el cambio	100
4.30 Toma de decisiones en situaciones de certeza, incertidumbre y riesgo	100
4.31 La relación empresa sociedad en la crisis actual	100
4.32 Grupos y equipos como medios para mejorar el desempeño	101
4.33 Mejoramiento constante de la calidad	102
4.34 Eficiencia técnica, eficiencia administrativa, eficiencia personal	102
4.34.1 Eficiencia técnica	102
4.34.2 Eficiencia administrativa	102
4.34.3 Eficiencia personal	103
4.35 Desempeño organizacional	103

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN No.- 1 Modelo Integral de Competitividad	37
ILUSTRACIÓN No.- 2 Atracción del sector / Posición Competitiva	42
ILUSTRACIÓN No.- 3 Insumos-procesos-rendimiento.....	45
ILUSTRACIÓN No.- 4 La productividad y sus componentes	46
ILUSTRACIÓN No.- 5 Cambios en la productividad.....	47
ILUSTRACIÓN No.- 6 Modelo 3 E	63
ILUSTRACIÓN No.- 7 Modelo 3 F	64
ILUSTRACIÓN No.- 8 Proceso administrativo	67
ILUSTRACIÓN No.- 9 Interrogante de la planeación.....	68
ILUSTRACIÓN No.- 10 Actividades gerenciales por nivel organizacional	72
ILUSTRACIÓN No.- 11 Las tres grandes áreas del MNC-2013.....	78
ILUSTRACIÓN No.- 12 Inductores de la competitividad en una organización, según el MNC-2013	81
ILUSTRACIÓN No.- 13 Factores críticos de la competitividad de una empresa basada en la satisfacción del cliente.....	82
ILUSTRACIÓN No.- 14 Beneficios al fortalecer la competitividad empresarial	84
ILUSTRACIÓN No.- 15 La medición del desempeño de una organización.....	85
ILUSTRACIÓN No.- 16 Modelo de dinámica competitiva.....	88
ILUSTRACIÓN No.- 17 Modelo de rivalidad competitiva.....	89
ILUSTRACIÓN No.- 18 Acciones competitivas estratégicas y tácticas	90
ILUSTRACIÓN No.- 19 Posicionamiento competitivo de la empresa	93
ILUSTRACIÓN No.- 20 Elementos de una ventaja competitiva	96
ILUSTRACIÓN No.- 21 Ventajas de una empresa familiar.....	98
ILUSTRACIÓN No.- 22 Contribuciones de grupos y equipos a la eficacia de la organización	101

CAPÍTULO I

Competitividad empresarial, factor clave para fortalecer el desempeño organizacional.

La competitividad empresarial es parte fundamental para las empresas ya que de esta manera se preparan estratégicamente para poder obtener ventajas de sus rivales siempre y cuando estas técnicas no sean repetidas fácilmente.

1.1 Definición de competitividad empresarial.

La competitividad empresarial se ha convertido en un factor relevante en el mundo de los negocios, todas las empresas sin importar su tamaño deben implementar acciones estratégicas que fortalezcan su participación en el mercado, creen lazos de fidelización en los clientes y preferencia en el mercado meta, generen un posicionamiento adecuado, aumenten los niveles de productividad y calidad, con el fin de mejorar el desempeño organizacional. Se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio.

La competitividad empresarial es parte fundamental de la empresa, debido que implementar estrategias sostenibles genera un crecimiento organizacional. La competencia es vital en los seres humanos no solo a nivel nacional sino mundialmente, por ende, la importancia de innovar con eficiencia los bienes y servicios que se ofertan al público objetivo.

Según (Chiavenato & Sapiro, 2010) La competitividad empresarial es un proceso para crear ventajas competitivas una vez que se han localizado y analizado los recursos, las habilidades y las competencias que crean valor y que los competidores no pueden copiar fácilmente.

Según (Porter M. , 2008) la competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas.

Según (Thompon Jr & Peteraf, 2012) Las acciones de competitividad consiste en entender por qué toda compañía necesita una estrategia sólida para competir con buenos resultados, dirigir su negocio y fortalecer sus perspectivas de éxito a largo plazo.

La competitividad empresarial es parte importante para las empresas, porque gracias a ello ha podido ver crecimiento en el entorno económico y social por que las empresas están comprometidas con sus clientes a dar el mejor servicio o productos y cada vez mejorarlo para obtener una ventaja competitiva con su competencia.

“La competitividad es uno de los conceptos más asiduamente estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en ámbitos de investigación académica, empresariales, gubernamentales y medios de difusión. Como señaló Hall, (1987), “la competitividad despierta un interés floreciente en grupos variopintos: los políticos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla”.

El término competitividad, desde el punto de vista del análisis empresarial y socioeconómico, es importante ya que interviene positivamente en el crecimiento económico de un país. La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva.

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización, por lo tanto, es necesario poder reconocer a tiempo las ventajas comparativas que posee la empresa, por ejemplo, mediante el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la empresa sea más fuerte en comparación con sus competidores y corregir falencias que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado”. (Coulter y Robbins 2010)

Cada negocio a corto o largo plazo crece en estabilidad y mejores rendimientos a corto o largo plazo dentro de un mercado mediante un de sus amenazas como de oportunidades al punto de corregir y mejorar sus debilidades empresariales.

Según (Carlos, Pérez, y Liquidano, 2012) definen que el término de competitividad está vinculado al concepto de competencia y a su acción de competir, tanto en lo individual como a nivel sector e inclusive entre países.

La competitividad empresarial se refiere a los diferentes modos estratégicos que las empresas realizan para conseguir los mejores resultados para liderar el mercado y es donde las empresas tienen como estrategia la publicidad que atrae al cliente ganando más espacio en el mercado

empresarial. La búsqueda de los mejores resultados a través de la vigencia y garantía de las organizaciones para superar a la competencia es un principio esencial para que las entidades.

Los autores (Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, 2011) detallan que las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas, debido al aporte económico que es indiscutible en un mundo competitivo; también, donde se mezclan empresas en competencias perfectas, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición o, si se quiere enfocar la competitividad desde los óptimos posibles, tienen que saber que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta, en otras circunstancias las empresas mueren.

La capacidad de competir de una empresa está relacionada con las ventajas que tiene, es decir, se basa en las aptitudes y habilidades oportunas que tiene una organización para obtener rentabilidad frente un mercado determinado por lo tanto estas ventajas pueden ser absolutas, comparativas y competitivas.

1.2 Ventaja competitiva

Según (Michael, Ventajas Competitivas De Las Naciones, 1993) La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados.

Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto, la finalidad de cualquier tipo estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto.

1.3 Clases de ventaja competitiva y su sustentabilidad

Las ventajas competitivas y la sustentabilidad empresarial se basan en las tres estrategias que Michael Porter menciona, en las que explica cómo superar a las competencias de un

determinado mercado. El liderazgo en costo total se refiere a ser el productor de menor costo en un sector industrial, para conseguir el éxito en esta estrategia se necesita eficiencia elevada, los gastos generales bajos y pocos desperdicios. La diferenciación requiere que la compañía cree productos únicos valiosos, es decir, con atributos diferentes por lo que los clientes estén dispuestos a pagar una cantidad extra. Y como punto final, el enfoque, que es la selección de un grupo o segmento del mercado y ajusta su estrategia a servirlos con exclusividad.

Según (Porter, 2008) existen tres estrategias genéricas que la empresa puede utilizar para superar las cinco fuerzas y obtener una ventaja competitiva, cada una con el potencial de permitir a la compañía superar a sus rivales dentro de su sector; la primera: liderazgo en costo total; la segunda: diferenciación y la tercera: enfoque.

Según (Lumpkin Eisner D. , 2014) Menciona tres estrategias que la empresa puede utilizar para superar las cinco fuerzas y obtener una ventaja competitiva, cada una con el potencial de permitir a la compañía superar a sus rivales dentro de su sector; estas son: liderazgo en costo total, diferenciación y enfoque.

Existen ventajas para la competencia empresarial y mantenerse estable en la competitividad, ser líder de los costos es realmente importante, que exista la diferencia en la innovación del producto, calidad del producto y más que todo en tratar bien a los clientes y por último el enfoque hacia el mercado observar la competencia y cuáles serán sus estrategias.

En la estrategia de liderazgo en costos, la empresa debe tener la capacidad de reducir costos, de tal manera que la disminución de gastos cause un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado. En la estrategia de diferenciación la empresa debe producir servicios o productos exclusivos que sean distinguidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos. Con una estrategia de enfoque la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos.

Según (Porter Michael, 2009) Una posición de costos bajo permite a la empresa obtener rendimientos por encima del promedio a pesar de una fuerte competencia; la protege contra la rivalidad de los competidores por que los costos menores le permite obtener utilidades a pesar de que la competencia erosiona sus ganancias mediante una rivalidad

intensa, y contra los compradores poderosos, que pueden ejercer su poder para bajar los precios hasta el siguiente nivel de productos más eficientes; le ofrece más flexibilidad para lidiar con las demandas de proveedores poderosos que requieren obtener aumentos de precios a los insumos.

Ventaja competitiva es obtener rendimientos reduciendo costos basándose en una estrategia donde los factores claves para poder lograr el éxito de la compañía es generando estrategias donde se alcanza la baja de precios sin perder la eficiencia y la calidad del producto buscando siempre el mejor costo beneficio para el comprador.

1.4 Sostenimiento de ventajas competitivas

Todas las organizaciones cuentan con recursos activos y capacidades de cómo se lleva a cabo el trabajo. Sin embargo, no todas las organizaciones pueden explotar sus recursos ni de eficacia ni de crear competencias de clave de formas de crear una ventaja y ser capaz de sostenerla a pesar de las competencias y a pesar de sus acciones que emprenderán las competencias y sin experimentar cambios evolutivos que se den en la industria.

(Coulter y Robbins 2010) Las organizaciones se llevan cabo la excelencia en su trabajo o el competo uso de sus recursos bien invertidos para ser capaces de crear ventajas sobre el resto del mercado, tampoco se podrán sostener en la industria ya que la continua evolución se crea en el mercado los dejara fuera de servicio.

1.5 Estrategia y competitividad empresarial

Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas establecidas, de forma que, definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución.

Según (Porter M. , 2008) la estrategia es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen en la competencia.

Según (Robbins & Coulter, 2010) La estrategia de competitividad describe la forma en que competirá en su mercado principal o primario. Sin embargo, para organizaciones con múltiples negocios, cada negocio tiene su propia estrategia de competitividad que define sus ventajas competitivas, los productos o servicios que ofrecerá, los clientes a los que desea llegar.

Es necesario efectuar estrategias de competitividad para establecer que necesita y requiere el consumidor planificando capacidades analizando las estructuras organizativas de la propia compañía y sus recursos facilitándole su búsqueda ofreciendo los objetivos requeridos con calidad dándole garantía donde prime la eficacia de servicios llegando a obtener referencias positivas que beneficien al comprador y la empresa.

1.6 Competencias esenciales de la organización

Según (Chiavenato & Sapiro, 2010) En la década de 1990, los directivos fueron evaluados en razón de su excelencia para identificar, cultivar y explorar las competencias organizacionales esenciales.

Para saber si la empresa obtiene buenos resultados en el ámbito empresarial es necesario realizar encuestas a los clientes para saber si el producto es de su interés para ello hay que identificar en que mercado se puede abarcar clientes y empezar a vender los servicios en el mercado encuestado ya que si existe una manera de ser competitivos con otras empresas con clientes satisfechos.

1.7 El éxito competitivo

Según (Michael, Ventajas, 1993) Para alcanzar el éxito competitivo, las empresas de la nación han de poseer una ventaja competitiva (en adelante VC) en forma bien de costos inferiores, bien de productos diferenciados que obtengan precios superiores. Para mantener la ventaja, las empresas han de conseguir con el tiempo ventas competitivas de las naciones, más refinadas, mediante la oferta de productos y servicios de calidad superior o mediante un proceso de producción más eficiente. Esto se traduce directamente en crecimiento de la productividad.

Los costos junto al producto de calidad que se está ofertando van de la mano, no basta con lanzar un producto accesible sino también un producto excelente que haiga sido confeccionado de una manera eficaz, de esa manera se logra que los clientes se sientan satisfechos para seguir adquiriendo los productos de la empresa,

1.8 Modelo de estrategia

Según (Quinn & Mintzberg, 1997) modelo de estrategia es un plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesiones de acciones de una organización en un todo coherente, ayudándole a competir, basándose en sus capacidades y en la anticipación a los cambios del entorno a las maniobras de los adversarios.

Las empresas fortalecen su nivel de competitividad cuando determinan una buena estrategia generando mayor crecimiento de los recursos empleados. Por otro lado, se alcanza el éxito cuando estas estrategias no pueden ser superadas en corto tiempo por la competencia, además cuando una empresa logra obtener una ventaja competitiva sostenible, debido a la innovación y creatividad de alta fluidez es uno de los pilares fundamentales ya que ayuda a cada empresa a superar las barreras que se cruzan en el crecimiento y el éxito empresarial.

1.9 Estrategias competitivas

Según (Porter, 2009) Un concepto muy ligado a las ventajas competitivas es el término de estrategia competitiva, que consiste en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria, muchos confunden los términos de eficacia operativa y la estrategia competitiva, la primera consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales y la segunda, es la realización de actividades diferentes de las de los rivales o similares de forma diferente

Los clientes siempre requieren de algo más a un producto necesitan que ese producto satisfaga sus necesidades y deseo. La importancia de innovar de crear un mercado competitivo no solo para el cliente también para el desarrollo de la empresa que sobresalga ante otras, utilizando estrategias bien estructuradas para que la empresa logre obtener prestigio.

1.10 Capacidad de respuesta hacia los clientes

Para lograr una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, una compañía debe direccionar sus estrategias en base a las necesidades de los clientes, determinar precios de acuerdo al poder adquisitivo del mercado meta, además determinar incentivos que impulsen a la acción de compra. La capacidad de respuesta hacia los clientes es un atributo de diferenciación importante que ayuda a generar lealtad a la marca.

Según (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2008) “Las empresas existen porque sirven a un mercado, a unos clientes. Su éxito depende de que satisfagan las expectativas de esos clientes con sus productos o servicios. Si los complacen, sus ventas crecen, porque los clientes repiten sus compras y además recomiendan la empresa a otros clientes. Si no los satisfacen, dejan de comprar y lógicamente no recomiendan a otros que lo hagan”.

La empresa siempre debe estar pendiente de los clientes ya que son ellos quienes obtienen el producto en base a su presupuesto. De esta manera la empresa logra tener un producto competitivo ya que el cliente es un factor primordial para el éxito de la empresa.

1.11 Creación del compromiso organizacional con la calidad

Según (Hill & Jones, Administración estratégica, 2010) Hay evidencia de que los programas de mejoramiento de la calidad no mejoran en gran medida el desempeño de una compañía a menos que todos los miembros de la organización los adopte.

Para mejorar un producto y estar en un alto nivel en el mercado es necesario que en la empresa todos se organicen y estén acordes a la elaboración del producto ya que para los clientes un producto con buena calidad satisface las necesidades, pero también se debe tener presente que con este compromiso podría llegar a ser una competencia positiva en el mercado.

1.12 Ingresar en las etapas posteriores para mejorar la competitividad

La integración a las etapas posteriores también posibilita que las empresas hagan de la experiencia de compra de los usuarios finales una característica diferenciadora. Las empresas

concentran su mayor esfuerzo en comprometer al consumidor con una imagen del producto y la vez que permiten obtener una satisfacción intangible.

Según (Thompon Jr & Peteraf, 2012) Integrarse a las etapas posteriores reduce costos al incrementar la eficiencia y el poder de negociación. Además, permite a los fabricantes un mejor acceso a los usuarios finales, fortalecer la conciencia de marca e incrementar la diferenciación del producto.

1.13 La competitividad y el recurso humano

La competitividad empresarial es parte importante para las empresas porque gracias a ello ha podido ver crecimiento en el entorno económico y social por que las empresas están comprometidas con sus clientes a dar el mejor servicio o productos y cada vez mejorarlo para que esto se pueda realizar también se necesita que dentro de la empresa haya un departamento de recursos humanos, aunque en la actualidad se cree que es un departamento que casi no hace nada pero es parte fundamental para que la empresa tenga una buena dirección y tener control de cada situación que pase en interior o exterior de la empresa.

Según (Osorio De La Cruz, 2012) Capital humano es el recurso primordial donde se encuentran habilidades dándole superioridad a el negocio examinándolas detalladamente todos los factores manteniendo sus destrezas e implementándolas para poder lograr lo que el cliente requiera y se sienta satisfecho con los resultados obtenidos formando factores relevantes para la empresa.

1.14 La necesidad de los clientes

Según (W.L.Hill & Jones, 2009) La necesidad de los clientes son los deseos, gustos o antojos que se pueden satisfacer mediante los atributos o características de un producto, o un bien o un servicio. La diferencia de productos es el proceso de diseñar productos para satisfacer las necesidades de los clientes. Una compañía obtiene una ventaja competitiva cuando crea, fabrica y vende un producto de tal forma que satisfacen mejor las necesidades de los clientes que sus rivales.

La empresa tiene que ofrecer un servicio de calidad y calidez para conseguir que el cliente satisfaga sus necesidades requiriendo analizar los diversos procedimientos de competitividad empresarial creando efectos de interés innovando en variedad y calidad del producto dándole prioridad al consumidor obteniendo una mayor rentabilidad a la empresa.

1.15 Capacidad de respuesta de los clientes

Según (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2008) Para lograr una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, una compañía debe darles lo que quieren, cuando lo quieren y al precio que están dispuestos a pagar, siempre y cuando en el proceso no comprometan su rentabilidad a largo plazo. La capacidad de respuesta hacia los clientes es un atributo de diferenciación importante que ayuda a generar lealtad a la marca.

La sólida diferenciación del producto y la lealtad a la marca genera en una compañía más opciones de fijación de precios: puede cobrar un sobre precio por sus productos o conservarlos bajos para lograr un mayor volumen de venta. Como quiere que sea la compañía con mayor capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes tendrá una ventaja competitiva si lo demás permanece igual.

El consumidor establece el producto o servicio requiriendo estándares de calidad implementando estrategias que beneficien al cliente pudiendo determinar la rentabilidad y sostenibilidad ante los competidores esto hará que la organización brinde diferenciación de objetos que benefician y ayudan al posicionamiento de la empresa en el mercado competitivo.

La capacidad de repuesta de un sistema cualquiera es la probabilidad media de producir frente a una demanda, una calidad de respuesta aceptable dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable. Mantener contentos a los clientes es la clave para asegurar que los clientes actuales no se conviertan en clientes pasados.

El no poder cumplir con los plazos o hacer caso omiso a las preguntas puede aumentar la insatisfacción del cliente con la empresa y estimularlos a investigar los servicios de los competidores. Cuando la capacidad de respuesta al cliente es una prioridad, las oportunidades de servir a los clientes aumentarán, mientras que los problemas y los servicios disminuirán.

1.16 Convertir las debilidades de la competencia en fortalezas

Según (E.Gamble & John, 2012) Retar a los competidores en el terreno competitivo en el que son fuertes es una lucha difícil. La iniciativa de ofensiva que explotan las debilidades del rival que presentan una mejor oportunidad de éxito que retar sus fortalezas, sobre todo si sus debilidades representan vulnerabilidades importantes y si se puede tomar por sorpresa a los rivales débiles, sin defensa pronta.

Es importante implementar acciones para mejorar la posición del costo de la compañía en la competencia aprovechando habilidades y brindando oportunidades para reforzar conocimientos constituyendo una fuerza de mercado convirtiendo la debilidad en fortaleza del entorno para obtener la satisfacción del cliente con el producto final obtenido por la empresa.

1.17 Enfoque excesivo en una o varias de las actividades de la cadena de valor

Según (Porter, 2008) Las empresas deben prestar atención a todas las actividades de la cadena de valor. Los administradores deben estudiar todas las actividades de valor, incluidas sus relaciones, como posibles candidatos a la reducción de costos.

Toda empresa debe enfocarse en las diferentes actividades de valor, es decir: no solo estar orientado a un solo gasto como es el de operación sino también a gastos de año a año con proyectos que requieren de capital, gastos de ventas de marketing y por supuesto no olvidarse de los gastos de producción.

1.18 Expansión de la competitividad

Según (Labarca, 2010) afirma que los planteamientos teóricos de la competitividad han ido evolucionando a lo largo de la historia, desde su origen hasta su expansión actual, vistos en ámbitos políticos, culturales y sociales, centrados en aspectos referentes a la creación de redes entre gobierno y empresa para el logro de una industria en desarrollo y competitiva a nivel nacional e internacional.

La competitividad depende de varios factores, que permiten desarrollar una alta producción con eficacia y eficiencia que debe complementarse con los equipos necesarios para la elaboración

o preparación de algún servicio o bien donde prevalece como principal elemento el recurso humano que debe de estar preparado para la asignación de alguna labor en específico. Las empresas tienen el objetivo de crecer mediante el acaparamiento de nuevos mercados que les permitan aplicar nuevos métodos logrando un auge económico para cumplir todas sus metas establecidas en un tiempo determinado que puede ser a largo o corto plazo.

1.19 Estrategias y ventas competitivas

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.” (Lumpkin, Dess & Eisner 2011). Se analiza que dependiendo del mercado y de las circunstancias se va derivando las estrategias a ejercer y verificar los enfoques para poder tener ventajas sobre la competencia.

1.20 Posicionamiento competitivo

Según (W.L.Hill & Jones, 2009) Los administradores siempre deben tratar de encontrar los medios de reducir los costos en esta época de intensa competencia global, en lo que pueden aparecer nuevas compañías enfocadas con alguna ventaja de diferenciación o costo y aprovecharla para convertirse en el competidor dominante.

Las empresas necesitan diferenciar sus productos en cierta medida para atraer clientes, incrementar su participación de mercado y aumentar sus ganancias. Por lo tanto, una compañía puede combinar las estrategias necesarias para alcanzar de manera exitosa liderazgos en costos y diferenciación desarrollando el modelo de negocios más rentable en su industria.

1.21 Modelos de competitividad

Es necesario que existan modelos de competitividad para solucionar las necesidades y expectativas distintas de los consumidores que adquieren el producto o el servicio que ofertan las diferentes organizaciones tanto públicas como privadas. Las empresas necesitan los avances tecnológicos que en la actualidad se implementan para una mayor productividad ya que es

fundamental que las organizaciones estén innovando constantemente para desarrollar nuevas modalidades con el propósito de atraer más clientes permitiendo alcanzar resultados deseados por la empresa.

Según (Gómez Marín y López, 2011), argumentan que existe la necesidad de contar con modelos que, basados en la concepción de la empresa actual y el hombre, permitan dar solución a problemas empresariales a través de prácticas o herramientas tecnológicas de operación y producción que aseguren la capacidad competitiva tanto en circunstancias de orden geográfico, temporal y cultural.

1.22 Estudios previos de la competitividad

Según (Medina, Cruz, y López, 2010) afirman que el uso dichas herramientas es un claro reflejo de un nuevo modelo de negocios estratégicamente enfocado a aquellas empresas que compiten dentro de un mercado cada vez más agresivo, lo que en otras palabras se traduce en un amplio beneficio de oportunidades tanto para la organización, como para el cliente y el proveedor.

El estudio de la competitividad es un método que se utiliza para mejorar el nivel de cada empresa en base a la rentabilidad que estas mantienen, donde estudian las necesidades de la sociedad para generar nuevas soluciones a las diferentes problemáticas a través de las ofertas de bienes o servicios que la entidades brindan donde buscan establecer un punto de equilibrio en la competitividad se debe tener conocimiento de los factores que influyen en una sociedad para una mejor rentabilidad como la eficiencia de las empresas ya que se debe de proporcionar una excelente calidad de la producción de productos o servicios que ofertan.

1.23 Inteligencia competitiva

Según (Cañavate, 2012) la inteligencia competitiva es “la disciplina que sirve a las organizaciones a mejorar el proceso de toma de decisiones. Se utiliza para aumentar la competitividad y la innovación. Como tal, es un proceso sistemático que recoge y analiza información muy diversa, de distintos entornos, para que pueda ser útil a todos aquellos que deben tomar decisiones en las empresas”.

La inteligencia competitiva desempeña una relevante función dentro de las organizaciones. Por ello, es inevitable implementarla con el orden establecido y correspondiente; de tal manera que, se efectúe un interés por el bienestar y productividad de la empresa sean públicas o privadas, ya que esto no altera en lo absoluto. Precisamente es un método que se encarga de analizar el entorno competitivo externo, aprovechando la máxima recolección de información siendo la base indispensable en desarrollar procesos de innovación.

1.24 Desempeño organizacional

Según los autores, (Stephen & A., 2009) el desempeño organizacional, “es el resultado final de una actividad, ya sea que dicha acción represente horas de práctica o llevar a cabo las responsabilidades de la forma más eficiente y eficaz posible”. Es el resultado de esta labor.

El desempeño organizacional es lo que aplican todas las empresas que tienen actividades diferentes y así mismo, formas de comprobar y observar hasta que límite se está realizando bien el trabajo. Existen variadas maneras de entender este concepto, pero en la mayoría de organizaciones el punto de partida para determinar su desempeño es a través de la efectividad.

Según (Morales Cartaya 2011), Es una evaluación de las actividades realizadas en el trabajo, el único fin es evaluar el desempeño organizacional y faceto que hay, el propósito es alcanzar niveles de desempeño alto. Integra en su definición, aspectos como la idoneidad, la competencia y los resultados del evaluado, vinculado a los objetivos de la organización, da participación al evaluado a partir de su autoevaluación y a los criterios del resto de los colaboradores y aprecia la importancia de la evaluación para el desarrollo individual de la persona.

El campo del crecimiento organizacional da a conocer el desarrollo, actividad y eficiencia en la interrelación de las personas dentro de una organización con un objetivo en común. Es la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización, se trata de un concepto multifacetas que son factores que contribuyen al desempeño organizacional, después de todo es poco factible que quiera enfrentar el problema que implica el desempeño mediocre. Su propósito es que sus organizaciones, unidades o grupos de trabajo al alcance altos niveles de desempeño.

Según (Lusthaus & Adrien, 2013) La mayoría de las organizaciones consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas. Es un procedimiento estructural que permite evaluar e influir sobre los comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

Son entidades establecidas que comprenden un conjunto de personas reunidas para un fin común. Las organizaciones se comportan según las instituciones y al mismo tiempo influyen en ellas. Incluyen una amplia gama de la actividad humana y pueden clasificarse en públicas o privadas, con fines de lucro o sin fines de lucro, gubernamentales o no gubernamentales.

1.25 Características del desarrollo organizacional

Según (Guízar Montúfar, Desarrollo Organizacional., 2013), el desarrollo organizacional tiene ciertas características importantes: Es una estrategia educativa planeada, el cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, se fundamenta en la conducta humana. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.

Las características del desarrollo organizacional tienen como finalidad buscar la solución de problemas de manera inmediata, capacita a los colaboradores para identificar y corregir problemas en conjunto en lugar de solo analizarlos teóricamente donde escuchan las opiniones y sugerencia de todos los que conforman la organización. Depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los empleados para ayudarles a sustentar sus decisiones adoptando un enfoque de contingencias o situacional.

1.26 Medición del desempeño organizacional

Según (Sánchez y Bustamante 2010) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivo.

Las empresas deben de conocer la forma en que sus colaboradores están realizando sus actividades y llevar el control para identificar las fortalezas y debilidades en el personal y para obtener tener una mayor rentabilidad en base al desempeño de sus colaboradores. El control de gestión es el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previsto por la dirección o gobierno corporativo. Se trata de ver y verificar o evaluar sus metas y objetivos de la organización para la dirección en la que va el establecimiento

1.27 Capacidad organizacional

Según (Lusthaus & Adrien, 2013) La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos que las organizaciones despliegan.

La capacidad organizacional impulsa a través de la creatividad, de la innovación, a buscar no solo la creación de nuevos productos, nuevos servicios, sino a encontrar los escenarios necesarios para encontrar la mejor articulación entre los distintos actores que convergen en el proceso. La razón vital de las capacidades orienta y guía al talento humano a buscar las mejores soluciones, para mantener de manera razonable a la organización en un paso siempre más alto que sus competidores.

1.28 Planeación estratégica en la práctica

Las investigaciones sugieren que la planeación formal permite que tomen mejores decisiones estratégicas un estudio analizo los resultados y demostró que metodología de la administración estratégica, forman parte de un buen proceso de formulación estratégica, especialmente en el ambiente inestable. Se basa en crear y diseñar nuevas ideas revolucionarias e innovadoras para el futuro y para el tipo de tendencia que se les presente y el mejor adaptación a tendencias a largo plazo.

Según (Dess, Lumpkin y Eisner 2009) “El propósito de la administración estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas para el futuro que es la PLANEACION A LARGO PLAZO con contraste e intenta optimizar para el futuro de las tendencias actuales.”

CAPÍTULO II

Competitividad y su relación con la productividad

La gerencia de una empresa busca lograr su mejor desempeño mediante la productividad y la competitividad que producen rentabilidad para la organización. Cuando en una economía todas sus unidades productivas tienen estas características se logra el desarrollo económico de un país, por lo que no es de extrañar que las grandes potencias mundiales tengan como objetivo estratégico el desarrollo empresarial.

2.1 Antecedentes históricos de las teorías

Un punto de partida en el tema de la competitividad es que:

- a. **La competitividad se genera en las empresas y no en los países:** En opinión de Michael Porter no tiene sentido referirse a la competitividad a nivel nacional, pues la misma se produce en las industrias de un país que al intervenir en el comercio internacional, obtienen ciertas ventajas competitivas sobre sus niveles extranjeros y de esta forma crean y mejoran tanto productos como procesos.
- b. **La productividad determina la competitividad:** La productividad y la competitividad son conceptos que están estrechamente ligados, a tal punto que Porter requiere del primero para poder definir la competitividad. La competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elección paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.
- c. **La única medida adecuada de competitividad es la productividad:** La productividad determina la competitividad, es decir, si las empresas en su gestión generan ventajas competitivas que producen un mejor aprovechamiento de los recursos como el capital y el trabajo y esto las coloca en un alto nivel de competencia, es posible relacionar un alto nivel de productividad con un alto nivel de competitividad y utilizar el primero que es un factor tangible como medida del segundo.
- d. **El nivel de competitividad incide en el desarrollo económico:** El desarrollo económico es el logro de una mejora sostenida y de largo plazo en el estándar de vida de un país. Este nivel de vida a su vez depende del ingreso, así como del costo y calidad de vida; la productividad influye directamente sobre el estándar de vida pues define los niveles de salario y las ganancias sobre el capital invertido.

Según (Miño, 2001) Una mejora en la productividad representa una mejora en la competitividad del país y una mejora en la productividad constituye a su vez una mejora en el desarrollo económico, es ir esta razón que altos niveles de competitividad se asocian con altos niveles de desarrollo económico.

2.2 Los conceptos centrales

La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible sobre las fuerzas que determinarán la competencia en el sector industrial.

Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. No todos los sectores industriales ofrecen iguales oportunidades para un lucro sostenido, y su ganancia inherente es un ingrediente esencial para determinar la utilidad promedio dentro del sector.

Ninguna cuestión es suficiente por sí misma para guiar la elección de la estrategia competitiva. Una empresa en un sector industrial muy atractivo puede sin embargo no ganar utilidades atractivas si ha elegido una posición competitiva mala. Al revés, una empresa en una excelente posición tendrá pocos beneficios. Ambas cuestiones son dinámicas; la atractividad del sector industrial y la posición competitiva cambian. Los sectores industriales se vuelven más o menos atractivos con el tiempo, y la posición competitiva refleja la batalla sin fin entre los competidores. Aun largos periodos de estabilidad pueden terminar abruptamente por movimientos competitivos. (Porter, 1995)

2.3 La Competitividad

Las empresas, las instituciones y los gobiernos tienen que comprender en primer lugar que la competitividad de las empresas, regiones, países o bloques económicos, está basada en las capacidades de actualización y de innovación. Los conceptos de e-commerce, e-business, e-management, e-sistemas de negocios, economía, dejan de ser frases académicas y se están convirtiendo en factores de alta influencia para la competitividad de las empresas, prácticamente de todos los sectores industriales.

Actualmente, las estrategias de negocios se deben orientar en forma inmediata hacia alguno de estos componentes nuevos. De lo contrario, las empresas, al no tener la flexibilidad suficiente para aguantar el embate de las fuerzas externas, perecen o se minimizan a tal grado que pueden salir del protagonismo, aun en escenarios locales, de baja escala o de poca cobertura. (Mayernberger, 2000)

2.3.1 Competir, ¿por qué? Estrategia, ¿para qué?

En la actualidad, uno de los conceptos más difundidos en el lenguaje ejecutivo empresarial es de competitividad; en algún momento todos queremos ser, hacer y pensar en forma competitiva. Muchos autores han desarrollado teorías y conceptos muy interesantes y bien fundamentados, sobre todo, en empresas y corporativos estadounidenses, japoneses y europeos, grandes y exitosos.

Poco se ha hablado en concreto de cómo implementar estos conceptos, bajo las circunstancias reales de empresas con grandes limitantes financieras, dentro de entornos económicos inestables y restringidos, y ante las fuerzas amenazantes para muchos de los nuevos entrantes de empresa de base electrónica. (Mayernberger, 2000)

2.3.2 Competitividad basada en ore competencias

Para Prahalad y Hamel (1994), el propósito de su teoría es llegar a diseñar el futuro de las empresas con base en un rediseño de la estructura de sus industrias. Las empresas deben competir por un liderazgo de sus competencias y no tanto por un liderazgo basado solamente en productos. La competencia la visualizan como una coalición ente unidades más que como una unidad simple y aislada. Se trata de maximizar la forma de aprender de nuevos mercados y de minimizar el tiempo de aprendizaje para globalizar los productos.

Este enfoque se concentra en apostarle a las competencias capaces de crear nuevos espacios en el futuro, y en aprovechar oportunidades novedosas, más por compartir un segmento de mercado fijo y ya establecido en que puede haber violencia y eliminación de algunos de los adversarios, lo cual puede deteriorar el desarrollo de toda la industria. (Mayernberger, 2000)

2.3.3 La competitividad clásica

La teoría clásica de Porter (1980), publicada en los primeros años de la década de los ochenta, que ha servido a varias generaciones de nuevos enfoques estratégicos, también ha tenido su evolución. De promover la generación de estrategias genéricas únicas basadas en sus cinco fuerzas, hasta un reciente enfoque de diversificación de la estrategia, quizá se deba a la hipercompetencia que obliga a desestabilizar los ambientes, los mercados y las fuerzas inciertas que determinan la estructura de la industria.

Este es el caso de las nuevas reglas para competir en ambientes e Internet, donde la teoría de competencia perfecta se ha logrado en forma rapidísima y hasta fuerza de control. Los grandes corporativos se encuentran preocupados por no haber entrado a la velocidad de las pequeñas y medianas empresas que se han apoyado en el e-business para capturar parte del pastel que les correspondía históricamente a las grandes e inflexibles transnacionales.

Además de la anterior tecnología rompiente de las estructuras básicas de competitividad, actualmente las fronteras existentes entre las industrias no están bien determinadas. Resulta difícil encontrar el poder de negociación de los compradores, dado que éstos no se definen con claridad, o se complementan y comparten tantos bienes y servicios que complican la aplicación original de las teorías básicas de Porter.

Ante esto, el autor ha propuesto la diversidad en las estrategias y ha desarrollado opciones más complementarias y combinadas, más coevolutivas y colaborativas para enfrentar con dinamismo y flexibilidad los embates de la hipercompetitividad desestabilizadora que se presenta prácticamente en todos los entornos y en todas las industrias del desarrollo de las economías modernas, Porter (1998).

2.3.4 La competitividad en la zona de cero-tiempo

Este enfoque, llamado cero time (cero-tiempo: proveer valor en forma instantánea al cliente, todas las veces y durante todo el tiempo que lo solicite) por sus autores Yeah, Pearlson y Kozmetsky (2000), significa que las organizaciones bajo este esquema mantienen su habilidad de actuar en forma inmediata en la satisfacción de sus clientes, por medio de crear estructuras organizacionales delgadas, coordinadas y holísticas con base en las tecnologías modernas de

información y telecomunicaciones, como Internet, intranets, extranets y otras formas de conectividad y colaboración. (Mayernberger, 2000)

2.3.5 El grado de competitividad

Según Porter, “la prosperidad de un país no es creada, ni heredada”; no crece a partir de las riquezas naturales, como pueden ser su fuerza laboral, su posición geográfica, sus tasas de interés o su tasa de cambio, como la economía clásica promueve deber ser; o quizá mediante subsidios gubernamentales irrazonablemente asignados.

Los factores básicos antiguos para competir, como la fuerza de trabajo, no constituyen una ventaja en las economías actuales influidas por las industrias intensivas en conocimientos. Las empresas pueden sustituir con facilidad estos bienes viejos mediante estrategias innovadoras y creativas o simplemente reemplazarlos por procesos más efectivos apoyados por nuevas tecnologías.

Actualmente, la competitividad de una nación se mide por la capacidad de su industria para innovar, actualizarse y moverse rápido hacia las oportunidades fugaces. Competitividad no es sólo la habilidad de emplear recursos humanos a bajos salarios, sino generar nuevos tipos de trabajos más sofisticados y sostenerlos en el largo plazo. (Mayernberger, 2000)

2.3.6 Factores de la competitividad

La definición de los ocho factores que se consideran determinantes en la competitividad de un país es la siguiente:

- I. Grado de Apertura Comercial:** Mide la profundidad de la integración de una nación a la economía en términos de su orientación exportadora y del grado de libertad con que se manejan el comercio y la inversión extranjera.

- II. Desempeño del Gobierno:** Mide hasta qué punto el Estado apoya u obstaculiza la competitividad. Evalúa el grado en que política fiscal y el apartado estatal facilitan o limitan

los recursos disponibles para la inversión privada y juzgan la calidad de los servicios públicos.

III. Desarrollo del Mercado Financiero: Evalúa el papel de los mercados de capital como catalizadores del consumo y el ahorro en el tiempo, el comportamiento del ahorro y la eficacia de los intermediarios financieros para proveer recursos a la inversión productiva.

IV. Estado de la Infraestructura: Mide la cantidad y la calidad del sistema de transporte, de la red de telecomunicaciones, de la generación y distribución de energía eléctrica, de las facilidades portuarias y de almacenaje y de toda la infraestructura física que puede afectar positiva o negativamente.

V. Desarrollo Tecnológico: Evalúa el papel de los mercados de capital como catalizadores del consumo y el ahorro en el tiempo, el comportamiento del ahorro y la eficacia de los intermediarios financieros para proveer recursos a la inversión productiva.

VI. Gestión Empresarial: Mide la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, del control de calidad, de los recursos humanos y del mercado a nivel de la empresa privada.

VII. Eficiencia del Mercado Laboral: Evalúa en primer término la eficacia real y potencial de los recursos humanos y en segundo lugar la flexibilidad de los mercados de trabajo.

VIII. Calidad del Mercado Local: Mide la confianza que merecen las instituciones legales y sociales que fundamentan una economía de mercado, la competencia, la aplicación de la ley y la protección de los derechos de la propiedad intelectual.

2.4 El principio de la ventaja Competitiva

Para que la reputación empresarial pueda considerarse fuente de ventaja competitiva sostenida, debe cumplir con una serie de criterios o requisitos. A la hora de determinar los mismos, existen numerosas propuestas que, durante las dos últimas décadas se han ido sucediendo, sin que exista un consenso generalizado al respecto. (Martín de Castro, 2008)

Cockburn et al, (2000) y Powell (2001) sitúan los orígenes de la ventaja competitiva en función del enfoque teórico dominante. Según esta propuesta, durante los años sesenta y setenta predominaba la idea de que las empresas con los mejores líderes deberían tomar mejores decisiones y por tanto ser mejores que sus competidores (obteniendo una ventaja competitiva). Más tarde, en los años ochenta y de la mano de Caves y Porter (1978) y Porter (1980), el estudio de la “competencia imperfecta” se convirtió en el estudio de la ventaja competitiva, desplazando el centro de interés de la estrategia hacia el entorno.

Sin embargo, como ya se ha señalado, no existe una base de estudios empíricos suficiente que demuestre esta relación. Además, en muchos casos las características estructurales de una industria son el resultado de las capacidades organizativas de las empresas que la componen. Por estas y otras razones, la Teoría de Recursos y Capacidades se ha posicionado en la actualidad como una alternativa, o más bien como un complemento, a la perspectiva del entorno en la fijación de los orígenes de la ventaja competitiva.

Lado et al, (1992) aluden al concepto de ventaja competitiva dentro del campo de la Dirección Estratégica desde dos modelos diferenciados. El primero de ellos, desde la Economía Neoclásica (Chamberlin, 1993) y la Organización Industrial (Bain, 1959; Porter 1980,1985), estudia la ventaja competitiva como una posición de resultados superiores que la empresa logra ofreciendo productos no diferenciados a precios bajos u ofreciendo productos diferenciados para consumidores que están dispuestos a pagar un sobreprecio, siendo la relevancia de la industria o del mercado la premisa que subyace a la hora de imponer las presiones a las cuales la empresa debe responder. Con todo ello, la ventaja competitiva se basa en las características externas en vez de en la idiosincrasia de las competencias internas de la empresa.

El segundo modelo, dentro del cual se incluye el presente trabajo, se fija desde la Teoría de Recursos y Capacidades. En este caso, la ventaja competitiva es vista desde la perspectiva de las competencias distintivas, que dan a la empresa superioridad frente a sus competidores, siendo la organización un nexo de recursos y capacidades especializados que se emplean para crear una posición de mercado privilegiada.

Grant (1991) define la ventaja competitiva como la habilidad para superar a los rivales en la obtención de rentabilidad. En este caso, la ventaja competitiva sostenida implica un

distanciamiento de la empresa frente a sus competidores. Ésta, según este enfoque tiene su origen en el control de los recursos y capacidades valiosos por parte de la empresa.

Por su parte, Barney (1991) entiende que una empresa tiene ventaja competitiva cuando está llevando a cabo una estrategia creadora de valor sin que de forma simultánea se realice por cualquier otro competidor actual o potencial.

Dando un paso más, señala que una empresa posee una ventaja competitiva sostenible cuando lleva a cabo una estrategia creadora de valor sin que simultáneamente se lleve a cabo por otro competidor actual o potencial y cuando los competidores sean incapaces de copiar los beneficios de esta estrategia. (Martín de Castro, 2008)

2.4.1 Creación de la ventaja competitiva: relevancia y heterogeneidad de la reputación empresarial

Como se depende de los comentarios anteriores, la creación o logro de la ventaja competitiva desde una perspectiva interna, surge de la posesión y/o control de determinados recursos y capacidades que deben cumplir con dos requisitos claves:

- (i) relevancia y
- (ii) heterogeneidad.

2.4.1.1 Relevancia

Uno de los primeros trabajos en señalar el valor de la reputación se debe a Fombrun y Shanley (1990), quienes señalan que, en general, la reputación facilita la creación de valor en las empresas, proporcionando al menos tres beneficios estratégicos valiosos:

- (i) Reducir costes
- (ii) Incrementar los precios
- (iii) Y crear barreras a la competencia.

También desde otros enfoques teóricos se considera a la reputación entre clientes y proveedores como fuente de ventaja competitiva (Porter, 1980). Desde la propia Teoría de Recursos y

Capacidades, varios de sus máximos exponentes (p.e. Grant, 1991) también han señalado el valor de la misma en la consecución de ventajas competitivas. (Martín de Castro, 2008)

2.4.1.2 Heterogeneidad

Para el caso de la reputación empresarial, parece pues más aconsejable determinar su grado de heterogeneidad entre empresas (pues en la mayoría de los casos poseen una determinante reputación), es decir, el grado de similitud o no que existe entre la composición relativa y la valoración de cada uno de los componentes y dimensiones que componen la misma.

De todas formas, la heterogeneidad de la reputación empresarial quedará mejor explicada en los siguientes apartados cuando veamos las interrelaciones que mantiene esta característica con otras: básicamente la necesidad de acumulación interna en la empresa a lo largo de un proceso histórico sujeto a circunstancias únicas, lo que determinará que se trate de uno de los factores organizativos más “imbuidos” en la propia empresa, y por ende más específicos. (Martín de Castro, 2008)

2.4.2 Sostenimiento de la ventaja competitiva: duración, complejidad y lenta acumulación interna de la reputación empresarial

A pesar de que un recurso o capacidad permita lograr una ventaja competitiva, resulta crucial que esta situación pueda mantenerse en el tiempo. Para ello, la ventaja debe estar basada en una serie de factores organizativos que cumplen con las siguientes características: (i) carácter duradero, (ii) complejo y (iii) lenta acumulación interna.

2.4.3 La cadena de valor y la ventaja competitiva

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Una ventaja en el costo, por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparatadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de

una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsables o un diseño de producto superior.

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que se denomina actividades denominadas sistema de valor. Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto, sino que también puede influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras.

Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador.

La base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general. (Lawrence J. & Carl McDaniel, 1995)

2.4.4 Ventaja comparativa

Aún si Estados Unidos de América tuviera una ventaja absoluta tanto en café como sistemas de control de tráfico aéreo, debería especializarse y participar en el comercio. ¿Por qué? A causa del principio de ventaja comparativa. (Lawrence J. & Carl McDaniel, 1995)

2.4.5 Ventaja absoluta

Un país tiene una ventaja absoluta cuando puede producir y vender un producto a un costo menor que cualquier otro país o cuando es el único que puede proporcionarlo. Estados Unidos de América, por ejemplo, posee una ventaja absoluta en naves espaciales reciclables y en otros artículos de alta tecnología.

Según Adam Smith, el comercio entre dos naciones está basado en la ventaja absoluta. Cuando una nación es más eficiente que otra (o tiene una ventaja absoluta) en la producción de una mercancía, pero es menos eficiente que otra nación (o tiene una desventaja absoluta) al producir una segunda mercancía, entonces ambas naciones pueden ganar si se especializan en la producción de la mercancía de su ventaja absoluta e intercambian parte de su producción con la otra nación, a cambio de la mercancía de su desventaja absoluta. Mediante este proceso se utilizan los recursos de la manera más eficiente y la producción de ambas mercancías aumenta. Este aumento en la producción de ambas mercancías mide las ganancias de la especialización en la producción disponible para ser compartida entre ambas naciones por medio del intercambio. (Salvatore, 1999)

2.4.6 Estrategia competitiva genérica

La segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento, aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta.

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Aunque una empresa puede tener millones de fortalezas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación.

La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo, o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial. Son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación

Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del blanco estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva. Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho.

Las acciones específicas requeridas para implementar cada estrategia genérica varían ampliamente de sector industrial a sector industrial, como lo hacen las estrategias genéricas factibles en un sector industrial en particular. Aunque elegir e implementar una estrategia genérica está lejos de ser sencillo, hay, sin embargo, rutas lógicas hacia la ventaja competitiva que deben ser probadas en cualquier sector industrial. (Porter, 1995)

2.4.7 Las ventajas competitivas

Todos coinciden en que una de las decisiones de mayor trascendencia que los hombres y mujeres dedicados al marketing tienen que afrontar es la de posicionamiento. Posesionar una marca es elegir; dentro de los múltiples segmentos en los que está fraccionado el mercado, al que se va a orientar la estrategia integrada de marketing de la organización.

Los clientes comparan, e idealizan cuál de las marcas es la que mejor satisface sus deseos y mejor les devuelve sus aspiraciones.

Una ventaja competitiva es el predominio que en algún aspecto se logra sobre los competidores al entregar mayor valor a los clientes, ya sea a través de los atributos simbólicos o funcionales del producto o servicio.

1. Conocer a la Competencia.

Es crucial, dentro del marco de lo comentado determinar quiénes serán los competidores que la compañía deberá afrontar en el futuro. Se trata de una definición estratégica; más aún, que emana de la mente del estratega. En la descripción del tablero competitivo de toda la organización elabora, se halla implícita la obligación que los conductores del proceso

estratégico de marketing tienen de especificar cuáles serán los contendientes con los que se librará la lucha competitiva. En definitiva, se deberá estructurar lo que se denomina conjunto de referencia competitivo, compuesta por aquellas empresas capaces de ofrecer productos o servicios que satisfacen deseos análogos a los que se orienta la propia organización.

2. El conjunto competitivo

La compañía, a esta altura de análisis, identifico la multiplicidad de competidores existentes y estructuro una suerte de benchmarking entre la propia posición y la de sus contendientes. Deberá ahora determinar con precisión un conjunto más reducido, compuesto por un par o una triada de éstos, que se convertirán en el blanco de un conjunto de seguimiento del accionar competitivo. En este escenario emergen algunas organizaciones que se destacan por su potencia y otras, por su debilidad.

Para construir un adecuado plano de las fortalezas y debilidades que emergen de compararse con los competidores deberá realizarse un verdadero análisis de valor consiste en:

- Definir el conjunto de beneficios que los clientes buscan
- Determinar la importancia relativa que a cada beneficio se le adjudica
- Evaluar el desempeño de cada uno de los competidores en cada uno de los beneficios ponderados por su importancia relativa.

3. La esencia de la ventaja competitiva

La búsqueda de una ventaja competitiva no es de capricho o arbitraria. La empresa que la alcanza una diferencia respecto a sus competidores, lo que le confiere la capacidad de obtener rendimientos superiores a sus pares de los segmentos. Las mismas tienen sus génesis en diferentes atributos que la empresa logra convertir en beneficios relevantes. La calidad, el precio, el prestigio que confiere, la manera de atender a los clientes, el hecho de que la compra se convierta en una experiencia o la combinación de varios factores a la vez, puede ser la génesis genuina de una ventaja competitiva.

Las ventajas competitivas deben poseer algunos atributos que son esenciales sus génesis. Sin ellos muchos de los efectos que se le atribuyen.

- **Única.** La peculiaridad que la organización esgrime debe ser diferencial, exclusiva de la empresa que la posee.
- **Percibida.** La ventaja diferencial debe ser detectada por los consumidores, deben advertir que unos de los competidores han difundido un beneficio novedoso, distinto, que satisface mejor parte de sus expectativas.
- **Apreciada.** Los orígenes de las ventajas diferenciales deben partir de una necesidad o beneficio insatisfecho, latente o manifiesto.

4. La búsqueda de las ventajas competitivas

Cada vez que se confía menos en las recetas milagrosas para encontrar ventajas competitivas que justifiquen la existencia de la organización como tal. Algunos principios son casi indiscutibles:

- No existe ventaja diferencial única y definitiva
- Cada empresa debe diseñar sus propias estrategias de elaboración de ventajas diferenciales
- Dentro de una misma organización pueden convivir estrategias de diferenciación heterogéneas según el segmento en el que se actúe.

5. Tipos de ventajas competitivas

El concepto de beneficio naturalmente posee las posibles fuentes de obtención de ventajas competitivas. Por su parte, se encuentra el esfuerzo que el cliente está dispuesto a efectuar a través de su desembolso de dinero para comprar un producto o apropiarse de un servicio. Por otra, lo que la empresa debe pagar para producir un determinado producto o servicio. El cliente será más propenso a desembolsar más dinero, cuanto más sea atractiva la oferta, cuanto más diferenciada esté. (Sciarroni, Rico, & Stern, 2009)

2.4.8 Creación de la ventaja competitiva

Los mercados en la que les toca actuar a la organización son excesivamente competitivos. El cliente encuentra multiplicidad de ofertas para satisfacer sus expectativas. Sin embargo, la dinámica es la característica que signa la existencia de los mismos. Dinámica que, como es

natural, implica cambios continuos y a gran velocidad, en los que inevitablemente se genera resquicio o segmentos en términos de marketing con un importante potencial.

Los cambios mencionados, en el sector en la que compite la empresa, pueden provenir de dos ámbitos perfectamente diferenciados: desde fuera de la organización y desde la misma. Emergen en consecuencia, dos fuentes generadoras de posibles ventajas competitivas a desarrollar:

- Fuentes externas, y
- Fuentes internas

Las primeras se hallan conformadas por las oportunidades estratégicas que genera el entorno. La empresa debe ostentar suficiente capacidad para “aspirar” a ellas. Los segundos son resultados de la acción impulsora de la organización. (Sciarroni, Rico, & Stern, 2009)

2.4.9 Ventajas competitivas basadas en cambios externos

Los cambios en el entorno constituyen una extraordinaria fuente natural de ventajas competitivas. Cuanto mayor sean los cambios en un sector y mayor la impredecibilidad de sus consecuencias, mayores serán las oportunidades de desarrollar ventajas competitivas para empresas que no estuvieran bien posicionadas en el segmento. (Sciarroni, Rico, & Stern, 2009)

Los cambios externos son fuente de ventajas competitivas siempre que las empresas sean capaces de sacar fruto de éstos. La realidad es que hay muchos que son capaces de hacerlo, se requiere una conducta proactiva ante el cambio. Se debe ser protagonista de la dinámica de los mercados. (Sciarroni, Rico, & Stern, 2009)

2.4.10 Ventajas competitivas basadas en cambios internos

Los cambios, en muchas oportunidades, se generan desde el interior de la organización y persiguen como objetivo alterar la morfología de los escenarios competitivos en pro de obtener una mayor ventaja propia. Estas alteraciones provocadas producen mutaciones de las reglas de juego que regulan la competencia existente. Lo que conlleva indefectiblemente a un rediseño en el equilibrio de fuerzas, en beneficio de los recursos y capacidades del competidor que genera la perturbación.

La ruptura en el equilibrio y el establecimiento del nuevo orden tienen, por lo general, como fuente generadora uno de los atributos más importantes de los que se puede gozar una organización de hoy en día: la innovación. Un tipo particular es la que se denomina innovación estratégica, siempre que implica crear un nuevo marco de competencia con roles y funciones diferentes de las vigentes. La ruptura de las condiciones del juego debe ser liderada por la propia empresa y debe tener como objetivo final generar mayores beneficios.

Ninguna empresa obtiene beneficios considerables cuando la diferenciación es escasa y, por ende, todos ofrecen productos similares y de la misma manera. Una innovación creativa rompe el equilibrio; un competidor a través del proceso de innovación genera una nueva relación con los clientes que libera diseño de cara al mercado, el innovador obtendrá beneficios extraordinarios. (Sciarroni, Rico, & Stern, 2009)

2.4.11 El mantenimiento de las ventajas competitivas

Como se ha comentado, una ventaja competitiva, además de ser valorada por el cliente y generar beneficios adicionales, debe proyectarse en el tiempo. En esencia, cuanto más duradera es, es más apetecible se convierte. El estratega trata por todos los medios de prolongarla lo máximo posible. Para lograr ese objetivo estructura mecanismo de defensa que la preserven de los ataques de los contendientes. El estudio de los procesos de defensa de las ventajas competitivas requiere de la comprensión de dos mecanismos esenciales: la mecánica de imitación de los competidores y las bases sobre las se asienta la ventaja.

Bases sobre la que se asienta la ventaja competitiva: Uno de los cambios recomendados para ponerle barreras a la imitación de una ventaja competitiva es practicar lo que se denomina el aislamiento competitivo. Si bien la mesura y la cautela en la propagación de los fundamentos de la ventaja competitiva son fundamentales, vale la pena comentar que existen otros elementos que influyen en la sostenibilidad de la misma.

Los activos complementarios. Está compuesto por aquellos recursos que posee la compañía que son periféricos pero indispensables a la hora de explotar la ventaja competitiva como un negocio determinado. Suponiendo que la diferencia estuviera centrada en el confort, existe un conjunto de mecanismos con que cuenta una línea área.

Las rutinas organizativas. Son partes de los procesos informales que el tiempo ha instaurado, por los cuales una ventaja se hace aún más distinguibles.

El compromiso organizativo. Se fundamenta en la voluntad de la propia empresa, de sus acciones y de sus directivos como mayor poder de influencia y de decisión de invertir en la abstención, defensa y sostenimiento de la ventaja competitiva. La experiencia indica que no se tiene la misma visión hacia todos los negocios. (Sciarroni, Rico, & Stern, 2009)

2.4.12 Las raíces de la ventaja competitiva

Una compañía viene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en las industrias. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior al promedio durante varios años. El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias. (Charles W. & Gareth R., 2009)

2.4.13 Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad

Las ventajas competitivas llevan de la mano una rentabilidad superior. En el nivel básico, la rentabilidad de una compañía depende de tres factores:

- El valor que los clientes asignan a los productos de la compañía
- El precio que esta cobra por sus productos, y
- Los costos de crear esos productos. (Bateman & Snell, 2001)

2.4.14 Administración para lograr la ventaja competitiva

La administración está encaminada a ayudar a una empresa sobrevivir y a ganar en la competencia con otras empresas. Si una empresa tiene una buena administración, cuenta con muchas mayores posibilidades de tener éxito y de convertirse en líder en el competitivo mundo de los negocios. Para sobrevivir y ganar, es necesario obtener ventajas sobre los competidores. Se necesita ser mejor que ellos cuando se trate de hacer cosas valiosas para los clientes, se logra una ventaja competitiva al adoptar enfoques administrativos que satisfagan a los clientes a través de la competitividad en costos, productos de gran calidad, velocidad e innovación. (Bateman & Snell, 2001)

2.5 Modelo integral de competitividad

Se entiende por ventaja competitiva o diferencial a las características de la organización o marca, que se distingue de los competidores, por ofrecer mayor valor en el mercado meta, percibida claramente por los consumidores. La única fuente generadora de una ventaja competitiva es la diferenciación la cual debe ser conservada durante el tiempo, de lo contrario, será una ventaja comparativa.

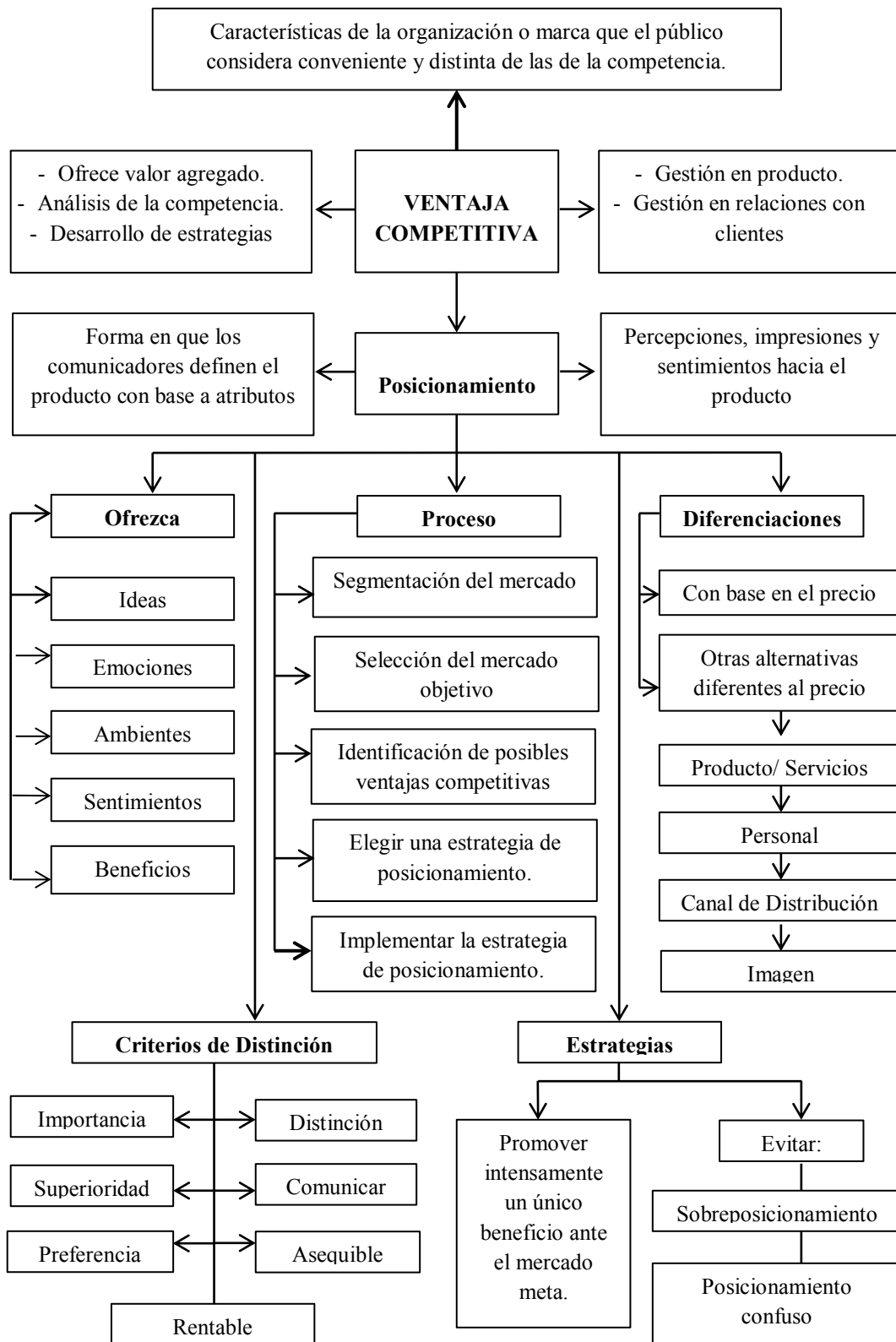
Las empresas hoy en día deben enfocarse cada vez más por conseguir una ventaja diferencial. Para poder elegir y aplicar una estrategia adecuada de posicionamiento cada empresa tendrá que diferenciar lo que ofrece, armando un paquete único de ventajas competitivas que atraigan a un grupo sustancial dentro del segmento.

En los mercados especialmente sensibles a los precios, el posicionamiento del producto requiere generalmente establecer precios más bajos dado que las otras fuentes de diferenciación carecen de valor para el cliente. En aquellos casos en los que la diferenciación sea posible y alorada por los clientes, la empresa dispone de otras alternativas. Se puede diferenciar de sus competidores, con base en el producto, los canales de distribución, el personal o la imagen.

Las diferenciaciones más comunes son:

- 1. La diferenciación del producto:** una empresa puede diferenciar su producto con base en su forma, material, característica, diseño, componentes, estilo, duración, seguridad, confiabilidad, comodidad, facilidad de uso, calidad.
- 2. La diferenciación de los servicios:** Algunas empresas obtienen su ventaja competitiva con base en la facilidad del pedido; una entrega rápida, esmerada y confiable; en su instalación; reparación; capacitación al cliente; así como en el servicio de asesoría al comprador.
- 3. La diferenciación del personal:** Las empresas pueden lograr una ventaja competitiva al contratar y capacitar a su personal para que sea mejor que el de la competencia.
- 4. La diferenciación del canal:** Las compañías que practican la diferenciación con base en el canal de venta, obtienen ventaja competitiva.
- 5. La diferenciación de la imagen:** Las empresas pueden lograr una ventaja competitiva al crear imágenes que reconozcan a la empresa o marca. (Limas Suárez, 2012)

ILUSTRACIÓN No.- 1 Modelo Integral de Competitividad



Fuente: (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009)

Elaborado por: autor

2.6 Un modelo de rivalidad competitiva

Con el transcurso del tiempo las empresas desarrollan muchas acciones y respuestas competitivas. Como antes se expuso, la rivalidad competitiva se deriva de este patrón de acciones y respuestas porque las acciones competitivas de una empresa tienen efectos notables en los competidores y provocan que éstos presenten respuestas competitivas. Este patrón muestra que unas empresas dependen de otras, que unas resienten las acciones y las respuestas de otras, y que el éxito en el mercado está en función de las acciones de las otras, y que el éxito en el mercado está en función de las estrategias individuales, así como las secuencias de su aplicación. Además, los ejecutivos están reconociendo cada vez con más frecuencia que la rivalidad competitiva tiene un efecto directo y muy importante en el desempeño financiero de la organización: las investigaciones revelan que una rivalidad más intensa en una industria da por resultado que disminuya la rentabilidad promedio de todas las empresas competidoras. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos, 2009)

2.6.1 Impulsores de las acciones y las respuestas competitivas

Los mercados en común y la similitud de los recursos influyen en los impulsores (reconocimiento, motivación y capacidad) del comportamiento competitivo. A su vez, estos impulsores influyen en el comportamiento competitivo de la organización, como muestran las acciones y las respuestas que desarrolla cuando está enfrascada en la rivalidad competitiva. El reconocimiento es un requisito que debe cumplir la empresa antes de emprender cualquier acción o respuesta y se refiere a la medida en que los competidores reconocen hasta que cuando la empresa ha elegido su estrategia internacional y el modo de entrada a los mercados, entonces dirige su atención a las cuestiones de la implementación. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos, 2009)

2.7 Modelo de las etapas de la competitividad nacional

El modelo de etapas de competitividad nacional muestra los tipos o patrones de competitividad que pueden predominar en una economía, a partir de las características y naturaleza de sus sectores más exitosos internacionalmente. Este modelo es una simplificación de la realidad que muestra “fases ideales”, por lo tanto, ningún país coincide totalmente con alguna de las etapas,

sin embargo esta herramienta es muy útil pues permite comprender los atributos de la industria e un país que son importantes en la generación de prosperidad y ayuda en la comprensión de los factores a mejorar para lograr el progreso económico. El modelo incluye las siguientes etapas:

- I. Etapa impulsada por los factores:** La Principal características de los países en esta etapa es que todas son industrias internacionales exitosas obtienen su ventaja de forma casi exclusiva de los factores básicos de la producción, ya sea de los recursos naturales, condiciones climáticas favorables para ciertos cultivos o de una fuerza de trabajo semi-calificada abundante o barata.

- II. Etapa Impulsada por la inversión:** Los países en esta etapa tienen empresas que aún mantienen ventajas competitivas en los costos de los factores básicos, pero esas ventajas se amplían para incluir factores de bajo costo, pero más especializados y avanzados como las instituciones educativas y los institutos de investigación.

- III. Etapa Impulsada por la innovación:** Esta fase se distingue porque las industrias más exitosas de la economía no solo asimilan y mejoran la tecnología de otros países, sino que la crean y llegan a tomar la delantera en el avance de tecnología de producto, proceso mercadeo entre otras, es por esta razón que la capacidad de innovación se convierte en la fuente principal de ventaja competitiva. (Miño, 2001)

2.8 Componentes del diamante de competitividad

Características de los cuatro componentes de la ventaja competitiva:

- I. Las condiciones de los factores:** Este elemento se refiere a la posición de un país en cuanto a los factores de producción necesarios para competir en una determinada industria, incluye una gama de factores que contribuyen a crear un clima de negocios propicios, en este caso es tan importante la cantidad de recursos como su calidad. Ejemplos de estos factores son: la infraestructura física, tanto básica como avanzada, el marco jurídico y legal, los mercados de capitales y el recurso humano entre otros.

II. Los esquemas de estrategia, estructura y rivalidad competitiva: Los esquemas de estrategia y estructura se refieren a la creación, organización y administración de las empresas y a los estilos de competencia que aplican a nivel nacional. El tipo de rivalidad existente es el que promueve el clima de negocios más competitivo, transparente y con reglas de juego claras.

III. Condiciones de la demanda: Las condiciones de la demanda tiene que ver con los mercados locales más exigentes que presionan a las empresas para que mejoren constantemente los productos. En este caso la calidad de la demanda local es más importante que su tamaño.

IV. Industrias afines y de apoyo: Este elemento se refiere a la existencia o ausencia en un país de industrias proveedoras o industrias correlacionadas competitivas a nivel nacional, regional o internacional. Cuando las empresas actúan de manera independiente y aislada se pierde la sinergia que se produce de una mayor interrelación y la actividad productiva es menos competitiva.

2.9 Estrategia competitiva

(Sciarroni, Rico, & Stern, 2009) El objetivo de la estrategia competitiva es superar a las empresas rivales detrás de la consecución de esta meta. Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas (competidores directos, competidores potenciales, productos sustitutos y la capacidad de negociación de proveedores y clientes).

En forma general, esto comprende varios enfoques posibles:

- Posicionamiento de la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas exigentes;
- Influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa; o
- Anticipar los cambios en los factores que fundamenta la fuerza y responder a dichos cambios con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan.

2.10 Estrategias competitivas genéricas

Hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

- a) Liderazgo general en costos,
- b) Diferenciación y
- c) Enfoque o alta segmentación

La estrategia de liderazgo general en costo consiste en lograr la primacía en un sector industrial mediante la aplicación de políticas tendientes a la producción a gran escala, centrales rígidos de los costos y los gastos indirectos, y la minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, etc. Además, el aprovechamiento de la experiencia acumulada es otro factor que permite la reducción de costos y, por ende, deben seguirse acciones que llevan a capitalizarla.

La estrategia de diferenciación “consiste en la diferenciación del producto servicios que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado cm único”. Los factores de diferenciación pueden ser variados, pudiéndose mencionar aspectos tales: el diseño o imagen de la marca, la tecnología aplicada, el servicio al cliente, la cadena de distribución, las condiciones de uso, etc.

La estrategia de alta segmentación consiste en enfocarse sobre un segmento de mercado en particular, en una línea de producto, en una zona geográfica, etc. Y dentro de estas líneas también se puede distinguir un liderazgo en costos o en diferenciación dentro del segmento.

Esta estrategia está vinculada a aquellos actores del mercado que no puede alcanzar una posición de liderazgo en el mercado total y, como alternativa, apuntan a lograr esa posición en algún sector específico. Si no pueden ser el líder para todo el país, ¿puede ser el líder de la región, la provincia o la ciudad?

- Si se considera la estrategia de liderazgo en costos, la obtención de una ventaja en costo implica que para el cliente nos elija debemos trasladar esa ventaja al precio, con lo cual la estrategia seria de precios bajos y no de costos bajos.

- Si no se traslada la ventaja de costos obtenidas al precio y se queda con mayor margen de utilidad, ¿Por qué razón un producto o servicio sería elegido, retenido y consumido como el preferido? ¿alguien va a adquirir este producto o servicio porque le hace ganar más plata a la empresa que lo produce?

Necesariamente debe existir algún factor. Alguna razón, por el cual elijan el producto o servicio. No se puede no diferenciarlo, porque si no se diferencia por un atributo que no sea el precio sólo queda diferenciarlo por precio.

2.11 Estrategias en función de la atracción del sector y de la posición competitiva

A efectos de analizar el o los mercados en los que se desenvuelven una empresa – y con ello la estrategia a aplicar ante cada situación, una de las herramientas utilizadas es la Matriz Atracción del sector / posición competitiva.

ILUSTRACIÓN No.- 2 Atracción del sector / Posición Competitiva

	Posición competitiva débil	Posición competitiva media	Posición competitiva fuerte
Atractivo de mercado alto	Construir selectivamente: Especializarse en torno a fortalezas limitadas Buscar formas de superar las debilidades Retirarse si no hay indicios de crecimiento sostenible	Objetivo potencial deseable: Invertir para construir Desafío de liderazgo Construir selectivamente sobre fortalezas Reforzar áreas vulnerables	Objetivo potencial deseable: Proteger posición Invertir para crecer a la máxima tasa organizable Concentrarse en mantener la fortaleza
Atractivo de mercado medio	Expansión limitada o recorte: Buscar forma de expandirse sin alto riesgo; de otra suerte, minimizar inversión y enfocar operaciones	Administrar para obtener ganancias: Proteger las fortalezas existentes Invertir para mejorar la posición solo en áreas donde el riesgo es bajo	Objetivos potenciales deseables Construir sólidamente: Hacer énfasis en la rentabilidad aumentando la productividad Aumentar la capacidad para oponerse a la competencia
Atractivo de mercado bajo	Liquidar: Vender cuando sea posible maximizar el valor en efectivo Entretanto, reducir costos fijos y no hacer más inversiones	Administrar para obtener ganancias: Proteger posición Minimizar inversión	Proteger y reenfocar: Defender fortalezas Buscar Formas de aumentar las ganancias actuales

Fuente: (Mares Chacón, 2012)

Elaborado por: autor

El fundamento de esta matriz es que la dirección de la empresa puede juzgar el atractivo del mercado examinando los factores de mercado competitivos y ambientales que pueden influir en su rentabilidad y, al mismo tiempo, pueden estimar la fuerza de la posición competitiva de la empresa observando las capacidades y/o deficiencia de las mismas en relación con las necesidades del mercado y las aptitudes de los principales competidores.

Expresan que, si se combina los resultados de estos análisis con otras consideraciones, como el riesgo, la misión de la empresa y cuestiones éticas, se puede llegar a concluir acerca de las cuales mercados o segmentos de mercado hay que perseguir. (Sciarroni, Rico, & Stern, 2009)

2.12 La competencia global

Estados Unidos de América sigue siendo la primera potencia económica del planeta, a pesar del dinero que le debe al resto del mundo, de sus problemas en el comercio internacional y en el presupuesto y de los enormes contrastes entre ricos y pobres en su población. El valor de los bienes y servicios producidos en Estados Unidos de América representa aún alrededor del doble de Japón, y ese país sigue siendo el líder mundial en rendimiento por hora (productividad).

Sin embargo, muchos países están acercándose cada vez más a los niveles conseguidos por Estados Unidos de América, y entre ellos Japón es el que lo está haciendo más rápidamente. Durante la década pasada, el incremento anual de la productividad promedió en Japón 5,5% en tanto que en Estados Unidos de América fue del 2,6%. La constante elevación de la productividad contribuye al crecimiento, tanto del rendimiento como de los ingresos y el nivel de vida. En consecuencia, lo importante no es si Estados Unidos de América seguirá o no al frente en la competencia global, sino si tendrá la energía para ser una vez más el líder mundial del desarrollo.

Muchas naciones del mundo están empeñadas en derribar los obstáculos que se oponen en su crecimiento. La Alemania nuevamente unida está destinada a convertirse en occidental se encuentran negociando su integración, originalmente planeada para consumarse en 1992. Así mismo los países de Europa oriental están experimentando una cada vez mayor libertad tanto económica como política. Para superar a sus competidores en todo el mundo, los directivos de las empresas estadounidenses deben replantear sus tradicionales estilos de trabajo. Es preciso que los empleados reciban una mejor educación y capacitación.

2.13 Productividad

La productividad es un criterio del bienestar económico, la producción de bienes y servicios por unidad de trabajo. La productividad se incrementa cuando se obtiene mayor producción con los mismos o menos insumos. Si, por ejemplo, un trabajador produce 50 mesas en un mes y 75 al siguiente, esto representa un incremento en la productividad.

La productividad puede incrementarse si a los trabajadores se les ofrecen más y mejores equipos. Un trabajador puede movilizar más basura por hora con un bulldozer que con una pala. También la educación y la capacitación pueden favorecer a la productividad. En los últimos años, la productividad estadounidense se ha elevado al 2% anual, aproximadamente. (Gutiérrez Pulido, 2010)

2.14 Productividad y reducción de costos

Productividad. - es la relación entre los productos logrados y los insumos que fueron utilizados o los factores de la producción que intervinieron.

El índice de la productividad expresa el buen aprovechamiento de todos y cada uno de los factores de la producción, los críticos e importantes, en un periodo definido.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos logrados}}{\text{Factores de la Producción}}$$

Ejemplos:

$$\frac{\text{Productos logrados}}{\text{Materia Prima Utilizada}}$$

$$\frac{\text{Productos logrados}}{\text{Energía Utilizada}}$$

$$\frac{\text{Productos logrados}}{\text{Horas Empleadas}}$$

La mejor definición de la productividad nos da la oficina internacional del trabajo en una simple ecuación:

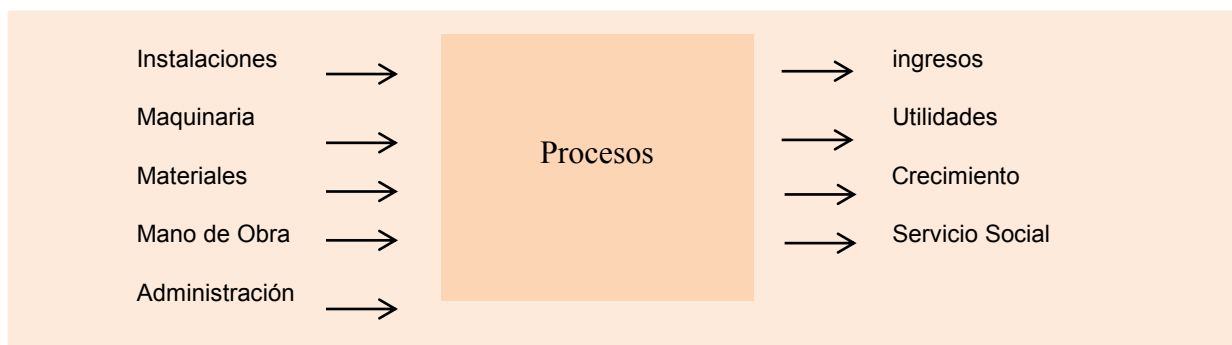
$$\text{Productividad} = \frac{\text{Bienes y Servicio}}{\text{Recursos invertidos en producirlos}}$$

O bien: Productividad es el resultado de dividir el total de factores de salida, como bienes, entre los de entrada como recursos. Este mismo concepto es aplicable a una planta manufacturera con la siguiente ecuación.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas y vendidas (bienes)}}{\text{Instalaciones, maquinaria, materiales y personal (recursos)}}$$

El mérito de este movimiento de la productividad radica en que sus métodos no exigen aumentos considerables de capital, ni adquisición de maquinaria ni cambios costosos en las instalaciones; únicamente tratan de aprovechar mejor los medios actuales de producción y de distribución.

ILUSTRACIÓN No.- 3 Insumos-procesos-rendimiento



Fuente: (García Cantú, 2011)

Elaborado por: autor

Consecuentemente, las empresas deben perfeccionar sus sistemas internos de producción, darles una mejor utilización a los medios disponibles y al factor trabajo para poder producir de mejor calidad a menores precios, con lo cual se beneficia la propia empresa, el operario, el consumidor y, en última instancia, el país en general.

2.15 La productividad en tiempo de crisis

Algunas empresas se ven afectadas por la crisis galopante que hoy azota la economía de los negocios y trata de mejorar su situación reduciendo sus gastos y no sus costos. Reducen las ventas con la torpe y miope decisión y no gastar en promoción y publicidad; elevan sus costos de manufactura al comprimir el abastecimiento y el tamaño de los lotes de producción, y dañar gravemente la eficiencia y la calidad cuando reduce su personal administrativo y su fuerza de trabajo en la fábrica. Otras empresas, en cambio, aprovechan la crisis para sacudirse el letargo, la modorra y el conformismo que les dejaron las épocas pasadas de abundancia de vida fácil, de grandes utilidades y de cómoda despreocupación por sus costos. (García Cantú, 2011)

2.16 Gestión por medio del análisis de valor

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtiene en un proceso o en un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el coeficiente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc.

ILUSTRACIÓN No.- 4 La productividad y sus componentes

Productividad: mejoramiento continuo del sistema más que producir rápido, se trata de producir mejor.

Productividad= Eficiencia x Eficacia

$$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Tiempo total}} = \frac{\text{Tiempo útil}}{\text{Tiempo total}} \times \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Tiempo Útil}}$$

Eficiencia = 50%
50% del tiempo se desperdicia en:

- Programación
- Paros no programados
- Desbalanceo de capacidades
- Mantenimiento y reparaciones

Eficacia = 80%

- De 100 unidades 80 están libre de defectos.
- 20 tuvieron algún tipo de defecto.

Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2010)

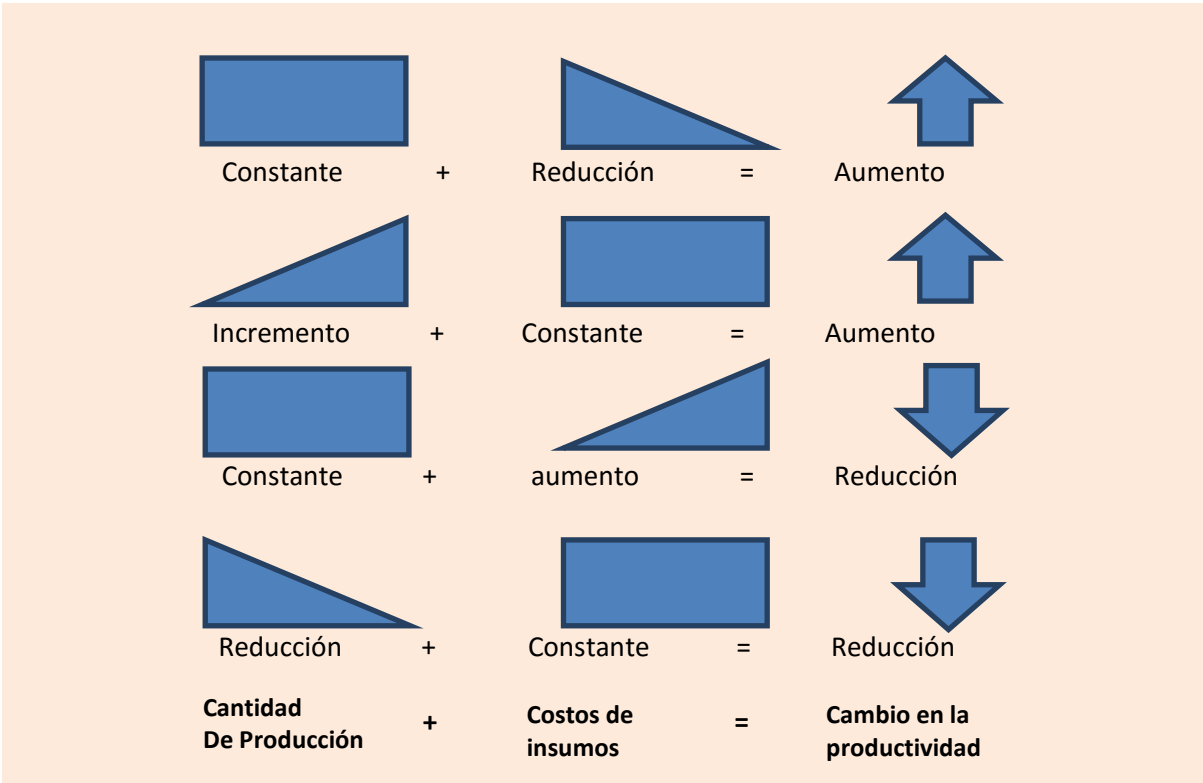
Elaborado por: autor

Es necesario gestionar la mejora de la eficacia cuyo propósito es optimizar la productividad del equipo, los materiales y los procesos, así como a capacitar a la gente para alcanzar los objetivos planteados, mediante la disminución de producto con defectos, fallas en arranques y en operación de proceso, y deficiencia en materiales, en diseño y en equipos. Además, la eficacia debe buscar incrementar y mejorar las habilidades de los empleados y generar programas que les ayude a hacer mejor su trabajo.

2.17 Relación entre la productividad y el mejoramiento de métodos y el control de costos

Las medidas de la productividad no solo señalan a los supervisores cuándo están obteniendo de los recursos existentes, también les indica cuan efectivo son los métodos que emplean y como se controlan los costos. (Gutiérrez Pulido, 2010) Pocas son las personas que pueden decir con seguridad que están bien o qué está mal. Pero se puede saber si su productividad mejora o empeora. Hay cuatro posibilidades básicas, como se muestra en el gráfico.

ILUSTRACIÓN No.- 5 Cambios en la productividad



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2010)
Elaborado por: autor

Es necesario realizar cambios en la productividad para alcanzar la eficacia y eficiencia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados. Así, buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no ay desperdicio de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados. Adicionalmente, por efectividad se entiende por los objetivos planteados son trascendentes y estos se deben alcanzar. (García Cantú, 2011)

2.18 Factores pueden contribuir al mejoramiento de la productividad

Hay dos ingredientes básicos sobre los que pueden trabajar los supervisores para mejorar la productividad.

Factores tecnológicos. Incluyen:

- Diseño del producto o del servicio. Algunas cosas son más fáciles de hacer o enviar que otras.
- Planta y equipo. Las instalaciones modernas y con buen mantenimiento hacen una gran diferencia en la productividad.
- Arreglo de lugar de trabajo y métodos. La congestión y el desorden afecta la productividad; el orden y el flujo sin obstáculos aceleran la productividad.
- Condición de los materiales. Las partes preclasificadas aceleran las cargas de las máquinas. Los machotes son instrucciones impresas mejora la eficiencia.
- Extensión de la energía empleada. Electricidad, vapor, aire comprimido, combustible-todos refuerzan el esfuerzo humano.

Factores humanos. Los factores obvios son la capacidad, el conocimiento y la motivación. Lo que no está muy claro es la medida en que son importantes docenas de otros factores orientados a las personas. Entre los que merecen atención están la educación, experiencia, niveles de aspiración, horarios de trabajo, entrenamiento, grupo organizacionales, políticas de personal, liderazgo y –muy importante- las prácticas de pago. (Gutiérrez Pulido, 2010)

2.19 Papel de la satisfacción del trabajador en el mejoramiento de la productividad

En industria de alta tecnología como la refinería de petróleo, la satisfacción en el trabajo puede ser un factor menos importante que la tecnología. Sin embargo, en la mayor parte de los trabajos, hay una necesidad creciente de dar mayor importancia a la satisfacción laboral. A largo plazo, las personas controlan el ritmo de trabajo, y pueden ser muy inteligentes para obstaculizar las máquinas. Los supervisores deben tratar de adaptar los puestos con los tipos de satisfacción del trabajo de cada trabajador. La productividad puede mejorar por el lado humano cuando los supervisores apoyen a su gente en su búsqueda por la satisfacción en el trabajo. Lo ideal, por supuesto, es equilibrar las necesidades de satisfacción de los trabajadores con las necesidades de la organización de un mejoramiento de la productividad del control de costos. (Gutiérrez Pulido, 2010)

2.20 Barreras de la productividad

Debemos conocer algunas barreras a la productividad para eliminarlas si es que las encontramos en nuestros negocios, o bien, no permitir que se infiltren en ellos. Se encuentran en una gran porción de las empresas de la iniciativa privada es un error pensar que se encuentran exclusivamente en las empresas estatales o de gobierno.

Las barreras más arriesgadas y comunes que se conocen son:

1. Burocracia obsesiva
2. Arteriosclerosis organizacional
3. Feudalismo corporativo
4. Excesiva centralización de control
5. Mentalidad cerrada al cambio

Estas barreras se pueden diagnosticar de la siguiente manera:

1. **Burocracia obsesiva.** ¡Cuidado! Esta se esconde subrepticamente en los pliegues de un elegante ropaje de política, sistema, procedimiento y controles que ciñen, como una camisa de fuerza, a la administración e impide la movilidad de las decisiones y acciones.

La burocracia se caracteriza por la ciega adherencia a normas, reglas prácticas establecidas sin una consideración flexible a intención o propósito, o a la adecuación que requiere una situación especial, y en todo caso un rigor mortis en respuesta a retos internos y externos.

2. **Arteriosclerosis organizacional.** Las arterias tienen la función de llevar sangre renovada al organismo humano y, de esta manera restaurar la vida de todas las células. Las paredes de las arterias deben dilatarse o encogerse de acuerdo con el cambio del volumen de sangre que fluye por ellas. Cuando en las arterias se acumulan depósitos de minerales, grasas y de elementos tóxicos, se engruesan, endurecen y pierden la elasticidad necesaria para acceder a los cambios de volumen.
3. **Feudalismo corporativo.** Un síndrome de feudalismo lo diagnosticamos en no pocas empresas chicas, medianas y grandes. Ahora otra analogía con el sistema feudal de edad media (siglos X y XIII) y con el separatismo que en nuestro
4. **Excesiva centralización de control.** Esta barrera no es infranqueable si analizamos en que consiste; pero lo difícil es cambiar las metas cerradas de empresarios, directores o jefes de alta jerarquía para que quieran soltar su poder.
5. **Mentes cerradas al cambio.** En gran número de empresas hay colaboradores que tienen deseos de aplicar su ingenio y su creatividad para ser mejor sustanciales a los sistemas y métodos de trabajo. Sin embargo, su iniciativa se ve frustrada debido a que sus jefes y compañeros tienen la mente cerrada a todo cambio.

Estos individuos que obstruyen el paso a la productividad y al progreso, son quienes padecen una o todas las reacciones humanas negativas que nos enseñan los modernos conductistas. Las reacciones de la gente que pone obstáculos a toda idea nueva son las siguientes:

- a) Resistencia al Cambio.
- b) Ceguera al taller
- c) Conformismo
- d) Temor a la Crítica
- e) Temor a Criticar
- f) Inadecuada Perspectiva

2.21 Sistema de producción justo a tiempo

Importancia de medir la “productividad” se ha convertido hoy en día en algo común en las naciones que se esfuerzan por alcanzar u desarrollo tal que mejore el nivel de vida de su población, reduzca sus niveles de inflación, sanee sus finanzas internas y externas, logre niveles de competencia internacional para enfrentar la globalización comercial, e impulse su nivel tecnológico.

El ser productivo ha venido a ser la llave maestra para que los empresarios ganen terreno en el mercado internacional, aumenten sus ganancias a través de la competitividad, reduzcan sus costos de producción e incrementen su rentabilidad. La productividad, definida de una manera global, es la relación entre productos o servicios generados por un sistema, sea este una empresa, consorcio o nación, y los recursos utilizados para hacerlo; esto es, la productividad no es una medida austera de volumen de producción sino de la forma en que se combinan los recursos para conseguir los resultados planteados.

En otras palabras, la productividad es una manera de evaluar la eficiencia con que se están utilizando los insumos, tanto humanos como materiales y financiero, en las generaciones de un bien o servicio o, en otras palabras, es la medida de la eficiencia en el manejo administrativo de la empresa.

De esta forma si la productividad se define como:

Productividad = productos/insumos.

Y los productos se cuantifican por ejemplo como cantidad producida y los insumos como una combinación de cantidad de personal, materiales, energía, maquinaria, etc. Utilizados en el proceso productivo, entonces la productividad mediría la forma como dichos recursos están siendo utilizados en el proceso; un incremento de ésta puede lograrse entonces vía algunos de estos caminos:

- Utilizando más eficientemente los insumos para producir más productos con los mismos recursos.

- Reduciendo, a través de un uso más eficiente de ellos, las entradas requeridas para producir el mismo nivel de salida que anteriormente se tenía.
- Una combinación eficiente de los puntos anteriores.

Actualmente, el empresario desea cada día un mayor nivel de ganancias y el trabajador exige una mejor remuneración salarial; el contar con un programa de incremento salarial y una medida correcta de la productividad de una respuesta justa a este dilema, ya que las negaciones entre obreros y patronos muchas veces carecen de bases cuantitativas confiables sobre las cuales establecer un nivel salarial, de acuerdo con su desempeño laboral y participación en el nivel de productividad. (García Cantú, 2011)

2.22 Enfoque sistémico en la evaluación de la productividad

El aspecto de la productividad es más que un emblema o un símbolo que puede usar una empresa, organización o nación para proyectar una imagen de su potencialidad; ella guarda relaciones muy importantes con la calidad, competitividad y bienestar del trabajador, rentabilidad y desempeño de la empresa, como se ha esbozado anteriormente.

En términos generales se puede considerar a la productividad como la forma en que la administración hace uso de todos sus recursos potenciales para generar los bienes o servicios de su actividad. Por esta razón, la productividad es una medida de la actuación del desempeño de aquellos que están encargados de la dirección y puestos de mando. No obstante, desde un aspecto sistémico se sabe que para que la empresa funcione bien, desde sus áreas y personal, sin importar su jerarquía dentro de la organización dentro de la organización, deben funcionar adecuadamente. Así es posible considerar a la empresa como una maquinaria, y a cada área o persona como una parte de la misma. Si alguna de ellas funciona deficientemente, dependiendo de la importancia de su papel o interrelación, hará que toda la maquina trabaja de forma deficiente.

Como se observan, la productividad es el producto final del esfuerzo y combinación de todos los recursos humanos, materiales y financieros que integran una empresa. Una vez que se reconoce este aspecto fundamental, sirve de guía para cualquier administrador que pretenda mejorar sus índices de productividad; esto es, no tratará de resolver óptimamente un problema equivocado, esforzándose en mejorar la productividad, por ejemplo, motivando únicamente a

sus gerentes; o solo comprando computadoras o tecnologías de punta, sin tomar en cuenta al resto a sus niveles, áreas y personal en general. (Gutiérrez Pulido, 2010)

2.23 Desarrollo de empresas competitiva

La calidad, entendida como la satisfacción de las necesidades del consumidor aparentemente no tiene relación alguna con la productividad, ya que es perfectamente factible lograr un producto que agrade al consumidor final sin que este se percate de que para lograrlo la empresa tuvo enormes trabajos en varias de sus piezas, produjo desperdicios, usó más componentes de los necesarios y tuvo altos costos de comercialización. Sin embargo, como al final de toda la empresa logró un producto tal que, por su diseño o particularidades propias, satisfacen las expectativas del consumidor, el cual hace finalmente la compra.

En un programa de calidad total se diseñan estrategias para que cada empleado satisfaga a su consumidor. Esto es, para la secretaria su consumidor será jefe y tratará de realizar bien sus tareas desde la primera vez. Para los trabajadores en línea de producción, su cliente es aquel que recibe los productos de su trabajo para un posterior proceso y deberá tratar de hacer su labor bien a fin de que su cliente pueda llevar a cabo el suyo. De esta manera se estará haciendo un uso óptimo de todos sus recursos productivos: ¡pero eso es precisamente productividad.

Finalmente, es obvio que aun calidad y productividad bajo conceptos puramente definicionales son diferentes, no cabe duda de que, desde un aspecto de competitividad, una empresa que los posee a ambos estará en una situación mucho más ventajosa que la que sólo posea uno de ellos. (Mercado R., Diaz T., & Flores R., 1997)

2.24 La productividad y su relación con la competitividad

La competitividad, entendida como la capacidad para vender un producto en un mercado en la cual existen otros similares, y sostener a dicho cliente en el tiempo, engloba el potencial de la empresa desde un aspecto principalmente mercadotécnico. Esto es una empresa con un área mercadotécnica creativa, ágil, moderna y actualizada, será capaz de desplazar un producto aun cuando este no sea de buena calidad, ni se haya creado con un uso eficiente de los recursos productivos, y por tanto su precio de ventas sea más elevado. (Mercado R., Diaz T., & Flores R., 1997)

2.25 Productividad total

Mide la razón entre la salida total que genera la empresa y la centrada totales que se requirieron para producir dicha salida. Esto es, la cantidad total generada de bienes y/o servicios, o ambos, en un periodo dado, entre la cantidad total de insumos utilizados para producirla. (Mercado R., Diaz T., & Flores R., 1997)

Tanto las entradas como las salidas pueden evaluarse en cantidades físicas como monetarias; esto es, la salida total puede determinarse, por ejemplo, con el monto del valor agregado, el total de ingresos de operación o la cantidad física de producto, entre otros. Las entradas se pueden evaluar por costos o cantidades físicas de consumo. (Mercado R., Diaz T., & Flores R., 1997)

2.26 Productividad de salida

Esta se considera como la maximización de bienes y servicio generado o producidos cuando se mantienen en el mismo nivel de insumos o entradas. Este enfoque se puede utilizar cuando existe mercado potencial o demanda creciente del producto o servicio que genera la empresa, de tal manera que se puede aumentar el nivel de producción. (Mercado R., Diaz T., & Flores R., 1997)

2.27 Productividad de entrada

Cuando la demanda está limitada como para poder absorber mayores niveles de producción o bien los insumos (entrada) son limitados, o hay que hacer un uso más cuidadoso de estos, en cuanto se recurre a este enfoque que lleva como principio utilizar el mínimo nivel o monto de insumo (entrada) para producir una cantidad fija de bienes o servicios. (Mercado R., Diaz T., & Flores R., 1997)

CAPÍTULO III

Gestión administrativa como pilar fundamental en la competitividad sostenible

La gerencia de una empresa busca lograr su mejor desempeño mediante la productividad y la competitividad que producen rentabilidad para la organización. Cuando en una economía todas sus unidades productivas tienen estas características se logra el desarrollo económico de un país, por lo que no es de extrañar que las grandes potencias mundiales tengan como objetivo estratégico el desarrollo empresarial.

CAPÍTULO III

Gestión administrativa como pilar fundamental en la competitividad sostenible

La gerencia de una empresa busca lograr su mejor desempeño mediante la productividad y la competitividad que producen rentabilidad para la organización. Cuando en una economía todas sus unidades productivas tienen estas características se logra el desarrollo económico de un país, por lo que no es de extrañar que las grandes potencias mundiales tengan como objetivo estratégico el desarrollo empresarial.

3.1 Gestión y gerencia de empresas

Gerencia y gestión son términos que se utilizan más en el ámbito empresarial, mientras que administración es un término muy amplio y universal. (Hernández y Rodríguez, 2010) Mientras que la administración como ciencia o técnica se centra en el diseño interno de la empresa, de sus estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y sus procesos, la gerencia implica, además, la comprensión del entorno, la conceptualización de la función de la empresa en el mercado y la gestión para lograr resultados en el contexto en que opera o desea competir.

3.2 Eficiencia, eficacia y efectividad

Según (Hernández y Rodríguez, 2010, pág. 4) La eficiencia es el uso correcto de los recursos utilizados para lograr los resultados. La eficacia se mide por los resultados, sin importar los recursos, ni los medios con que se lograron. La efectividad es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos.

Principios administrativos de Fayol.

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Retribución a las capacidades del personal.
8. Centralización frente a descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo o unión del personal.

3.3 Autoridad y la toma de decisiones

La autoridad y la toma de decisiones son un binomio y corolario, es decir, las buenas decisiones fortalecen la autoridad porque son el reflejo de una voluntad firme que sabe lo que quiere, están en la mente del directivo y obran como fuerza positiva que se trasmite a los colaboradores como energía que emociona, que desarrolla su iniciativa y acrecienta su espíritu creador y su confianza en la misión de la empresa. (Hernández y Rodríguez, 2010)

3.4 Competitividad y administración

Además de la calidad del producto o servicio, existen múltiples factores que promueven una mayor competitividad, por ejemplo: el precio, las estrategias de mercado, y el servicio. (Much Lourdes, 2014) Un excelente producto o servicio, sin el soporte de una adecuada administración no tendrá permanencia en el mercado. De ahí la importancia de esta disciplina y sus técnicas para garantizar la competitividad y el éxito empresarial.

3.5 Importancia de la gestión administrativa

La administración pone en orden los esfuerzos, en situaciones complejas, donde se requiere una gran habilidad para gestionar con los recursos que se tienen, materiales, financieros, tecnológicos, y humanos, entre muchos otros, para alcanzar el logro de los objetivos de una manera eficiente y eficaz. (Hurtado Cuartas, 2008)

3.6 Cuadro de mango integral

Según (Gallardo Hernández, 2012, pág. 263) El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión para la implementación de estrategias de la organización, refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre indicadores financieros y no financieros, entre indicadores de desempeño y de resultados, y entre perspectivas externas e internas. El modelo se debe considerar como un instrumento para transformar la visión y estrategias abstractas en indicadores y metas concretas. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 264).

3.7 Beneficios de implementar el cuadro de mando integral

De acuerdo a (Gallardo Hernández, 2012, pág. 265) Los beneficios de implementar el cuadro de mando integral son los siguientes:

- 1.- Maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- 2.- Generar un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los socios.
- 3.- Contar con información actualizada al instante sobre todos los objetivos de la organización para su seguimiento y control.
- 4.- Alinear a todos los socios con la filosofía organizacional.
- 5.- Generar una actitud proactiva que permita anticiparse a los retos del entorno.
- 6.- Comunicación clara de las estrategias, logrando una integración total hacia el cumplimiento de los objetivos y metas.
- 7.- Evaluar la efectividad de las acciones ejecutadas y controlar la productividad de todas las áreas de la organización.

3.8 Indicadores de gestión

Los indicadores son parámetros que miden cuantitativamente el grado de cumplimiento de los objetivos y permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto en el logro de las metas. Los indicadores pueden ser cantidades, métricas, números, hechos, opiniones o datos que señalen condiciones o situaciones específicas. (Gallardo Hernández, 2012)

3.8.1 Clases de indicadores

Según (Gallardo Hernández, 2012, pág. 296) existen diferentes indicadores para medir la gestión, los cuales se detallan a continuación:

- 1.- Indicadores de desempeño: esta clase de indicadores se le llama líderes, puesto que se empujan a resultados finales dentro de la organización. Un lugar típico para estos indicadores son las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.
- 2.- Indicadores de resultados: estos indicadores son de tipo histórico y se conocen como indicadores de resultados, ya que muestran un resultado final. Esta clase de indicadores dominan la mayoría de los sistemas de medición.

3.9 Toma de decisiones en las Pymes

Muchas pequeñas y medianas empresas tienen principios de administración, pero, al igual que ocurre en las grandes corporaciones, tales consejos fallan en el proceso de toma de decisiones. Evaluar el proceso de toma de decisiones no es acción fácil, debido a diferentes factores del entorno que inciden; además de los limitados conocimientos que poseen para evaluar situaciones que se presentan y poder determinar acciones idóneas. (Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía Morales, 2011)

Existen esfuerzos por parte de las Pymes en alcanzar una posición positiva en los intentos por descubrir los factores determinantes del éxito del emprendimiento y crecimiento de las empresas, conjuntando las visiones internas y externas. La proximidad con el mercado objetivo de los emprendedores les permite elaborar los medios adecuados para detectar expectativas latentes o tácticas de sus clientes, y aprovecharlos de tal manera que se potencien las oportunidades identificadas.

La competitividad de las Pymes no proviene solamente de la difusión de las nuevas tecnologías de gestión y de productos, que en muchos casos no sólo dependen de la investigación material, sino también de nuevas formas complejas de organización, y de este modo de una inversión inmaterial en investigación y desarrollo, y en una vigilancia importante de la información.

Según (Medina Sanchez, López Salazar, & Contreras, 2014) En las firmas, la mayoría de las veces las redes son informales, y se vuelven más estructuradas y formalizadas a medida que la empresa se desarrolla una vigilancia. Estas redes permiten a las empresas generar acciones más dinámicas para acondicionar su ambiente, a fin de reducir la incertidumbre.

Para que una empresa tenga un fuerte crecimiento requiere contar con una arquitectura estratégica de sus competencias esenciales, denominadas como la combinación de recursos que se convierte en una administración sólida que se construye bajo una visión y proyección en el tiempo futuro de la organización, mediante una visión alcanzable y un pensamiento a largo plazo, con el fin de anticiparse a los cambios y liderar las resistencias al mismo, y que es requerida como una condición para el éxito de la empresa.

Los emprendedores deben considerar que las competencias actitudinales permiten estar preparados a los nuevos desafíos y consolidación de su crecimiento en el mercado, producto de la implementación de estrategias hacia dentro de su Pymes que le permiten llegar a ellas con el soporte de su personal, y de estrategias hacia fuera de su empresa haciendo uso de su red de negocios.

Actualmente las organizaciones se enfrentan a nuevas condiciones de competencia de los mercados, lo que ha llevado a generar procesos de aprendizaje y des aprendizaje de las prácticas de gestión y de las capacidades empresariales, organizacionales y tecnológicas. Estos cambios y el rápido avance tecnológico, han ocasionado problemas en las empresas, la pequeña y mediana empresa ha sido de las más afectadas, pero al mismo tiempo algunas de ellas han mostrado capacidad de adaptación.

Las principales barrera interna en las pequeñas y medianas empresas son el talento humano y el recurso financiero, por ende deben ser gestionados de manera correcta, en base a una evaluación exhaustiva, de ellos depende el crecimiento y desarrollo económico de la empresa, así como el nivel de competitividad de tal manera que se alcance el éxito esperado (Pomar, Rangel Magdaleno, & Franco Zesatil, 2014).

3.10 Administración y gestión de las empresas

Según (Kotler & Armstrong, 2012) En un mercado competitivo las empresas deben establecer una estructura sólida, considerada como la base para la dirección de todas las acciones que pretendan emplear con el fin de cumplir los objetivos establecidos. Las organizaciones mediante una administración efectiva llevarán un proceso sistemático de las acciones que se deben ejecutar en una firma, mediante la planificación, organización, dirección y control.

Todas las firmas sin importar el tipo de actividad económica, ni el tamaño, pretende obtener un alto desempeño en los procesos que ejecutan, por ende, la gerencia de una empresa busca lograr su mejor desempeño mediante la productividad y la competitividad que producen rentabilidad para la organización. Cuando en una economía todas sus unidades productivas tienen estas características se logra el crecimiento económico de un país, por lo que no es de extrañar que las grandes potencias mundiales tengan como objetivo estratégico el desarrollo organizacional.

La toma de decisión empresarial afecta a la economía de desarrollo de un país, es importante que el sector productivo emplee acciones estratégicas sólidas. Es importante que toda firma gestione de forma correcta las acciones que pretende ejecutar en base a un análisis de factores internos y externos, de tal manera que se disminuya el riesgo, y se potencie oportunidades del entorno. Los cambios en el entorno dificultan el éxito esperado por las organizaciones al emplear estrategias, que permitan cumplir con el principio de eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos que implementan. Las entidades que asumen retos, deben contar con un modelo administrativo sólido que garantice menor riesgo al implementar gestiones competitivas, en base a las condiciones identificadas en el mercado al que pertenecen. (Robbins, Decenzo , & Coulter, 2013).

3.11 Modelo de gestión administrativa

La administración al ser una ciencia que implica la toma de decisiones en periodos establecidos con un alto impacto en el rendimiento de las empresas debe ser empleada de forma idónea; los gerentes deben analizar diferentes factores del entorno, en base a ello adoptar modelos de gestión eficiente, de tal manera que genere una mayor productividad, y por ende los márgenes de rentabilidad sean favorables. (Hernández y Rodríguez, 2010).

La mayoría de las empresas familiares establecen las acciones de manera empírica; sin embargo, muchas tienen éxito, pero a medida que aumentan de tamaño, y tiene un alcance mayor por el territorio que abarcan o pretenden alcanzar deberán adoptar modelos de gestión administrativa oportunos. En un mercado competitivo las empresas que no emplean acciones estratégicas sólidas, ni ejecutan toma de decisiones con el menor riesgo posible, tienden a fracasar, debido al nivel de competitividad, y factores del entorno que se convierten en amenazas para las empresas. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009).

Según (Hurtado Cuartas, 2008) Un modelo de gestión administrativa es un sistema mediante el cual se está manejando una empresa, que incluye procesos, buscan normalmente cambiar y mejorar algunos aspectos de la organización. Es importante que tales procesos sean direccionados de forma asertiva, de tal manera que el riesgo al implementar acciones estratégicas sea mínimo; los gerentes de nivel alto deben tener el principal interés de que la empresa alcance un mayor nivel de productividad.

Un modelo administrativo es muy flexible porque puede ser aplicado en cualquier empresa, siempre que se ajuste a sus políticas y ayude a alcanzar los objetivos propuestos. (Servigan W., 2013). Para lograr el éxito esperado es necesario que se modifiquen puntos débiles, que dificultan que se cumplan los indicadores establecidos, los gerentes deben tener la capacidad de modificar los aspectos negativos del modelo de gestión empresarial.

3.12 Modelo de gestión administrativa 3 E

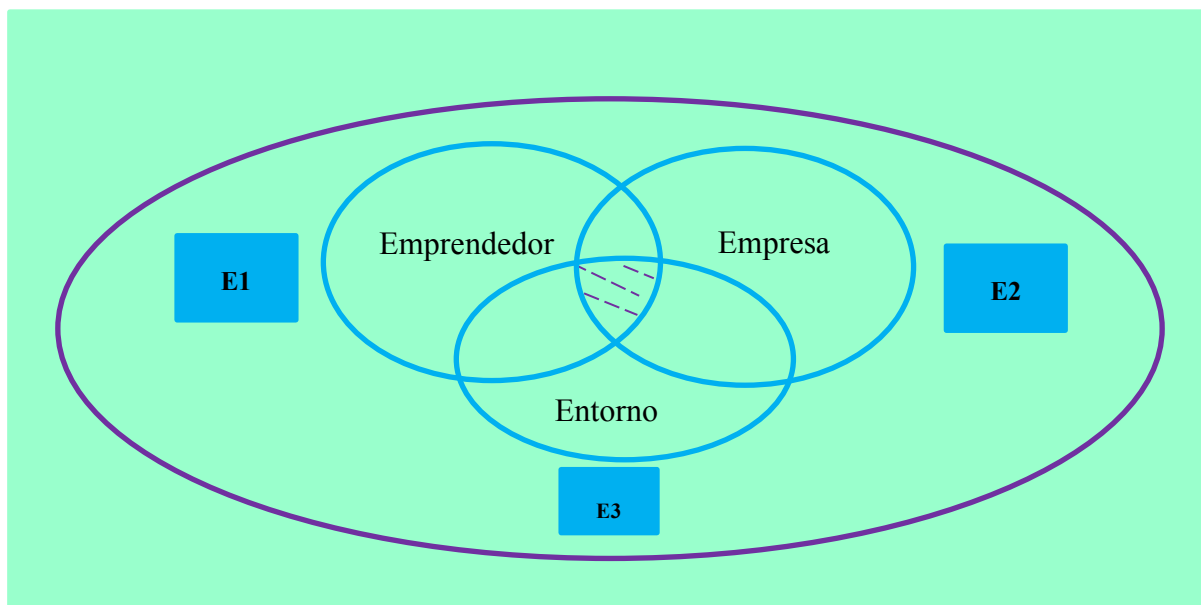
Las pequeñas y medianas empresas necesitan de modelos que permitan optimizar el uso de recursos, cumplir oportunamente los objetivos establecidos en proyectos a implementar, y fortalecer el desempeño organizacional.

De acuerdo a (Medina Sanchez, López Salazar, & Contreras, 2014) El modelo 3 E es un metamodelo que sirve para garantizar la armonía entre los tres factores claves en la decisión de una empresa; está estructurado para asegurar la ejecución de los proyectos que estarán vigentes durante mucho tiempo, en base a las consideraciones de (Paturel, 1997).

Las 3 E que conforman este modelo consisten en:

- 1.- El emprendedor o el dirigente de la Pyme y sus aspiraciones, que exigen un diagnóstico personal profundo por parte de quien dirige la empresa, y realiza la toma de decisiones; factor identificado como (E1). En relación a las intenciones del emprendedor y la toma de decisiones existirá una afectación al desarrollo económico de la empresa, en la cual podría generarse el éxito o fracaso, por ello es importante que la persona que dirige la organización no solo decida por percepción, sino en base a una evaluación sistemática, combinada de las experiencias.
- 2.- Los recursos y las competencias que pueden integrarse en la empresa, factor sintetizados en E2; consiste en la capacidad de la empresa, así como las condiciones, y filosofía, de ellas dependerá las estrategias que se pretendan implementar en la pyme.
- 3.- Las posibilidades ofrecidas por el entorno (E3), ya sea global, sectorial, o local; es importante que las empresas consideren estos factores, para así disminuir la incertidumbre ante la toma de decisiones empresariales.

ILUSTRACIÓN No.- 6 Modelo 3 E



Elaborado por: Autor.

3.13 Modelo de gestión administrativa 3 F

Para poder alcanzar los objetivos de una Pyme con efectividad, es importante que se implemente un modelo de gestión administrativa sólido, en base a las condiciones de la empresa, así como la capacidad, y el entorno en el que se encuentra. Sin embargo, hay que considerar otros factores como son: eficiencia y eficacia, en base al uso de recursos y aprovechamiento; de tal manera que se logre efectividad, y por ende potenciar las fortalezas y oportunidades. (Medina Sanchez, López Salazar, & Contreras, 2014).

El modelo 3 F es un modelo de desempeño aplicable a la Pyme, que está estructurado por tres grupos de indicadores de desempeño, que son los siguientes:

1.- F1: simboliza la eficacia, que consiste en acercar los objetivos a los logros, basándose en la definición de los objetivos que establece el emprendedor o el dirigente. La eficacia se define habitualmente como la relación entre los reportes efectuados acerca de un determinado número de indicadores y el valor deseado para estos mismos criterios en función a los objetivos del dirigente, así como de la visión estratégica y operativa que éste posee de su organización.

2.- F2: representa la eficiencia, es decir, la forma en la que se utilizan los recursos y las competencias para conseguir una determinada producción dentro de la empresa. La eficiencia

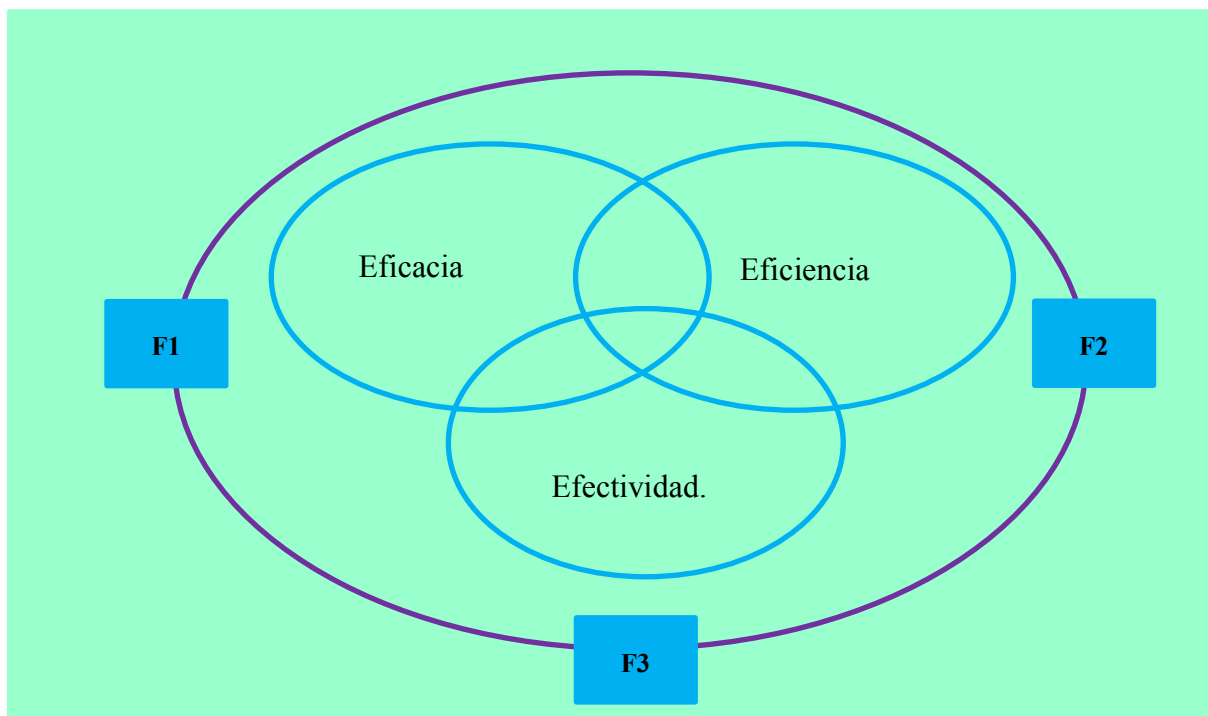
ayuda a seguir la forma en la que la empresa consume sus medios de producción con respecto a las normas que permiten seguir siendo competitivos en el sector de actividad y el segmento del enrocado meta. Para cada indicador, nos referimos al nivel que alcanza los mejores competidores en el sector de actividad de la Pyme, ya que se trata de las normas a respetar para permanecer en el mercado.

3.- F3: se refiere a la efectividad, definida como el grado de satisfacción de los participantes empresariales, ya sean internos o externos a la Pyme.

Un modelo administrativo debe basarse en los principios de eficiencia y eficacias de tal manera que en conjunto se logre la efectividad de acciones y estrategias determinadas, de esta manera una empresa estará preparada ante eventos y situaciones desfavorables que se presentan en las diferentes actividades económicas.

La eficiencia es el uso correcto de los recursos utilizados para lograr los resultados. La eficacia se mide por los resultados, sin importar los recursos, ni los medios con que se lograron. La efectividad es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos. (Hernández y Rodríguez, 2010, pág. 4).

ILUSTRACIÓN No.- 7 Modelo 3 F



Elaborado por: Autor

3.14 Importancia de la gestión administrativa

(Hurtado Cuartas, 2008, pág. 51) Indica que la administración pone en orden los esfuerzos, en situaciones complejas, donde se requiere una gran habilidad para gestionar con los recursos que se tienen, materiales, financieros, tecnológicos, y humanos, entre muchos otros, para alcanzar el logro de los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

La toma de decisión asertiva sobre situaciones complejas permite que las empresas no sean afectadas por factores del entorno, es indispensable que la gerencia establezca una gestión administrativa eficiente, basada en principio de eficiencia y eficacia, de tal manera que la productividad no se vea afectada negativamente. Es necesario que se establezcan acciones estratégicas orientadas a la capacidad de la empresa en relación a los recursos disponibles, con el fin de optimizarlos y alcanzar un mayor nivel de beneficios (Gallardo Hernández, 2012).

3.15 Gestión y gerencia de empresas

Las empresas deben tener una gestión oportuna por parte de la gerencia, que en base a sus competencias deberá tener la capacidad de solucionar problemas que se presenten, por ende es indispensable que la gestión que se ejecuta por un periodo determinado se base en modelos administrativos de éxito en el sector que pertenece. (Hurtado Cuartas, 2008).

De acuerdo a (Hernández y Rodríguez, 2010) La gerencia y gestión son términos que se utilizan más en el ámbito empresarial, mientras que administración es un término muy amplio y universal. Mientras que la administración como ciencia o técnica se centra en el diseño interno de la empresa, de sus estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir, controlar sus recursos y procesos; además, la comprensión del entorno, y la gestión para lograr resultados en el contexto en que opera o desea competir.

3.16 Principios administrativos de Fayol

La gestión administrativa eficiente se basa en principios que deben cumplirse, de tal manera que se obtengan mejores resultados al implementar acciones estratégicas. De acuerdo a Fayol los principios básicos son:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Retribución a las capacidades del personal.
8. Centralización frente a descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo o unión del personal.

Estos principios deben ser integrados en un modelo de gestión administrativa de éxito, debido que la mayoría de las empresas pretenden asumir todas las responsabilidades mediante un gerente, sin que exista una división de trabajo en base a las competencias de los subordinados, mediante nivel jerárquico que implica la autoridad y responsabilidad que deben asumir, además de existir equidad en las funciones que deben desempeñar el personal; así como la unidad de mando y dirección; de esta forma se logra una estabilidad laboral, por ende un ambiente de trabajo ameno, al generarse un espíritu de unión del personal, direccionados al cumplimiento de los objetivos empresariales, contribuyendo así al fortalecimiento de la cultura organizacional. (Gallardo Hernández, 2012).

3.17 Autoridad y la toma de decisiones

En las empresas la toma de decisiones dependerá del nivel de autoridad que los gerentes tengan, sea nivel alto, medio, o bajo; de ello se basará la capacidad de elegir entre diferentes acciones que se puedan ejecutar, procesos a seguir, mejoras a emplear, delegación de funciones, y reestructuración de planificación.

De acuerdo a (Hernández y Rodríguez, 2010) La autoridad y la toma de decisiones son un binomio y corolario, es decir, las buenas decisiones fortalecen la autoridad porque son

el reflejo de una voluntad firme que sabe lo que quiere, están en la mente del directivo y obran como fuerza positiva que se trasmite a los colaboradores como energía que emociona, que desarrolla su iniciativa y acrecienta su espíritu creador y su confianza en la misión de la empresa.

3.18 Proceso administrativo

Las empresas para alcanzar un mejor desempeño organizacional deben seguir un proceso administrativo, que está compuesto por una serie de fases, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar los enfoques de gestión. En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. (Lourdes, 2014). Es importante que se ejecuten cada uno de las fases del proceso administrativo de forma asertiva, y ordenada, de tal manera que se optimice el uso de recursos de una empresa.

El proceso administrativo, es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización ejecutan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas. (Hurtado Cuartas, 2008). Las empresas que pretendan alcanzar efectividad en las acciones que emplean deben ejecutar el proceso administrativo de forma correcta.

ILUSTRACIÓN No.- 8 Proceso administrativo



Fuente: Hurtado Cuartas, 2008

Elaborado por: Autor.

3.18.1 Planeación

La planeación es la primera fase del proceso administrativo, que implica en la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos. (Lourdes, 2014) Deben establecerse acciones sólidas, basadas en la cultura organizacional.

3.18.1.1 Interrogantes de la planeación

En la primera fase del proceso administrativo los gerentes de alto nivel deben tomar decisiones, en la que existen varias dudas para establecer acciones estratégicas que favorezcan al desempeño organizacional. Toda planeación se relaciona con las siguientes interrogantes, las cuales deben considerarse al momento de planear. (Hurtado Cuartas, 2008).

ILUSTRACIÓN No.- 9 Interrogante de la planeación

Pregunta	Actividad
¿Qué?	Define lo que quiere hacerse, a lo que se desea dedicar, esfuerzo y dinero en el plan a ejecutar.
¿Cuándo?	Define el tiempo de inicio del plan.
¿Quién?	Define quién o quienes van a iniciar y operar el plan.
¿Para qué?	Define lo que se quiere obtener del plan.
¿Dónde?	Define el lugar donde se ejecutará el plan.
¿Cómo?	Define qué actividades se van a emplear para que el plan de la empresa funciones.

Fuente: (Hurtado Cuartas, 2008)

Elaborado por: Autor

3.18.2 Organización

La segunda fase del proceso administrativo es la organización que consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones, responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. (Lourdes, 2014). De esta fase depende la manera en que se establecerá cada una de las

funciones y actividades que deberá ejercer el subordinado en base a las competencias determinadas con el fin de alcanzar eficientemente los objetivos establecidos para la empresa, siendo indispensable la distribución de trabajo de forma correcta.

3.18.2.1 Procesos de organización

En la fase de organización como parte del proceso administrativo deben seguirse varios procesos que permitirán que las acciones se desarrollen de forma eficiente. De acuerdo a (Hurtado Cuartas, 2008, pág. 51) que son los siguientes:

1.- Puesto de trabajo: Las actividades se reparten en puestos para que el trabajo se cumpla de la mejor forma posible.

2.- División de trabajo: Depende de la cantidad de actividades y del número y calidad de los empleados.

3.- Combinación de actividades (Departamentalización): Combinación de distintas destrezas y niveles de experiencia.

4.- Coordinación de trabajo: Se integran actividades que tiene relación para así ahorrar recursos y se desarrollen de mejor forma.

5.- Unión de todos los trabajos para alcanzar las metas: Es importante que todas las acciones que se empleen estén direccionadas en una misma orientación.

3.18.3 Dirección

La tercera fase del proceso administrativo consiste en la ejecución de todas las fases mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo. La dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas, por lo que un dirigente debe interesarse en el trabajo y por las relaciones humanas. El pequeño empresario es un dirigente que maneja su propia compañía y está en busca de una dirección eficaz, mediante las acciones estratégicas que implementa deberá alcanzar la mejora continua del desempeño organizacional. (Hurtado Cuartas, 2008)

3.18.3.1 Elementos de la dirección

Según Hurtado Cuartas, (2008) “En la fase de la dirección como parte del proceso administrativo es necesario que se fomenten elementos indispensables para obtener una mayor productividad, y disminuir el riesgo al implementar las acciones estratégicas establecidas en el proceso de administración” (P.52). Los elementos de la dirección son:

1.- El liderazgo: Es la capacidad de persuadirle a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos.

2.- La motivación: Consiste en detectar las necesidades de un trabajador y en ayudarlo a satisfacerlas con la finalidad de que se sienta con ganas de trabajar.

3.- El riesgo: La persona con control interno están deseosas de tomar riesgos moderados, porque consideran que pueden influir en los resultados.

3.18.4 Control

Control es la cuarta fase del proceso administrativo en la cual se evalúan los resultados obtenidos mediante estándares e indicadores establecidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. Las empresas deben medir el resultado obtenido en un período establecido, puesto que lo que no se controla no se mejora, y por lo tanto no se alcanza los objetivos determinados.

Hurtado Cuartas, (2008) “El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición. Se debe especificar con claridad que la función de control va muy aparejada con la de planeación, ya que implica la existencia de metas y planes; el pequeño empresario no puede percatarse de lo que va a controlar si no lo ha determinado con anterioridad” (p.52).

3.18.4.1 Elementos del control

En la fase del control se deben analizar varios elementos con la finalidad de medir de manera oportuna el cumplimiento de las acciones establecidas, así como la variación en resultados

obtenidos. Según (Hurtado Cuartas, 2008) Los elementos del control pueden ser de diferente naturaleza, los cuales se detallan a continuación:

1.- Cantidad: número de unidades a producir en empresas del sector industrial, de tal manera que se evalúe el nivel de producción obtenido, así como la eficiencia en el uso de recursos establecidos.

2.- Calidad: grado de eficiencia de los trabajadores en el cual ejecuten diferentes funciones que se determinaron en el proceso de planificación, que contribuye a la consecución de objetivos establecidos.

3.- Uso de tiempo: tiempo que insume la venta del nuevo producto una empresa, así como el tiempo en el que se desarrollan cada uno de los procesos.

4.- Costo: derivados por la fabricación de productos, que se mide en total de producción, así como por unidad, de esta manera se evalúa el costo marginal.

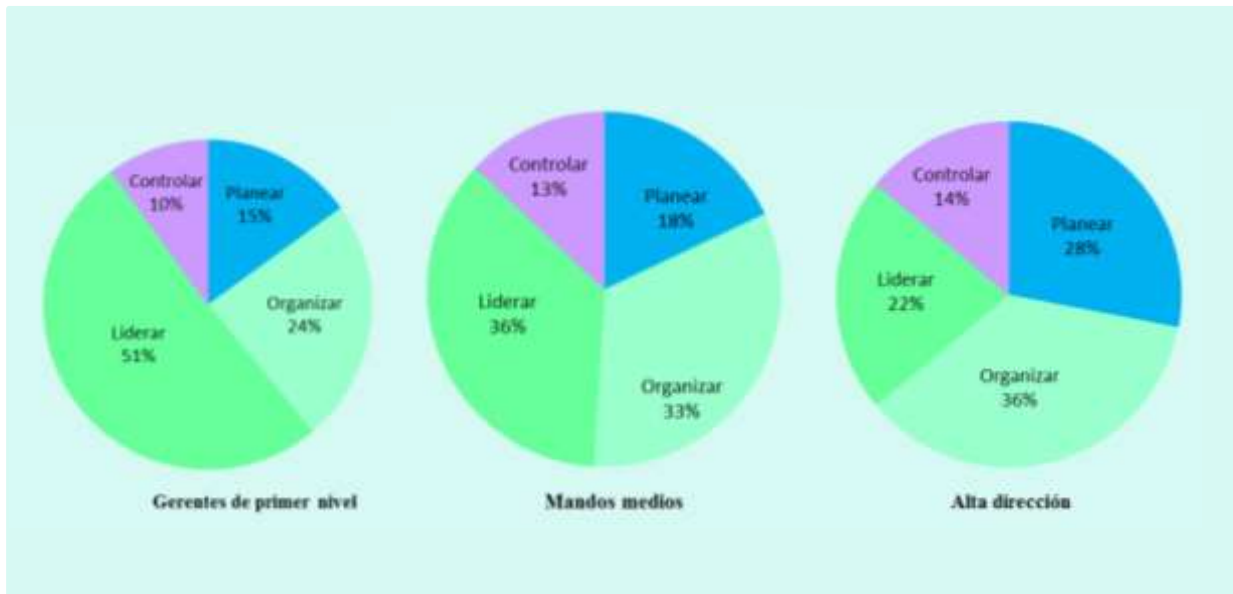
El empresario debe controlar todas las actividades que la empresa emplea, por ejemplo: producción, ventas, control financiero, y de personal, cumpliendo así con los elementos de control. Las organizaciones deben emplear control exhaustivo de las acciones que se planifican, y se ejecutan, si no se da de forma correcta no se conocerá resultados reales, así como puntos débiles que deben mejorarse para un próximo proceso en un determinado período.

3.19 Nivel en la organización

Las empresas deben distribuir funciones al personal, una manera es definir líneas de mando y autoridad mediante niveles gerenciales, los cuales pueden tomar decisiones, y cumplen con el proceso administrativo; a medida que los gerentes suben de nivel en la organización, realizan más actividades de planeación y menos de supervisión directa.

Todos los gerentes, sin importar el nivel, toman decisiones, planifican, organizan, lideran y controlan, pero la cantidad de tiempo que dedican a cada actividad no es necesariamente constante. (Robbins, Decenzo , & Coulter, 2013).

ILUSTRACIÓN No.- 10 Actividades gerenciales por nivel organizacional



Fuente: (Robbins, Decenzo , & Coulter, 2013)

Elaborado por: Autor

3.20 ¿Qué son los roles gerenciales?

Los roles gerenciales se refieren a categorías específicas de acciones o conductas que se esperan de un gerente; la gestión administrativa se basa en las acciones estratégicas que deben emplear para el cumplimiento de los objetivos determinados, cada gerente debe desempeñar un rol que depende del nivel de autoridad y mando definidos en la estructura organizacional de la empresa.

Los gerentes desarrollan 10 roles diferentes pero interrelacionados, se agrupan con base en las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones. Los roles interpersonales son aquellos en que se involucran personas (subordinados y personas de fuera de la organización) y otras actividades caracterizadas por su naturaleza simbólica o formal. Los tres roles interpersonales son: representante, líder y enlace.

Los roles informacionales son: monitor, divulgador y vocero. Por último, los roles decisionales implican la toma de decisiones o elecciones. (Robbins, Decenzo , & Coulter, 2013). Los cuatro roles decisionales son: emprendedor, administrador de conflictos, administrador de recursos y negociador. En la estructura organizacional de una empresa se deben determinar funciones gerenciales en base a roles que deben tener los gerentes en relación al nivel de mando y autoridad establecidos.

3.21 ¿Qué es la cultura organizacional?

La cultura organizacional está constituida por los valores compartidos, principios, tradiciones y formas en hacer las cosas que influyen el actuar de los miembros de una organización. (Robbins, Decenzo , & Coulter, 2013). Las empresas deben establecer una CO sólida, de ella dependerá la dirección que se les dará a las acciones estratégicas.

La cultura de una organización ejerce un efecto sobre lo que los empleados hacen, dependiendo de qué tan fuerte o débil sea. La influencia de las culturas fuertes aquellas donde los valores clave están profundamente enraizados y son ampliamente compartidos es mayor en empleados que la de las culturas débiles. Cuanto más acepten los empleados los valores clave de la organización y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura. (Robbins, Decenzo , & Coulter, 2013).

La mayoría de las organizaciones tiene culturas de moderadas a fuertes; es decir existe un acuerdo relativamente generalizado con respecto a lo que es importante, lo que define un buen comportamiento de los empleados, lo que se necesita para abrirse camino dentro de la empresa. Las empresas que pertenecen a un mismo sector tienden a emplear acciones competitivas, por ende, la cultura organizacional contribuye al cumplimiento de objetivos y metas, es por eso que debe existir unanimidad por parte de los integrantes de una organización.

Las metas del CO son explicar, predecir, e influir el comportamiento. Robbins, Decenzo , & Coulter, (2013) “Los gerentes necesitan poder explicar por qué sus empleados exhiben ciertos comportamientos y no otros, predecir cómo responderán ante diferentes acciones y decisiones, e influir en la forma en que los empleados se comportan” (p.223). En un mercado competitivo las empresas deberán tener una cultura organizacional sólida que permita adaptar acciones estratégicas debido cambios y variaciones en el entorno.

3.22 Estrategia competitiva

Una estrategia competitiva es una estrategia sobre cómo competirá una organización en su área de negocio, para una pequeña organización ubicada en sólo una línea de negocio o para una organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, su estrategia competitiva describe cómo competirá en su mercado principal o primario.

(Robbins, Decenzo , & Coulter, 2013) No obstante, para organizaciones ubicadas en varios negocios, cada negocio tendrá su propia estrategia competitiva que defina su ventaja competitiva, los productos que ofrecerá, los clientes a los que desee llegar.

3.23 ¿Qué es el cambio y cómo lo enfrentan los gerentes?

El cambio es una realidad organizacional. La mayoría de los gerentes, tarde o temprano tendrá que cambiar algunas cosas en su lugar de trabajo. A estos cambios los denominamos cambio organizacional, el cual consiste en cualquier modificación hecha o que daba hacerse en el personal, la estructura o la tecnología de una organización. (Robbins, Decenzo , & Coulter, 2013) .

Según (Robbins, Decenzo , & Coulter, 2013) Suele decirse que la mayoría de la gente odia cualquier cambio que no le sea redituable en términos monetarios. Esta resistencia al cambio se debe a varias razones, entre las principales están la incertidumbre, el hábito, la preocupación por posibles pérdidas personales, y la creencia de que el cambio no beneficiará a la empresa. El cambio reemplaza lo conocido con la incertidumbre.

Una estructura cambiante comprende cualquier modificación en las relaciones de subordinación, los mecanismos de coordinación, el grado de centralización, el diseño del trabajo o en variables similares de la estructura definida en una organización.

CAPÍTULO IV

La entrada de un competidor en un mercado es un buen punto de partida para empezar a describir el ciclo de acciones y respuestas característico de un proceso de dinámica competitiva, sin embargo, el nuevo ingreso es sólo un tipo de acción competitiva, reducir precios, imitar productos exitosos o ampliar la capacidad de producción son otros ejemplos de actos competitivos que pueden provocar que los competidores reaccionen.

CAPÍTULO IV

La entrada de un competidor en un mercado es un buen punto de partida para empezar a describir el ciclo de acciones y respuestas característico de un proceso de dinámica competitiva, sin embargo, el nuevo ingreso es sólo un tipo de acción competitiva, reducir precios, imitar productos exitosos o ampliar la capacidad de producción son otros ejemplos de actos competitivos que pueden provocar que los competidores reaccionen.

4.1 Modelo nacional para la competitividad

(Gutiérrez Pulido, 2014) El modelo nacional para la competitividad de México promueve ocho principios que contribuyen a generar una cultura empresarial de alto desempeño, elementos que integran el pensamiento estratégico y la acción de las organizaciones líderes. Estos principios que integran el modelo son: liderazgo estratégico, resultados balanceados, enfoque al cliente, calidad total, responsabilidad por el personal, impulso a la innovación, construcción de alianzas y corresponsabilidad social.

A continuación, se muestra la descripción que se hace a ellos en el modelo nacional para la competitividad, MNC-2013:

Liderazgo estratégico: Los líderes establecen la unidad de propósito y orientación de la organización, son quienes generan un ambiente interno el cual influye en la productividad del personal, por lo tanto, la capacidad estratégica del líder permite conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo. Los líderes empresariales definen la orientación de la empresa de manera que contribuya al éxito y cumplimiento de los objetivos empresariales fortaleciendo el desarrollo organizacional.

Las condiciones cambiantes del entorno, genera que exista dificultades en el liderazgo estratégico, por ende, es necesario que el líder desarrolle ventajas competitivas sostenibles en base a la capacidad empresarial, recursos, y conocimiento de quienes integran la organización, de tal manera que se promueva un liderazgo organizacional efectivo, y una administración eficiente y eficaz.

Enfoque al cliente: Las organizaciones se deben a sus clientes, por lo tanto, deben implementar acciones estratégicas que generen la satisfacción total de sus clientes; es necesario que las empresas comprendan las necesidades actuales y futuras de sus clientes para superar las expectativas del mercado meta al que se dirigen.

Es importante que la empresa determine estrategias orientadas al cliente, identificando sus necesidades y expectativas, así mismo es necesario establecer comunicación con ellos y evaluar de forma periódica sus niveles de satisfacción, debido que son ellos quienes definen y juzgan la calidad de los productos, procesos, y servicio al cliente.

Resultados balanceados: Las organizaciones deben establecer acciones estratégicas que permitan cumplir con los objetivos organizacionales, mediante la asignación de recursos empresariales de forma adecuada en cada una de las áreas, de tal manera que se alcance la efectividad administrativa, aportando así a fortalecer la competitividad empresarial y desarrollo organizacional.

Calidad total: Las empresas deben asegurarse de que la política de la calidad sea adecuada, con el fin de cumplir con los requisitos de los clientes y de mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad, debido que las organizaciones deben satisfacer las necesidades del mercado meta, mediante una gestión administrativa eficiente y eficaz.

Responsabilidad por el personal: Las empresas deben implementar estrategias que generen la satisfacción del personal, debido que es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades se usen para el beneficio empresarial, debido que la productividad laboral permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

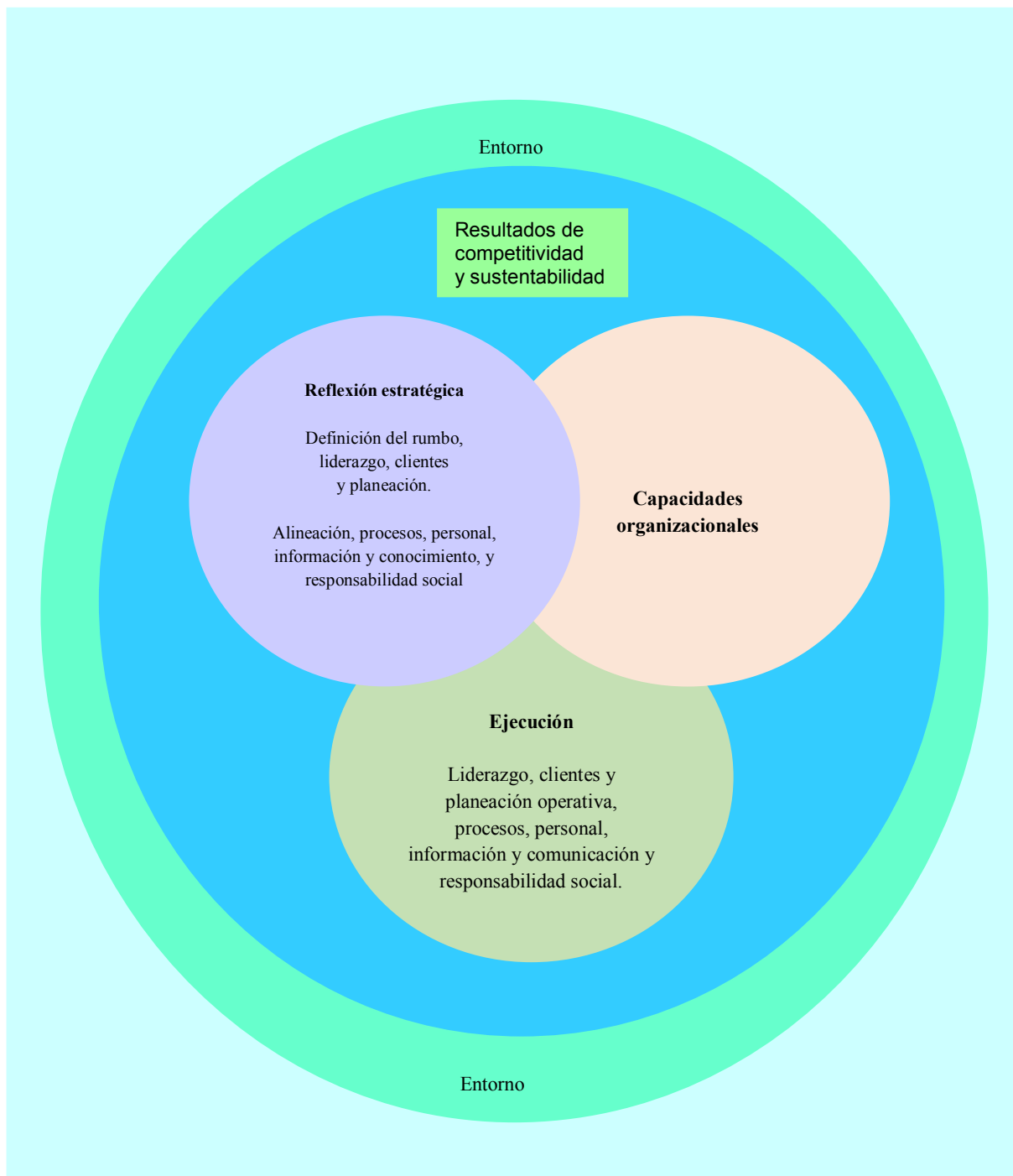
Impulso a la innovación. Las organizaciones competitivas favorecen una cultura de innovación que se refleja en los modelos de negocios sólidos y eficientes, procesos administrativos, alianzas estratégicas, así como en sus productos, y servicios al cliente, lo que les permite diferenciarse en los mercados, generar valor, y alcanzar la sustentabilidad económica, social, y ecológica.

Construcción de alianzas. Las organizaciones competitivas desarrollan y mantienen alianzas estratégicas con clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas y de gobierno, que contribuyen a la generación de valor a través del desarrollo de capacidades claves, crecimiento y sustentabilidad empresarial, permitiendo así que cumplan con los objetivos empresariales determinados.

Corresponsabilidad social. El desarrollo sostenido de las organizaciones competitivas se sustenta en un comportamiento empresarial ético y de legalidad que refleja un compromiso sólido y proactivo con la sustentabilidad económica, social y ecológica.

El modelo nacional de competitividad 2013, se estructura en tres grandes áreas que debe contemplar la gestión organizacional:

ILUSTRACIÓN No.- 11 Las tres grandes áreas del MNC-2013



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014)

Elaborador por: Autor

1. **Medición de los resultados de competitividad y sustentabilidad.** La organización debe definir adecuadamente los indicadores para evaluar su capacidad hacia el cumplimiento con las expectativas de sus grupos de interés y garantizar su competitividad empresarial y su sustentabilidad empresarial.

2. **Reflexión estratégica sobre el rumbo de la organización –definición del mercado, caracterización de sus clientes, resultados de la planeación estratégica, administración de sus recursos humanos y de su conocimiento:** Es un proceso que resume el entendimiento de la organización y su entorno, y cuyo resultado es una perspectiva integradora de la empresa que sienta las bases para la definición del rumbo y el establecimiento de su estrategia. Esta reflexión se da en dos niveles: el primero, en la definición del rumbo o evolución de la organización; y el segundo se da respecto a la alineación de la organización con el rumbo establecido.
3. **Despliegue o ejecución de la estrategia:** Se refiere al entendimiento de los procesos críticos para la implementación de la estrategia, cuyo impacto se refleja en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

4.1.1 Inductores de la competitividad en una organización.

(Gutiérrez Pulido, 2014) El entorno de las organizaciones en el mundo sufre transformaciones que en pocos años han creado una revolución en muchos frentes, conforme avanza el nuevo siglo se constata que la complejidad y la velocidad de los cambios se van incrementando. Ante esta transformación, las organizaciones buscan adaptarse para responder a los nuevos desafíos que las llevan al replanteamiento de las estrategias, estructuras y procesos, por lo tanto, las empresas familiares requieren:

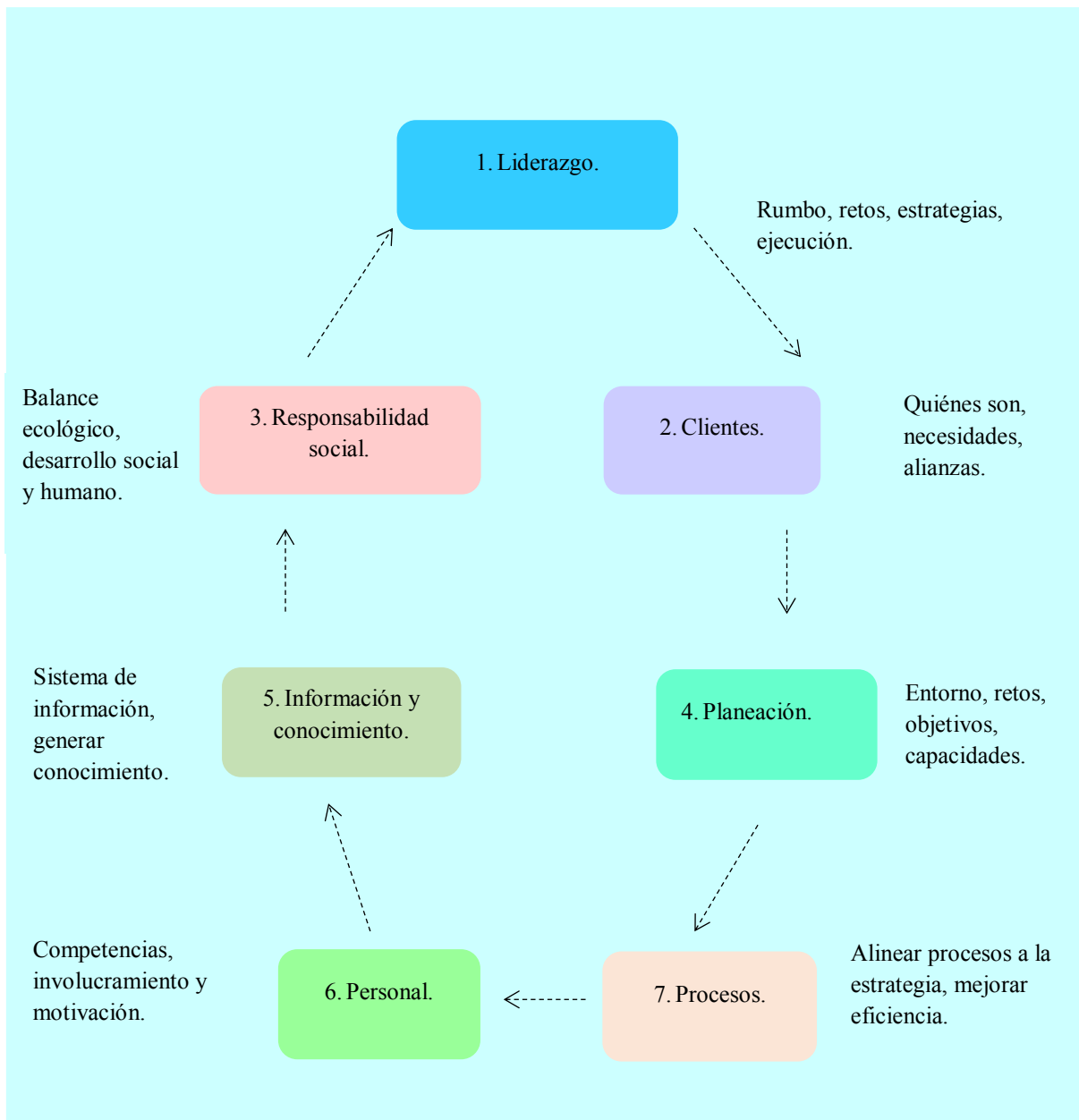
- Estar conscientes de los cambios en el entorno y saber responder de manera ágil a las nuevas oportunidades o amenazas;
- Definir estrategias que los llevan a la dirección correcta, soportadas por una propuesta de valor;
- Contar con los recursos y capacidades requeridas para ejecutar su estrategia;
- Competir con productos y servicios innovadores en los mercados más atractivos;
- Ejecutar la estrategia con base a prácticas que los distinguen en el mercado;
- Evaluar sistemáticamente el desempeño para conocer el avance en la implementación de sus estrategias y la satisfacción de sus grupos de interés; y
- Contar con un modelo de gestión que se caracterice por su propuesta de valor.

Existen siete inductores de competitividad, los cuales se detallan a continuación:

1. **Liderazgo:** Los líderes reflejan en sus conductas y compromiso para alcanzar la misión de la organización, el cambio y la innovación; se comunican con su personal, los motivan en su desarrollo y bienestar integral; y está consciente de sus propias oportunidades de crecimiento y responde a ellas.
2. **Clientes:** La empresa debe establecer acciones basadas en las necesidades y expectativas de los clientes, de tal manera que generen la satisfacción del mercado meta al que se dirige, diferenciándose de la competencia, y por ende generando fidelización de clientes.
3. **Planeación:** En la sección anterior se vio que uno de los impulsores claves del modelo para la competitividad es la planeación, la cual analizamos con detalle enseguida. En el modelo, este impulsor plantea la forma como la organización desarrolla sus ideas respecto a lo que busca ser, analizando la dinámica del entorno, definiendo sus retos, estableciendo sus objetivos y planteando sus prioridades y capacidades para alcanzarlos. Usualmente en las organizaciones con cierta madurez, este inductor se conoce como plan estratégico, que se entiende como el proceso que sigue una organización para imaginar su futuro y desarrollar las estrategias, objetivos, metas, programas de acción y proyectos específicos.
4. **Procesos:** La empresa para poder fortalecer la competitividad empresarial debe establecer procesos que minimicen el desperdicio de recursos, por lo tanto, es necesario reestructurar procesos con el fin de generar satisfacción del cliente, y del personal, así como para alcanzar la efectividad administrativa, y por ende mejorar la productividad y calidad.
5. **Personal:** En toda organización uno de los factores claves de la competitividad es el desempeño del personal, este influye en la productividad empresarial y calidad tanto de productos como de servicio al cliente, por lo tanto, en debe existir un ambiente interno adecuado, con el fin de que quienes integran la empresa cumplan eficientemente sus funciones y responsabilidades.
6. **Información y conocimiento:** Este impulsor considera la forma como se proyecta y alinea el sistema de información y los procesos para la generación de conocimiento con los objetivos y prioridades de la organización, su estructura y modo de operar. Asimismo, plantea la reflexión estratégica sobre los principales conocimientos con los que cuenta la empresa, la conformación del capital intelectual y las prioridades para su desarrollo.

7. Responsabilidad social: El desarrollo sostenible descansa en el crecimiento económico, el balance ecológico y el desarrollo social humano, así como en la interacción de las organizaciones privadas con el sector público y la sociedad civil. Las organizaciones responden al desarrollo sostenible comprometiéndose a contribuir en la mejora de la calidad de vida por medio de la colaboración de sus empleados, familias, la comunidad local y sociedad.

ILUSTRACIÓN No.- 12 Inductores de la competitividad en una organización, según el MNC-2013



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014)

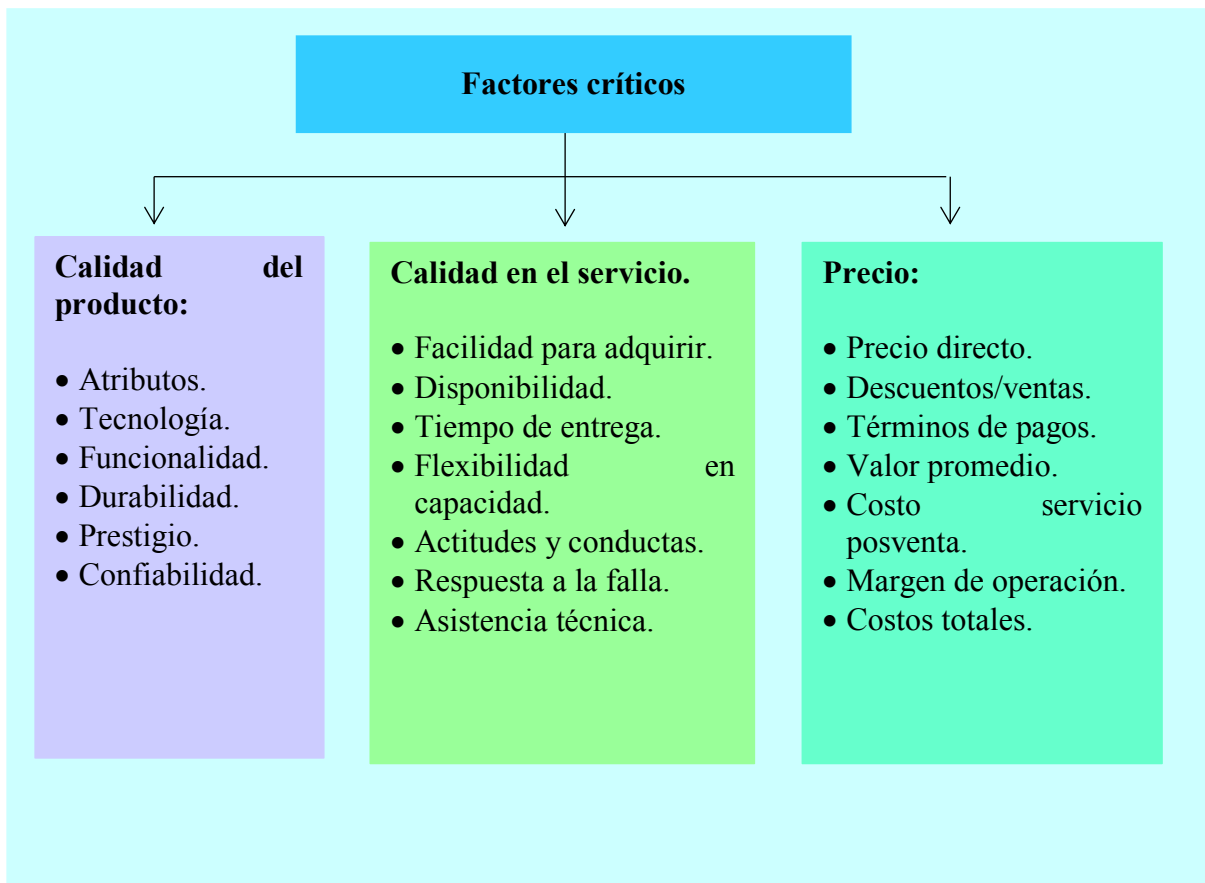
Elaborador por: Autor

4.2 Factores críticos de la competitividad

Para (Gutiérrez Pulido, 2014) La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir, con frecuencia a través de medios electrónicos conectados a internet, lo que necesita de entre varias opciones.

Esto lleva a que las compañías busquen mejorar la integración e interrelación de sus diversas actividades. Un punto de partida básico es saber que los elementos significativos para la satisfacción del cliente, y con ello para la competitividad de una empresa, están determinados por la calidad de atributos del producto, el precio y la calidad del servicio, que incluye el tiempo de entrega de productos o servicios; como se muestra en la siguiente figura.

ILUSTRACIÓN No.- 13 Factores críticos de la competitividad de una empresa basada en la satisfacción del cliente



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014)

Elaborador por: Autor

4.3 Competitividad y mejora de la calidad.

(Gutiérrez Pulido, 2014) Las empresas son más competitivas cuando ofrecen mejor calidad a un precio menor, pero manteniendo excelencia en calidad de servicio. La calidad está determinada por las características, atributos y tecnología que se implementan en la elaboración del producto; sin embargo, el precio que el consumidor cancela por el producto está determinado en base a los insumos y valor agregado que se ofrece a los clientes, manteniendo los estándares de calidad de producto. En la actualidad la atención al cliente es un factor crítico en las empresas, muchos clientes no se sienten satisfechos por el servicio que reciben, siendo una razón para preferir adquirir los productos que necesita en otras organizaciones, aun cuando la calidad y beneficios de los productos sean superior. Por ende es necesario que las organizaciones implementen un proceso de servicio al cliente de forma eficiente, en la que se coordinen todas las actividades para generar un valor diferencial al producto respecto a los competidores.

4.4 Análisis de la competitividad.

(Gutiérrez Pulido, 2014) Un análisis de la competitividad en una organización debe basarse en los indicadores de competitividad que establecen en base al entorno competitivo, que integra el mismo sector comercial o industrial. No se puede medir todos los sectores empresariales de igual forma, debido que las capacidades empresariales son distintas y por ende deben definirse indicadores diferentes para realizar un adecuado análisis competitivo.

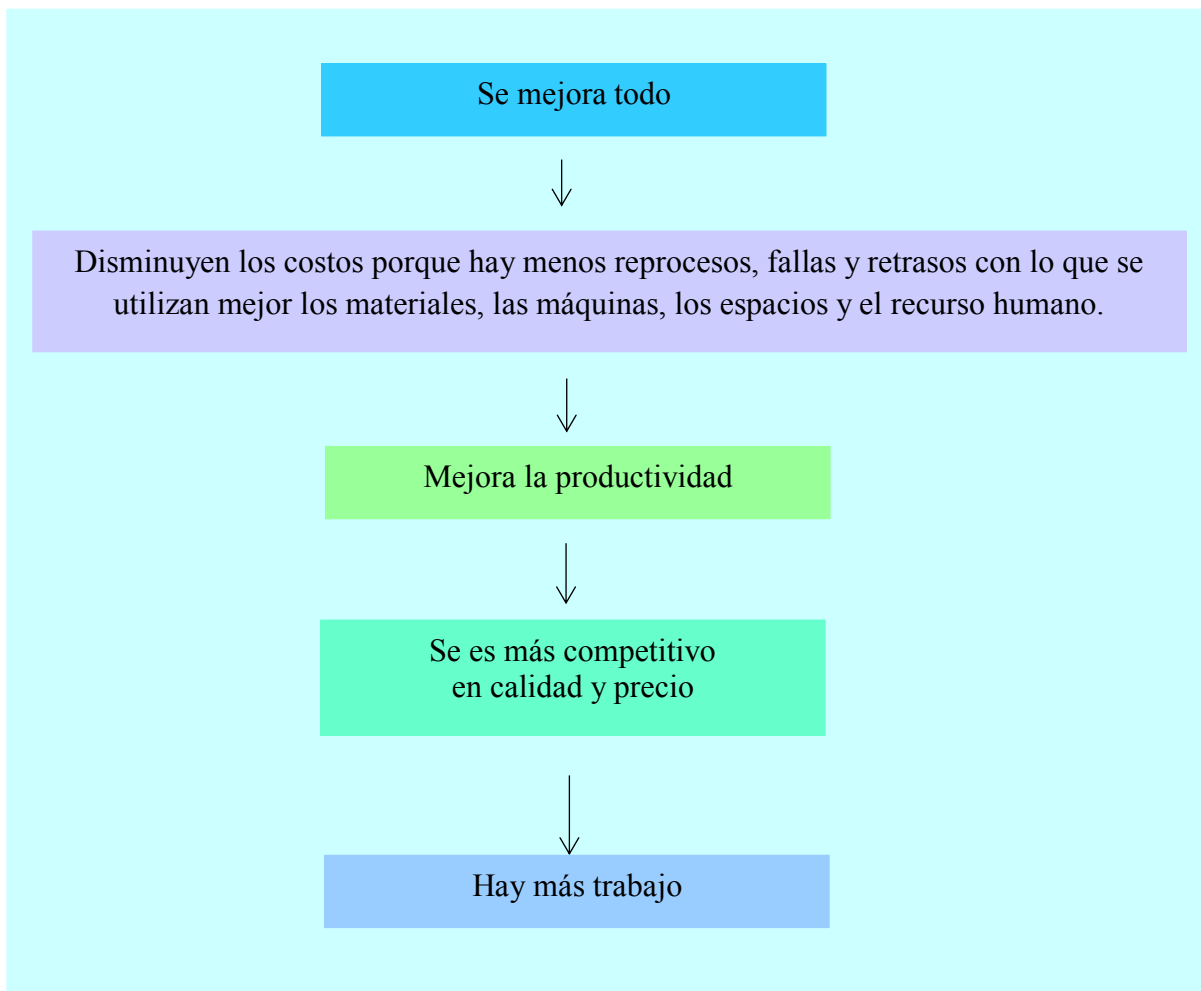
Es importante que se analice 6 factores críticos en una organización:

- 1.- La calidad de los productos y servicios comparados con los de los competidores.
- 2.- Las características de diferenciación del producto y servicio.
- 3.- Las ventajas competitivas que la organización podría desarrollar o potenciar.
- 4.- El precio determinado por el producto y los términos de pago en relación con la competencia.
- 5.- El cumplimiento y flexibilidad en el proceso de venta, así como los tiempos de entrega del producto.
- 6.- Los sistemas informáticos implementados para la comunicación con el cliente, y el acceso a procesos de compra de productos.

En una evaluación competitiva es importante considerar la opinión de los clientes potenciales, y de ex clientes; para así poder determinar las razones por la que los clientes podrían dejar de adquirir los productos de la organización, y los cambios que deberían realizarse para fortalecer la competitividad, y por ende crear un lazo de fidelización en el cliente.

En la actualidad las empresas deben realizar de forma periódica un análisis competitivo debido a los cambios constantes del entorno, y de las necesidades de los clientes, así como las tendencias del mercado, por ende, una organización que no evalúa la competitividad empresarial podría enfrentarse a amenazas del entorno y por ende no cumplir con los objetivos organizacionales, debido a que los clientes no están siendo satisfechos y podrían optar por ir con la competencia.

ILUSTRACIÓN No.- 14 Beneficios al fortalecer la competitividad empresarial



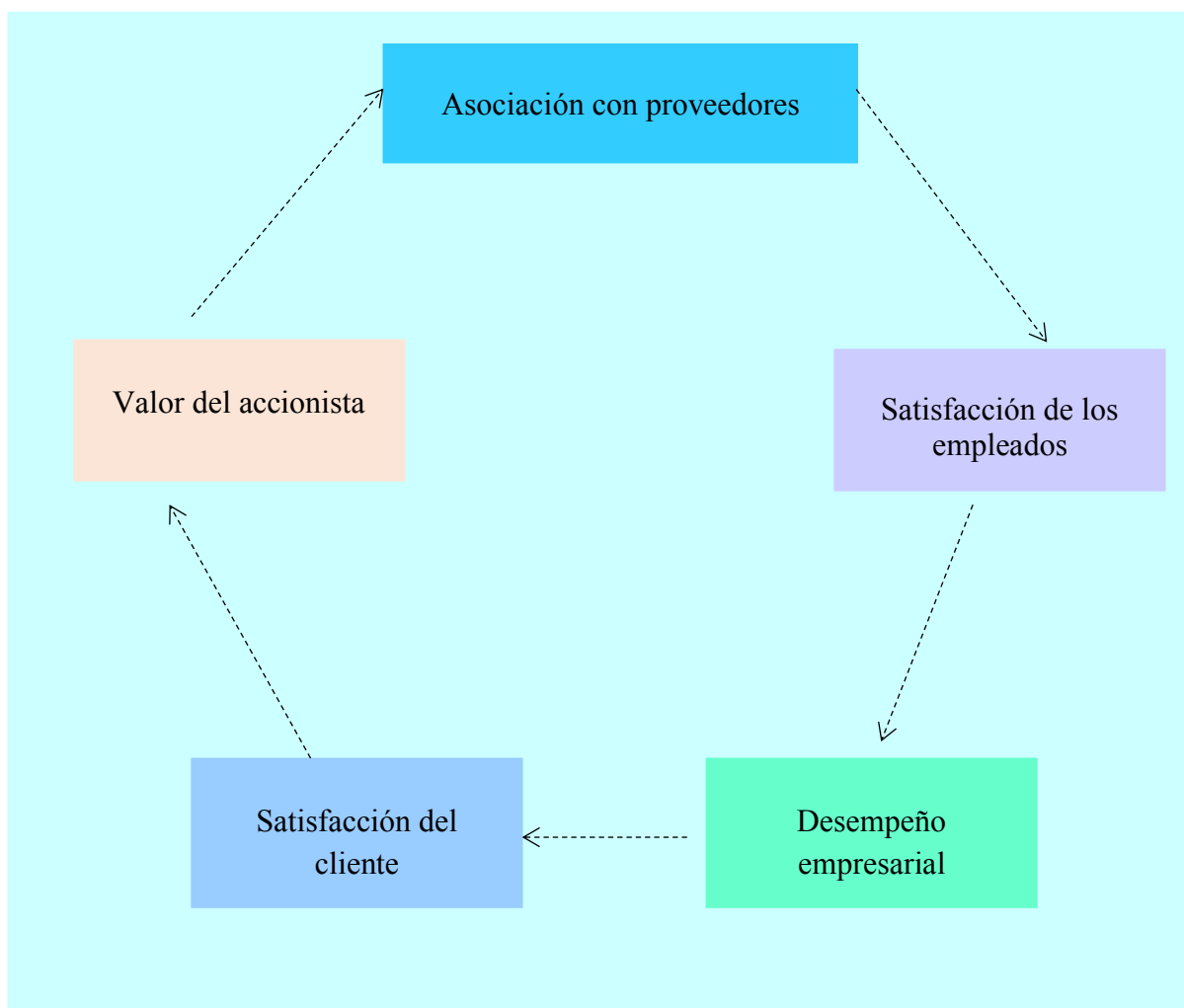
Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014)

Elaborador por: Autor

4.5 Medición del desempeño de una organización

(Gutiérrez Pulido, 2014) No es suficiente evaluar los reportes financieros mensual, trimestral o anual para saber la salud de una empresa, debido que es necesario que se verifique las diferentes operaciones y actividades que realiza. Sin embargo, no se puede sustentar el éxito de una empresa sino se logra la satisfacción del cliente externo que va ligada con la satisfacción del empleado y crecimiento. El éxito de una empresa debe sustentarse en la elección adecuada de los proveedores, debido que son considerados un elemento clave para el desarrollo organizacional, que se orienta en el bienestar de los colaboradores quienes intervienen de forma directa en el éxito empresarial y calidad de servicio al cliente, así como de los resultados organizacionales.

ILUSTRACIÓN No.- 15 La medición del desempeño de una organización



Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2014)

Elaborador por: Autor

4.6 Competitividad estratégica

(Vega Orozco, 2015) Una empresa alcanza la competitividad estratégica cuando establece una estrategia que crea valor y diferenciación con la competencia al implementarla con éxito. Cuando las organizaciones optan por una estrategia, deben primero elegir entre diversas alternativas, haciendo un análisis de los beneficios y costos, de tal manera que mejoren la competitividad empresarial. Por ende, las estrategias a implementar deben determinarse en base a un adecuado proceso de toma de decisiones que implique el control de cada una de las actividades empresariales a ejecutar, en un tiempo determinado.

Una organización goza de ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que crea más valor para sus clientes y que sus competidores no pueden imitar porque está en base a la capacidad empresarial y les resulta demasiado costosa ejecutarla y los beneficios no serán iguales.

4.7 Rivalidad competitiva

(Vega Orozco, 2015) Se entiende como el conjunto de acciones y respuestas competitivas que presentan las organizaciones en un entorno competitivo. Las empresas en especial cuando se trata de un alto nivel de competitividad en el entorno empresarial que se encuentran, siempre buscan implementar acciones estratégicas que fortalezcan su rivalidad competitiva, en base a tácticas empresariales que permitan generar un valor agregado y diferenciarse de la competencia.

Es importante que las empresas que lideran el mercado conozcan sus rivales en las competencias, porque en la rivalidad competitiva todas las organizaciones persiguen líder el mercado y captar mayor participación de clientes, así como generar fidelización en el mercado meta.

El comportamiento competitivo empresarial se basa en las acciones y repuestas de competitividad que una empresa implementa para crear ventajas competitivas sostenibles y fortalecer su participación en el mercado al que se dirigen, de tal manera que se logren los objetivos organizacionales, en el tiempo establecido y con los recursos previamente determinados.

4.8 Dinámica competitiva

(Dess Lumpkin, 2011) Es la rivalidad intensa que integra acciones y respuestas entre competidores similares que persiguen los mismos clientes de un mercado. Esas empresas intentan alcanzar estrategias que permitan incrementar la participación en el mercado, basadas en nuevas estrategias que permiten sobrevivir a los retos competitivos de los rivales establecidos.

Las acciones estratégicas de una organización permiten que se diferencie de la competencia, por lo tanto, al definir una dinámica competitiva adecuada, la organización podrá fortalecer su posición competitiva en el mercado que pertenece; es indispensable que se determinen acciones estratégicas adecuadas.

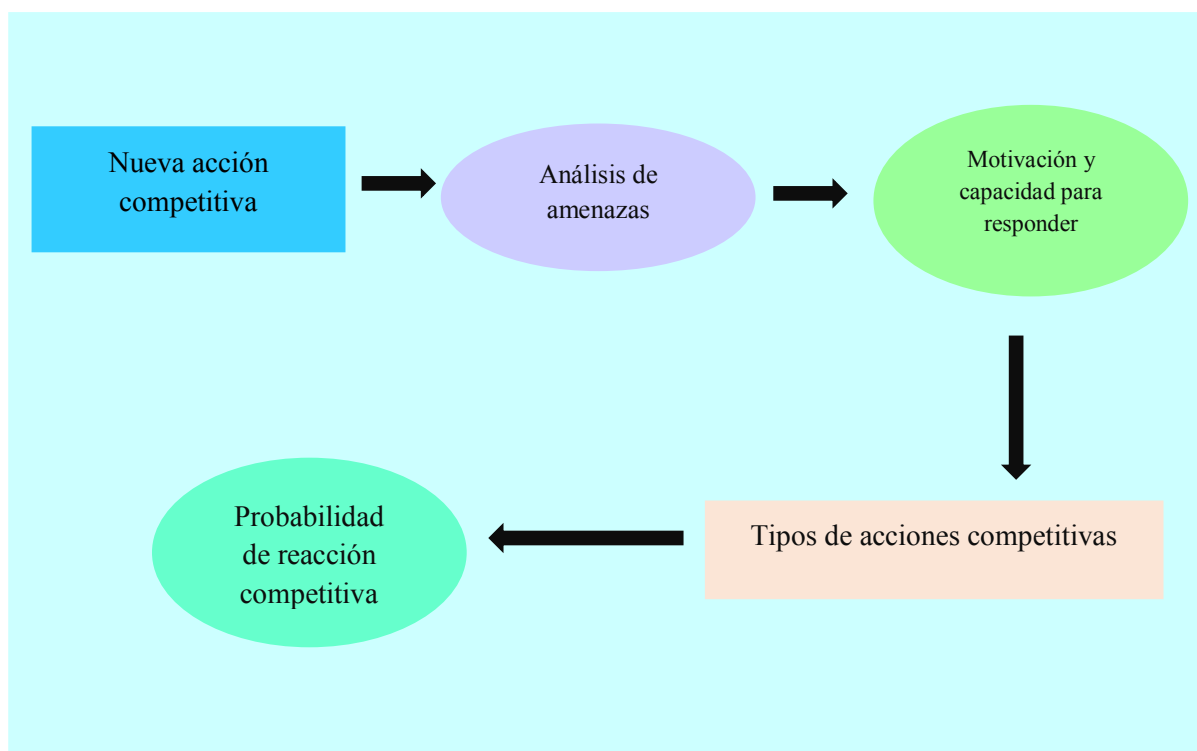
4.9 Nueva acción competitiva

(Dess Lumpkin, 2011) La entrada de un competidor en un mercado es el punto de partida en el que debe iniciar de forma adecuada, ya que las acciones y respuestas deben ser un proceso de dinámica competitiva; sin embargo, el nuevo ingreso presenta barreras, que deben minimizarse en base a reducción de precios y no imitar productos exitosos para ampliar la capacidad empresarial, es importante que una organización defina productos que se diferencien de la competencia y alcancen la satisfacción de sus clientes.

Las razones por las que las organizaciones lanzan nuevas acciones competitivas en un mercado son:

- Mejorar la posición de mercado.
- Aprovechar la demanda creciente.
- Ampliar la capacidad de producción.
- Ofrecer una solución original e innovadora.
- Obtener las ventas de ser el primero en actuar.
- Liderar un mercado.
- Generar características de diferenciación.

LUSTRACIÓN No.- 16 Modelo de dinámica competitiva



Fuente: (Dess Lumpkin, 2011)

Elaborador por: Autor

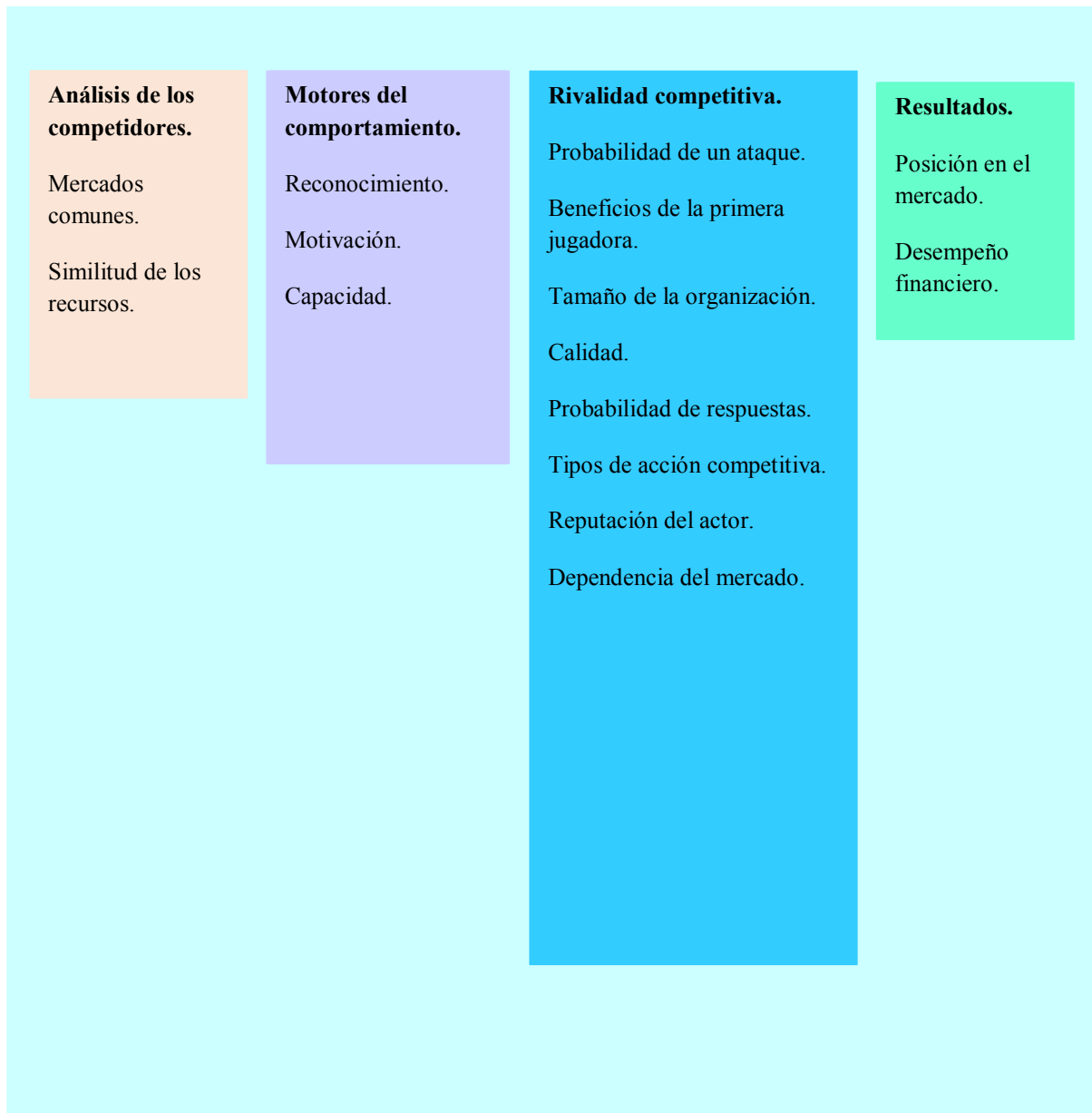
4.10 Modelo de rivalidad competitiva

(Vega Orozco, 2015) La rivalidad competitiva se deriva de un patrón de acciones, estrategias empresariales y respuestas, porque las acciones competitivas de una compañía tienen efectos muy notorios en la competencia y provocan que estas presenten respuestas competitivas.

La competitividad empresarial se relaciona con la rivalidad competitiva en las respuestas que se estimulan en el cliente, debido a las acciones que se establecen para alcanzar los objetivos empresariales, y las tácticas que se implementan para cumplir con las acciones estratégicas en una organización, de tal manera que se generen ventajas competitivas.

La siguiente figura presenta un modelo simple de rivalidad competitiva al nivel de compañías; esta clase de rivalidad debe ser dinámica y compleja. Las acciones y las respuestas competitivas de la compañía sientan las bases para que cree y use debidamente sus capacidades y competencias centrales para hacerse de una ventaja en su posición de mercado.

ILUSTRACIÓN No.- 17 Modelo de rivalidad competitiva



Fuente: (Vega Orozco, 2015)

Elaborador por: Autor

Las acciones estratégicas permiten a las empresas consolidar una participación en el mercado, mediante la aplicación de actividades que fortalecen la competitividad empresarial, por lo tanto, las organizaciones deben realizar acciones que generen una ventaja de superioridad.

(Alomoto, 2010) En un mercado competitivo las empresas deben procurar generar una rivalidad competitiva que aporte a obtener resultados favorables, y a crear una posición favorable en el mercado, y un desempeño favorable en base a las estrategias que implementan.

4.11 Tipos de acciones competitivas

(Vega Orozco, 2015) Cuando una organización determina si tiene la capacidad empresarial para implementar una acción competitiva debe identificar qué tipo es el apropiado; las acciones a utilizar deberán estar determinadas por las capacidades de recursos, los incentivos y motivación para responder y las condiciones del mercado las cuales son cambiantes, con el fin de identificar cuales acciones tiene mayor probabilidad de ser más eficaces dadas las fortalezas y debilidades internas y las condiciones de mercado. Se definen dos tipos de acción competitiva, las estratégicas y las tácticas.

Las acciones estratégicas representan compromisos importantes y recursos diferentes, algunos incluyen con otras organizaciones, tales acciones necesitan planeación y recurso considerables, y por ende una vez iniciadas son difíciles de revertir.

Las acciones tácticas incluyen correcciones de las estrategias, tales como: reducir los precios de productos, mejorar las diferencias en servicios, fortalecer las acciones de mercadotecnia, tales acciones que por lo general se basan en los recursos generales y pueden implementarse con rapidez.

ILUSTRACIÓN No.- 18 Acciones competitivas estratégicas y tácticas

	Acciones	Ejemplos
Acciones estratégicas.	Incursionar en nuevos mercados.	<ul style="list-style-type: none">- Realizar expansiones geográficas.- Expandirse hacia mercados abandonados.- Tratar de captar mercados abandonados.- Tratar de captar nuevos grupos demográficos.
	Introducir nuevos productos.	<ul style="list-style-type: none">- Imitar productos de los rivales.- Cerrar brechas en calidad.- Aprovechar las nuevas tecnologías.- Explotar el nombre de marca con productos relacionados.- Proteger la innovación con patentes.

	Acciones	Ejemplos
Acciones estratégicas	<p>Modificar la capacidad de producción.</p> <p>Fusionar y aliarse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear capacidad excedente. - Asegurar fuentes de materias primas. - Asegurar a los proveedores y distribuidores preferentes. - Estimular la demanda limitando la capacidad. - Adquirir o asociarse con competidores para reducir la competencia. - Asegurar a los proveedores más importantes mediante alianzas. - Obtener nueva tecnología o propiedad intelectual. - Facilitar la entrada en un nuevo mercado.
Acciones tácticas.	<p>Reducir o aumentar precios.</p> <p>Mejorar los productos y servicios.</p> <p>Aumentar los esfuerzos de mercadotecnia.</p> <p>Abrir nuevos canales de distribución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener el dominio con precios bajos. - Ofrecer descuentos y rebajas. - Ofrecer incentivos (por ejemplo, millas de viajero frecuente). - Mejorar la oferta para ascender de categoría. - Cerrar las brechas en el servicio. - Ampliar las garantías. - Realizar mejoras paulatinas en los productos. - Utilizar la mercadotecnia de guerrilla. - Realizar ataques selectivos. - Cambiar la presentación de los productos. - Usar nuevos canales de mercadotecnia. - Obtener acceso directo a los proveedores. - Obtener acceso directo a los clientes. - Desarrollar múltiples puntos de contacto con los clientes. - Ampliar la presencia en internet.

Fuente: (Vega Orozco, 2015)

Elaborador por: Autor

4.12 Estrategias de competitividad

(Robbins & Coulter, 2010) Una estrategia de competitividad es una estrategia para que una organización se diferencie con la competencia, genere un valor tanto en los clientes, accionistas, y trabajadores. Para una empresa es necesario diversificarse en el mercado que se dirige, ofrecer productos con características de diferenciación sostenible, por lo tanto, la estrategia de competitividad empresarial describe la forma en que competirá en su mercado principal o primario.

La estrategia de competitividad está agrupada por acciones competitivas que permiten a una empresa liderar un mercado, diferenciarse de la competencia, o crear satisfacción total en el cliente. Por ende, es importante definir correctamente las acciones y tácticas empresariales.

4.13 Posicionamiento competitivo y modelo de negocios

(Hill & Jones, 2009) Para crear un modelo de negocio exitoso, los administradores deben definir estrategias de negocios que generen los resultados esperados, que al implementarlos creen en la empresa una ventaja competitiva respecto a los rivales; es decir, deben fortalecer el posicionamiento competitivo en relación al mercado que pertenece.

Para diseñar un modelo las compañías deben definir su negocio, lo cual abarca decisiones sobre:

- 1.- Las necesidades de los clientes o qué debe satisfacerse.
- 2.- Grupos de clientes o a quién debe satisfacerse.
- 3.- Competencias distintivas o cuáles son las necesidades de los clientes que deben satisfacerse.

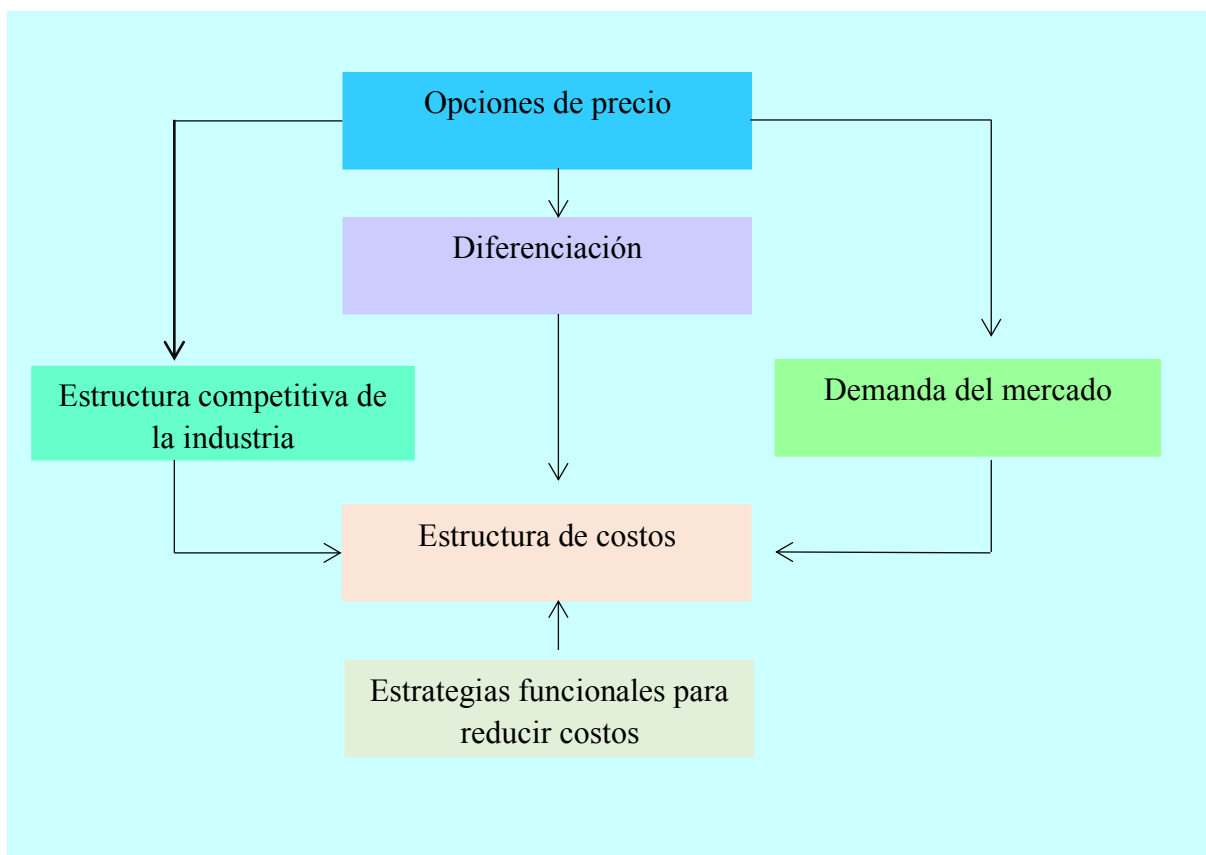
Las decisiones que los administradores toman acerca de la competitividad determinan las acciones estratégicas necesarias, por ende, un modelo de negocio exitoso en una empresa permitirá crear valor para los clientes.

Por consiguiente, se debe analizar la toma de decisiones en relación al personal, y proveedores, debido que son parte importante del proceso de desarrollo organizacional y por lo tanto debe evaluarse.

4.14 Posicionamiento competitivo y estrategias empresariales

(Hill & Jones, 2009) La decisión de diferenciar un producto creará un valor que el cliente percibe acerca de la empresa, permitiendo así que se genere una preferencia del cliente respecto a la competencia. Sin embargo, lograr diferenciarse de la competencia cuesta, se debe invertir en mejorar la calidad del producto y del servicio al cliente, así como en acciones de mercadotecnia que permitan satisfacer al cliente. Por lo tanto, la decisión de generar diferenciación incurre en gastos e inversión que deben ser analizados para crear valor en base a las acciones estratégicas que se implementan.

ILUSTRACIÓN No.- 19 Posicionamiento competitivo de la empresa



Fuente: (Hill & Jones, 2009)

Elaborador por: Autor

Las empresas buscan fortalecer el posicionamiento empresarial, por ende, deben establecerse acciones estratégicas oportunas, por ende, debe evaluarse el mercado al que se dirige y las condiciones empresariales. Para así generar un posicionamiento positivo, ligado a las preferencias de los clientes, así como de los prospectos.

4.15 Las raíces de la ventaja competitiva

(Hill & Jones, 2009) Una compañía tiene ventaja competitiva sobre sus competidores cuando la rentabilidad es mayor que el promedio de los competidores que pertenecen a la misma industria. Tienen una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad al promedio durante varios años.

La ventaja competitiva genera una participación de mercado mayor, incrementando así la rentabilidad empresarial, y por ende diferenciándose de la competencia que integra el mismo sector comercial.

4.16 Elegir la base de un ataque competitivo

(Petearaf & Strickland, 2012) Las empresas deben definir iniciativas de ofensiva, debido al entorno competitivo, para así explotar las debilidades de rival que generen mayores oportunidades de éxito, por ende, genera beneficios para la empresa, es necesario que se evalúen las condiciones del entorno, para así disminuir la incertidumbre del entorno.

Las empresas procuran definir apropiadamente las acciones estratégicas; sin embargo, sino se realiza una evaluación apropiada del entorno, no se podrá establecer adecuadamente las estrategias ofensivas, que potencien las oportunidades del entorno.

4.17 Modelos dinámicos de competencia y cooperación.

(Chiavenato & Sapiro, 2011) El mundo de los negocios es dinámico, y complejo. En el entorno existen cambios y por ende las empresas deben implementar estrategias que minimicen el impacto negativo. Por lo tanto, tales acciones deben permitir a las empresas diferenciarse de la competencia, y crear un posicionamiento acorde al mercado.

Las organizaciones deben implementar tácticas que creen un entorno positivo entre el cliente y la empresa, de tal manera que se genere el principal factor necesario en una empresa, la competitividad que va ligada a las acciones necesarias.

4.18 El desafío de la evaluación de la competitividad de los competidores

(Bernal & Hernán D., 2013) Si la empresa no identifica los puntos fuertes y débiles de los competidores o sus acciones estratégicas es imposible que pueda formular una estrategia altamente competitiva; es decir, descubrir acciones que permita generar una ventaja competitiva y un concepto relativo, de tal forma que se pueda crear una diferenciación.

Las empresas deben evaluar constantemente sus acciones, de tal manera que se alcancen los resultados empresariales en el tiempo establecido, además es indispensable que se monitoree el cumplimiento de estrategia de competitividad para minimizar amenazas del entorno. (Santamaria Freire & Paulina Pico, 2015)

4.19 Uso de recursos para obtener una ventaja competitiva

(Wheelen & Hunger, 2010) Las dotaciones de recursos de una empresa determinan su ventaja competitiva y plantea las acciones que permitirán crear un valor agregado en el mercado meta, y plantea un enfoque basado en recursos para el análisis de la estrategia que consta de cinco pasos:

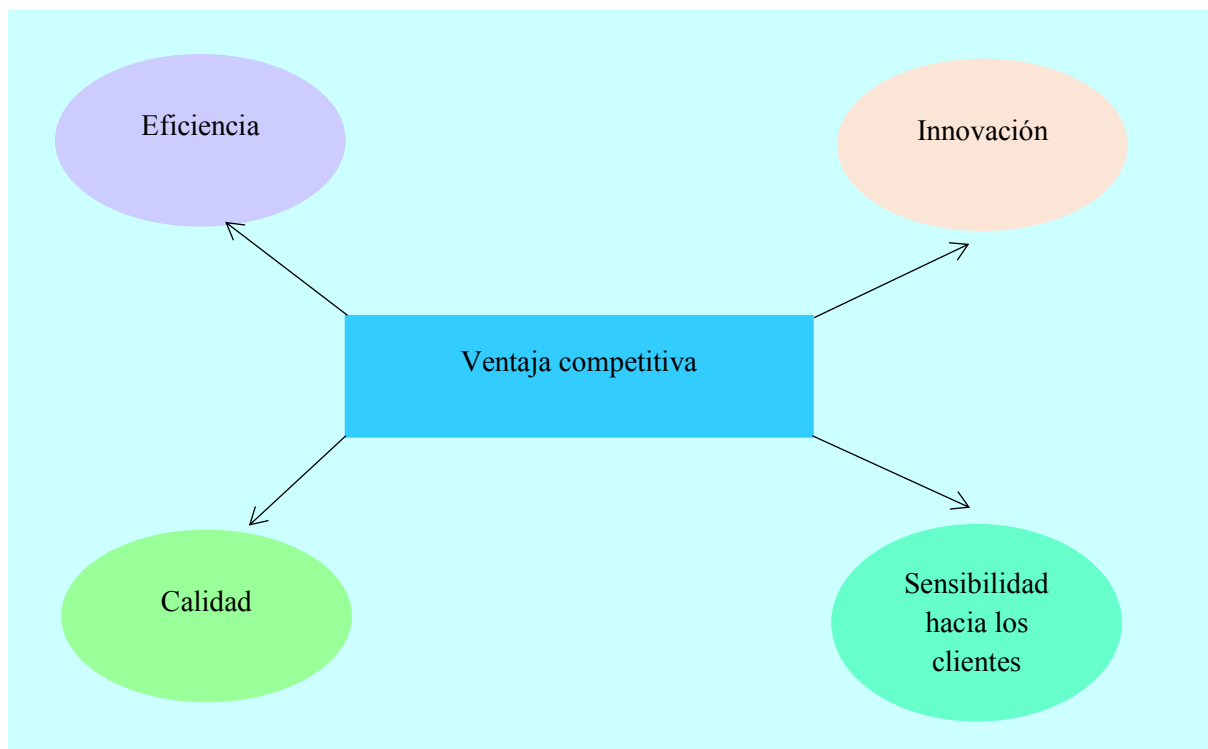
1. Identificar y clasificar los recursos de la empresa con relación a sus fortalezas y debilidades.
2. Combinar las fortalezas de la empresa en capacidades específicas y competencias centrales.
3. Evaluar el potencial de beneficio se estas capacidades y competencias en relación a su posibilidad de ser una ventaja competitiva sostenible y su capacidad para cosechar los beneficios generados por su uso.
4. Seleccionar la estrategia que explote mejor las capacidades y competencias de las empresas con relación a las oportunidades externas.
5. Identificar las brechas de recursos e invertir en mejorar las debilidades.

4.20 El establecimiento de una ventaja competitiva

(Jones & George, 2010) Es necesario que las empresas optimicen el uso de recursos para establecer una ventaja competitiva, que es la capacidad que posee toda organización para diferenciarse y superar a otras empresas produciendo bienes o servicios deseados, que satisfagan las necesidades de los clientes meta, con eficiencia y eficacia mayor que la de sus competidores. Los cuatro elementos de la ventaja competitiva son la superioridad en eficiencia, calidad, velocidad, flexibilidad e innovación, y sensibilidad hacia los clientes.

Las empresas incrementan su eficiencia al reducir la cantidad de recursos que usan en la producción de bienes y servicios. En el entorno competitivo que existe en la actualidad las empresas buscan intensamente diferenciarse de la competencia, y aprovechar el uso de los recursos para mejorar la eficiencia empresarial, de tal manera que se fortalezca la competitividad de la organización, y se cree un valor hacia el cliente, proveedores y trabajadores.

ILUSTRACIÓN No.- 20 Elementos de una ventaja competitiva



Fuente: (Jones & George, 2010)

Elaborado por: Autor

4.21 Estrategia competitiva

(Robbins & Coulter, 2014) Una estrategia competitiva es saber cómo una organización compite en su área de negocio, el conjunto de actividades que una empresa realiza para poder sobresalir en el mercado, diferenciándose de la competencia, siendo así un compromiso empresarial mantener altos estándares de competitividad que favorece a las organizaciones a obtener ventajas competitivas en base a los productos o servicios que ofrece, y a los clientes que desee llegar.

4.22 Sostenimiento de ventaja competitiva

(Robbins, De Cenzo, & Moon , 2009) Todas las organizaciones cuentan con recursos y capacidades que son determinados para cada uno de las áreas, distribuyéndolos de forma eficiente; por lo tanto, todas las empresas son capaces de potenciar sus recursos y desarrollar sus competencias de tal manera que se genere una ventaja competitiva, sin embargo, deben ser capaz de sostenerla, sin importar los cambios que se den en la industria, ni las tendencias del mercado debido al entorno competitivo que existe en la actualidad.

4.23 La gerencia en las pequeñas y medianas empresas

(Hernández Rodríguez & Palafox de Anda, 2012) Los directivos de las micro y pequeñas empresas, además de ser dueños de las empresas cumplen con múltiples roles empresariales, en los que dirigen como financieros, vendedores, negociantes, mercadólogos, expertos, y técnicos de procesos productivos y de servicio al cliente, controlan el talento humano y procesos directivos que relacionan desde la producción del producto hasta la venta del mismo.

Por ende pueden existir inconvenientes al ser sólo una persona quien controle y evalúe las actividades principales y primordiales en una organización, aunque cubrir todas estas funciones permite que el gerente conozca todos los aspectos de la empresa, es necesario que a medida que la organización crece, incorpore personal especializado en las áreas primordiales de tal forma que colabore oportunamente con la visión del gerente, por ende debe cumplir con la filosofía empresarial para que aporten con el éxito organizacional.

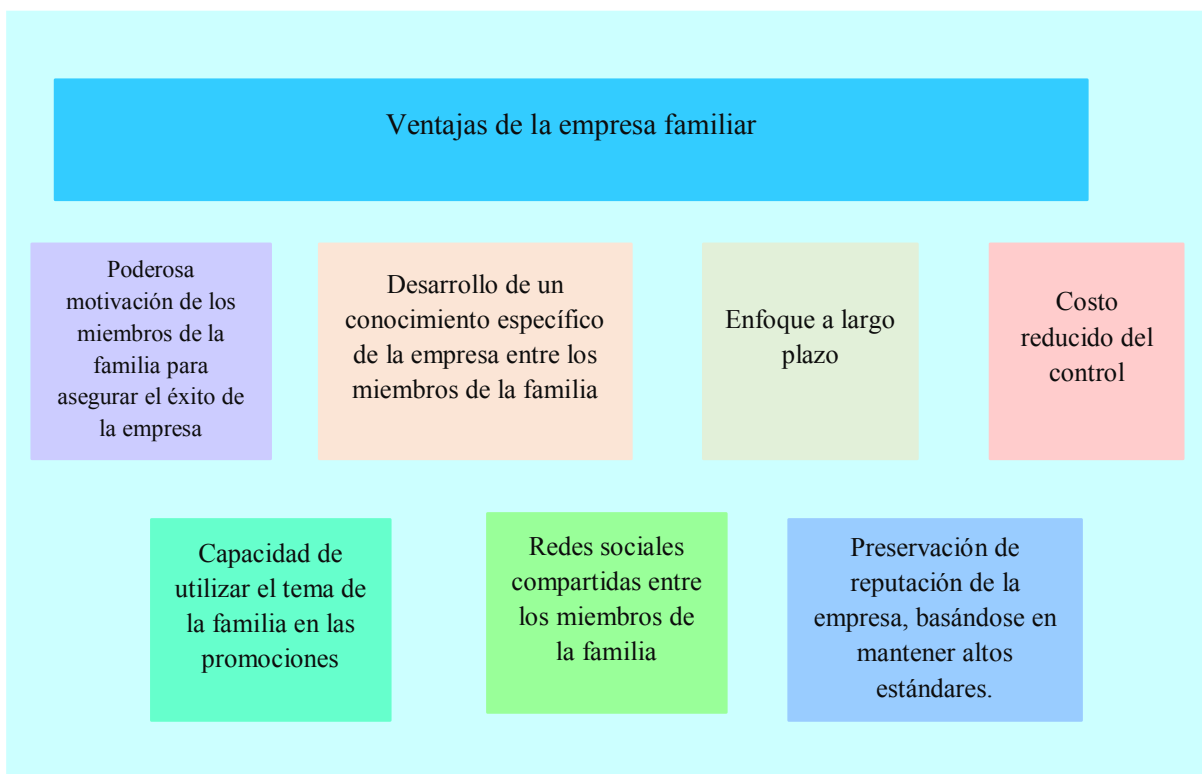
4.24 Empresa familiar

(Chiavenato & Sapiro, 2011) Una empresa familiar se define como aquella organización en la que más de dos miembros tienen como relación un grado de consanguinidad. La naturaleza y alcance en la toma de decisiones variables, debido que dependen de la autoridad y nivel de mando que tenga cada miembro de la familia, y el tiempo que laboren cada uno junto a sus funciones y responsabilidades.

4.25 Ventaja de una empresa familiar

(Chiavenato & Sapiro, 2011) Los problemas en las empresas familiares pueden impedir con gran facilidad a que existan ventajas de participar en un negocio familiar. Los beneficiados podrán participar al reconocer las situaciones favorables de participar en una organización. En las empresas familiares se desarrolla conocimiento en base al área que pertenecen, así como la motivación de los miembros de cada familia para asegurar el éxito empresarial.

ILUSTRACIÓN No.- 21 Ventajas de una empresa familiar



Fuente: (Chiavenato & Sapiro, 2011)

Elaborador por: Autor

4.26 El empresario – emprendedor y la pequeña empresa

(Anzolas Rojas, 2010) El crecimiento empresarial está basado en la distribución apropiada de los recursos, por ende, la toma de decisiones juega un papel fundamental en el crecimiento económico, por ende, es necesario realizar una correcta toma de decisión en base a un proceso de evaluación. Las organizaciones deben considerar necesario integrar innovación, tecnología, e involucrar varias disciplinas que generen conocimiento, productividad y competitividad, entre otros aspectos.

4.27 La administración de las empresas familiares

(Varela V., 2014) Las empresas familiares son dirigidas por sus propietarios, quienes desempeñan roles multidisciplinarios, que integran cada uno de las fases del proceso administrativo, son quienes toman decisiones, basadas en experiencias de éxitos con el fin de cumplir con los objetivos empresariales.

En el caso de la empresa familiar existe una cultura empresarial familiar, debido que quienes la integran persiguen objetivos similares, que se basa en el crecimiento del negocio familiar. Las empresas familiares son consideradas como una organización en la que los integrantes realizan más de una función y por ende debe fortalecerse las competencias laborales de cada uno para obtener mejores resultados.

4.28 Toma de decisiones en las empresas familiares

(Munch, 2014) La toma de decisiones es de gran importancia en todas las empresas, pues direcciona cada una de las acciones que se van a ejecutar para poder alcanzar los objetivos empresariales, de tal manera que se fomente el desarrollo organizacional. En las empresas familiares la toma de decisiones es una de las tareas más importantes, debido que son las que sostienen cada una de las actividades empresariales y acciones estratégicas.

Es un factor crítico que toda organización debe evaluar y considerar, el crecimiento empresarial depende de quienes evalúen cada acción y las ejecuten. Las acciones empresariales deben realizarse en base a un proceso administrativo sólido, con el fin de poder alcanzar la efectividad administrativa y por ende, el desarrollo organizacional.

4.29 Como tomar decisiones y asumir el cambio

(Robbins, De Cenzo, & Moon , 2009) Los gerentes toman decisiones y son agentes de cambio, por ende, deben tener competencias bien desarrolladas, debido que su conocimiento es esencial en la toma de decisiones, sus habilidades son muy importantes en la mejora constante de procesos, mientras que sus destrezas forman parte fundamental en la solución de problemas o conflictos empresariales. De tal manera que una empresa pueda estar preparada para asumir cambios del entorno, debido al mercado competitivo que existe en la actualidad.

4.30 Toma de decisiones en situaciones de certeza, incertidumbre y riesgo

(Koontz & Weihrich, 2013) En una empresa todas las decisiones son evaluadas y por ende existen diferentes escenarios, en la mayoría incertidumbre. Sin embargo, su grado variará desde una certeza, hasta una gran inseguridad, se corren siempre riesgos al tomar decisiones.

En una situación de certeza, las personas están bastante confiadas sobre lo que sucederá al tomar una decisión, cuentan con información, consideran segura y conocen las relaciones casuales.

En un escenario de riesgo puede haber información verídica, pero estar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se calculan probabilidades objetivas basadas en un resultado que se obtiene de modelos matemáticos, quienes toman decisiones inteligentes se enfrentan con incertidumbre, pero analizan en base a indicadores para minimizar riesgos.

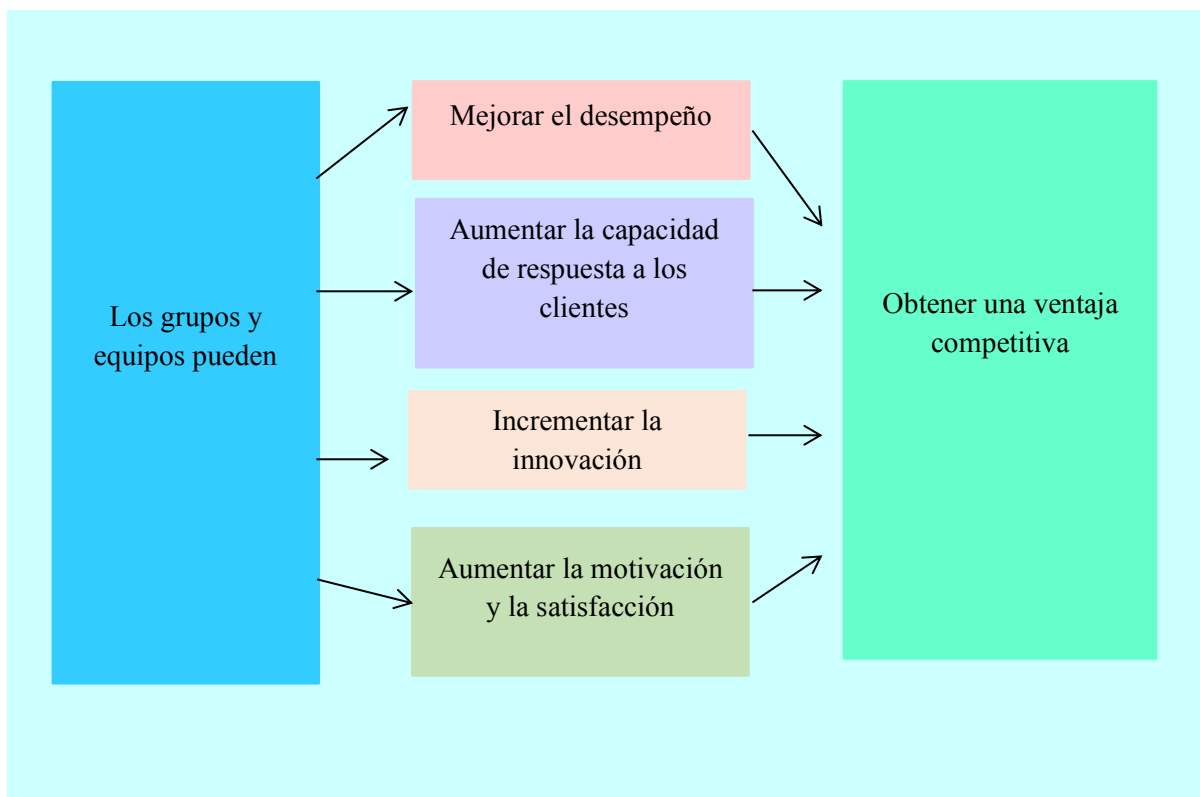
4.31 La relación empresa sociedad en la crisis actual

(Villafañe, 2013) Las relaciones empresa sociedad se establecen en función del rol que adopta la sociedad con relación a la empresa. La sociedad está en posibilidad de incluir diferentes roles al relacionarse con la empresa, tales como: motivación, decisión. Debido que cumple el rol de consumidores o de clientes de productos o servicios, rol de trabajadores como público interno o formando parte de ellas. La sociedad se convierte en un factor principal en la toma de decisiones empresariales, debido que asumen varios roles que tiene que ver directamente con el desempeño de una organización, de tal manera que una empresa debe definir acciones estratégicas ligadas a cada condición o eventos que pueden originarse ante la toma de decisiones de la sociedad.

4.32 Grupos y equipos como medios para mejorar el desempeño

(Jones & George, 2010) Una de las principales ventajas que tiene la utilización de grupos eficientes es el beneficio de obtener sinergia, las personas que trabajan en grupo generan mayor producción, son más eficientes, y mejoran la calidad obteniendo así una mayor productividad laboral, cada trabajador de forma individual no tiene el mismo desempeño, sin embargo, al combinar los esfuerzos se alcanzan mejores resultados. La esencia de la sinergia se refleja en que el trabajo en equipo permite intercambiar ideas, corregirse mutuamente, resolver los conflictos de inmediato, aportar con conocimientos y contribuir en el cumplimiento de la meta, realizando un trabajo con mejor desempeño.

ILUSTRACIÓN No.- 22 Contribuciones de grupos y equipos a la eficacia de la organización



Fuente: (Jones & George, 2010)

Elaborado por: Autor

Es importante que en las empresas exista trabajo en equipo bajo un mismo sentido empresarial, comprometidos con los objetivos empresariales, de tal forma que se cumpla con la filosofía corporativa, y por ende se mejore el desempeño organizacional.

4.33 Mejoramiento constante de la calidad

(Lovelock, Reynoso, & Huete, 2010) La calidad y productividad son dos elementos considerados generalmente como independientes; sin embargo, deben analizarse de forma estratégica de manera conjunta, sin aislar las acciones ligadas a estos dos factores. Ninguna empresa puede darse el lujo de considerar cada elemento de manera aislada. La productividad está relacionada con los productos obtenidos en base a los recursos determinados, pero siempre se evalúa la calidad obtenida en ese proceso de transformación desde el producto hasta la calidad de servicio y la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas del cliente.

El mejoramiento constante de la calidad hace que la productividad aumente, debido que se estandarizan procesos eficientes y por lo tanto se disminuye el desperdicio de recursos en la transformación de materia prima, además se desempeña un proceso de atención al cliente de forma eficiente y oportuna lo que hace que aumente la productividad laboral. La calidad del servicio es básica para la diferenciación de una empresa con la competencia, por ende, los clientes evalúan constantemente este factor, siendo así necesario la inversión en el mejoramiento de la calidad como principal competente en la prestación de un servicio o comercialización de un producto. (Santamaria Freire & Paulina Pico, 2015)

4.34 Eficiencia técnica, eficiencia administrativa, eficiencia personal

4.34.1 Eficiencia técnica

(Ramírez Cardona, 2009) se refiere la idoneidad de sistemas que se emplean en el proceso, así como en la adecuación de instalaciones, máquinas y equipos necesario para la transformación de un producto bien elaborado o de un servicio de excelente calidad.

4.34.2 Eficiencia administrativa

(Ramírez Cardona, 2009) se refiere a las técnicas implementadas en el proceso administrativa, las acciones que se realizan para alcanzar los objetivos empresariales relacionados al proceso de planeación, organización, dirección y control de trabajo de manera oportuna, el total de actividades forma parte un proceso administrativo, el mismo que debe ser evaluado de forma periódica y controlado para tomar acciones correctivas.

4.34.3 Eficiencia personal

(Ramírez Cardona, 2009) es el resultante de las competencias laborales, en el que se agrupan los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas personales de los individuos que integran una organización, así como de su vocación y entusiasmo para ejecutar un trabajo, lo que se define como el arte de administrar eficientemente cada una de las acciones.

4.35 Desempeño organizacional

(Hernández Rodríguez & Palafox de Anda, 2012) El desempeño organizacional es la corriente administrativa que se fundamenta en las ciencias del comportamiento: psicología y sociología, ligadas en el pensamiento crítico que permite establecer estratégicamente el cambio de una cultura corporativa establecida para una organización, mediante el análisis de valores, conductas, normas, costumbres y hábitos, de una empresa, así como por las acciones estratégicas que permiten alcanzar o recuperar la competitividad empresarial.

El desempeño organizacional está ligado con el crecimiento empresarial, este a su vez integra todas las actividades que firma realiza para alcanzar los objetivos organizacionales. Es importante que se analicen cada una de las acciones estratégicas que se pretenden implementar para fortalecer el desarrollo organizacional y por ende se mida los indicadores de competitividad para generar así un valor agregado en el cliente y por ende características de diferenciación y de calidad de superioridad.

REFERENCIAS BIBLIGRÁFICAS

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alomoto, N. (2010). Diseño de una metodología para diagnosticar la situación actual de las Pymes en el Ecuador. (I. Carrera, Ed.) *Revista Politécnica*, 29(1), 13. Recuperado el 16 de enero de 2017, de http://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/284/pdf
- Anzolas Rojas, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (Tercera ed.). México, D.F, México: Mc Graw Hill Educación.
- Bateman, T. S., & Snell, S. (2001). *Administración: Una ventaja Competitiva* (Cuarta Edición ed.). México: Apolo S.A.
- Bernal, C., & Hernán D., S. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Cañavate, A. M. (2012). *Recursos de información para la inteligencia competitiva. Una guía para la toma de decisiones*. Gijón: Trea.
- Charles W., L. H., & Gareth R., J. (2009). *Administración Estratégica* (Octava Edición ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planeación estratégica (fundamentos y aplicaciones)*. México: Río de Janeiro, Brasil.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (Segunda ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Coulter, & Robbins. (2010). *Administración*. D.F. México: PEARSON.

Dess Lumpkin, E. (2011). *Administración estratégica: textos y casos* (Quinta ed.). (J. M. Mares Chacón, Ed.) México, D.F, México: Mc Graw Hill Educación.

Dess, Lumpkin, & Eisner. (2008). *Administración Estratégica* (quinta edición ed.). México, México.

Dess, lumpkin, & Eisner. (2009). *Administración estratégica (textos y casos)*. MADRID: MC GRAW HILL.

E.Gamble, & John. (2012). *Administración Estratégica* (Decimoctava edición ed.). (J. M. Chacon, Ed.) México, México: Thompson Margaret A Peteraf.

Gallardo Hernández, J. (2012). *Administración estratégica, de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.

García Cantú, A. (2011). *Productividad y Reducción de Costos* (Segunda Edición ed.). México: Trillas.

Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. (cuarta edición ed.). México DF: McGra Hill Companies. Inc.

Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (Tercera Edición ed.). México: The McGraw-Hill Companies.

Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y productividad* (Cuarta ed.). (P. E. Roig Vásquez, Ed.) Méxco, D.F, México: Mc Graw Hill Education.

- Hernández Rodríguez, S. J., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (Tercera ed.). (J. Maes Chacón, Ed.) México, D.F., México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2010). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: Mc Graw Hill .
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (Octava ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México, D.F, México.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos* (7a. edición ed.). México: Cosegraf.
- Hurtado Cuartas, D. (2008). *Principios de Administración*. Colombia: ITM.
- Jacques Filion, L., Cisneros Martínez, L. F., & Mejía Morales, J. H. (2011). *Administración de Pymes: Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson Educación.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea* (Segunda ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México, D.F, México: Mc Graw Hill Educación.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: Trillas.
- Lawrence J., G., & Carl McDaniel. (1995). *El Mundo de los Negocios* (Primera ed.). México: Industria Editorial Mexicana, Reg. No. 723.

- Limas Suárez, S. (2012). *Marketing Empresarial* (Primera edición ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Lourdes, M. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Lumpkin Eisner, D. (2014). *Administracion estrategica* (5e ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Lusthaus, C., & Adrien, M.-H. (2013). *Evaluación Organizacional*. (I. Bookstore, Ed., & B. I. desarrollo, Trad.) Ottawa, Canada.
- Mares Chacón, J. (Ed.). (2012). *Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad* (Tercerda Edición ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Martín de Castro, G. (2008). *Reputación Empresarial y Ventaja Competitiva* (Primera Edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Mayernberger, C. (2000). *Competencia en Arenas Globales: Un enfoque metodológico para lograr alta competitividad* (Primera Edición, septiembre 200 ISBN 968-24-6261-4 ed.). México: Trillas.
- Medina Sanchez, R., López Salazar, A., & Contreras, S. R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria: Multidisciplinary Scientific Jounar*, 4-6.
- Mercado R., E., Diaz T., E. A., & Flores R., M. D. (1997). *Productividad: Base de la competitividad*. México: Limusa S.A.

- Miño, H. (2001). *Diagnostico Integral de la Situación de Competitividad del Ecuador* (Primera EDICIÓN ed.). Quito, Ecuador: Impresión Diagraff.
- Munch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (Seguna ed.). México D.F, México: Pearson Educación.
- Osorio De La Cruz, M. (2012). *Administración Estratégica* (Quinta edición ed.). México, México.
- Petearaf, T. I., & Strickland, G. I. (2012). *Administración estratégica* (Diciochoava ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México, D.F., México: Mc Graw Hill Educación.
- Pomar, F. S., Rangel Magdaleno, J. A., & Franco Zesatil, R. E. (2014). La influencia de las barreras a la innovación que limitan la competitividad y el crecimiento de las pymes manufactureras. *Universidad Autonma Metropolitana, Xochimilco. Administración y Organizaciones.*, 1-15.
- Porter Michael. (2009). *Estratégias de los negocios*. (G. P. (GBS), Ed.) México, México.
- Porter, M. (1995). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior* (Decimaprimer Reimpresión ed.). México: Compañía Editorial Continental
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva* (Trigésima octava ed.). México DF: Patria S.A.
- Ramírez Cardona, C. (2009). *Funamentos de administración* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (decima edición ed.). México, México: Pearson Educacion de México, S.A.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). Naulcalpan de Juárez: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Doceava ed.). Naulcalpan de Juárez: Pearson Educación.

Robbins, S. P., De Cenzo, D. A., & Moon, H. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. (Sexta ed.). Naulcalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.

S. P., & A., C. D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (Tercera ed.). Naulcalpan de Juárez, Mexico: Pearson Educación.

Santamaria Freire, E. J., & Paulina Pico, F. (Febrero de 2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. (I. Carrera, Ed.) *Revista Politécnica*, 35(2), 11. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de http://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383

Sciarroni, R., Rico, R., & Stern, J. (2009). *Marketing y Competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades* (Primera Edición ed.). Buenos Aires: Pearson Education S.A.

Servigan W. (2013). *Principios de Administración*. México: Pearson.

- Thompon Jr, A., & Peteraf, M. (2012). *Administracion Estraegica* (18a ed.). (M. G. Hill, Ed., & R. M. Ruiz, Trad.) Mexico.
- Varela V., R. (2014). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas.* (Cuarta ed.). (O. Fernández, Ed.) Bogotá, Colombia: Pearson.
- Vega Orozco, A. (Ed.). (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: Conceptos y casos.* (Décima primera ed.). México, D.F, México: Cengage Learning.
- Villafañe, J. (2013). *La Buena empresa: propuesta para una teoría de la reputación corporativa* (Primera ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- W.L.Hill, C., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (Octava Edición ed.). (J. M. Chacón, Ed., & N. N. S., Trad.) México, México: STRATEGIC MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos.* (Onceava ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

CONTRAPORTADA.

Ponemos a disposición un libro cuyo contenido es una obra de docentes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, relacionada a la competitividad empresarial, factor clave para que las empresas fortalezcan su desarrollo organizacional alcanzando la efectividad administrativa.

Este libro presente cuatro capítulos claves para alcanzar la competitividad sostenible, estos son: Competitividad empresarial, factor clave para fortalecer el desempeño organizacional, Competitividad y su relación con la productividad, Gestión administrativa como pilar fundamental en la competitividad sostenible y Competitividad Sostenible.

Ing. Nathyn Víctor Collins Ventura, MBA.

Profesión Ingeniero en Marketing, fue estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, se incorporó el 1 de agosto del 2014, obtuvo la distinción académica de mejor egresado. Master en Administración y dirección de empresas graduado en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil en mayo de 2017. Ha colaborado en proyectos de investigación de mercado para el Municipio de La Libertad, Consep, Upse, y para la Compañía Seobcy. En la parte académica tiene certificación de Docente Habilitado; actualmente es Docente de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, en el Sistema de Admisión y Nivelación de la U.P.S.E, en las asignaturas de: Economía, y Desarrollo del Pensamiento. Es consultor Independiente de Marketing, bajo la firma de CONSULTORÍAS LINS, además de ser asesor de tesis de grado y proyectos formativos, empresariales y de inversión. Ha publicado 12 artículos en el área de administración y marketing.

Ing. Félix Javier Rosales Borbor, MSc.

Ingeniero Comercial de profesión, Diploma Superior en Gestión Educativa y Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo, con certificación de Docente Habilitado por la SENESCYT, Docente del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión UPSE desde 2013 hasta noviembre 2015, con varias cátedras y como Tutor. Desde noviembre 2015 a la actualidad Docente en la Carrera de Contabilidad y Auditoría UPSE. Desde 2001 ejerció la docencia en las Extensiones de la UPSE en las Parroquias Manglaralto y Colonche, así como de varios colegios de la zona norte de la provincia de Santa Elena.

Ing. José Fabian Villao Viteri, MBA.

Nació en Guayaquil. Es ingeniero comercial, obtuvo su maestría en la Universidad tecnológica empresarial de Guayaquil, tiene un diplomado en pedagogía. La experiencia laboral docente la ha tenido en universidad estatal península de Santa Elena, desempeño el cargo de director del sistema nacional de nivelación Upse, es actualmente decano de la facultad de ciencias administrativas de la Upse.

ISBN: 978-9942-770-27-1



compAS