

## **DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

# **“ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO DE HERMOSILLO, SONORA, UTILIZANDO EL MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD”.**

## **T E S I S**

COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

**GUADALUPE AARÓN AGÚNDEZ GAUTHEREAU**

Director:

M.C.O. Rosa Irene Sánchez Fermín

Hermosillo Sonora, México

Diciembre 2018





"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.  
No. OFICIO: DEPI/119/19.  
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN  
DE TESIS.

**20 Mayo de 2019**

**C. GUADALUPE AARÓN AGUNDEZ GAUTHEREAU,  
PRESENTE.**

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre **"ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO DE HERMOSILLO, SONORA, UTILIZANDO EL MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD"**, que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE

M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMIN  
DIRECTORA

DR. GIL ARTURO QUIJANO VEGA  
SECRETARIO

M.A. FRANCISCO ALBERTO MARTÍNEZ VILLA  
VOCAL

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



S.E.P.

RISF/momv\*

INSTITUTO TECNOLÓGICO  
DE HERMOSILLO  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS  
DE POSGRADO



## **Agradecimientos**

### **A DIOS**

*Te doy gracias por darme la oportunidad de vivir y de compartir este momento tan importante con mis seres queridos.*

### **AL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO**

*Por darme la oportunidad de estudiar la maestría y por ser una fuente invaluable de conocimientos.*

### **A MIS MAESTROS**

*Por ser los guías de mi formación y realización de la maestría, Sobre todo gracias a mi directora de tesis que creyó en mí y que dedico no solo su tiempo si no sus consejos para culminar esta tesis.*

### **A MI FAMILIA**

*Por el apoyo y cariño incondicional durante toda su vida. A mi esposa e hijas por ser parte de mí, día a día en las buenas y en las malas.*

*También quiero agradecer a la empresa y a las personas que me permitieron realizar esta labor de investigación.*

*Por último quiero agradecer a mis compañeros de clase con los que compartí momentos de aprendizaje y conocimiento.*

## **RESUMEN**

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa de integrar de forma eficiente, recursos tangibles e intangibles para generar valor, de manera rentable a sus grupos de interés.

El objetivo del presente estudio fue diseñar estrategias competitivas para una tienda de autoservicio en la ciudad de Hermosillo, Sonora. Se evaluó aspectos internos como la reflexión estratégica, el liderazgo, el enfoque en el cliente, la responsabilidad social empresarial, el capital humano, los procesos, la administración del conocimiento y los resultados. Para medir la competitividad de la empresa se utilizó la metodología del modelo nacional para la competitividad (MNC).

Los datos para la medición de la competitividad se basaron en una muestra de tres tiendas de Hermosillo, Sonora, de cinco en total.

Del análisis realizado, indica que la empresa de autoservicio en la que se desarrolló el estudio es muy competitiva, sus factores internos salieron muy bien evaluados, por lo que su nivel de competitividad salió muy alto, con una madurez organizacional competitiva. Sus principales factores fueron la reflexión estratégica, el enfoque en el cliente y la administración del conocimiento.

**Palabras clave:** *Competitividad, estrategias competitivas, modelo de competitividad, tienda de autoservicio.*

## **ABSTRACT**

Competitiveness is the ability of a company to efficiently integrate tangible and intangible resources to generate value, profitably to its stakeholders.

The objective of this study was to design competitive strategies for a self-service store in the city of Hermosillo, Sonora. Internal aspects were evaluated such as strategic reflection, leadership, customer focus, corporate social responsibility, human capital, processes, knowledge management and results. To measure the competitiveness of the company, the methodology of the national model for competitiveness (MNC) was used.

The data for the measurement of competitiveness were based on a sample of three stores in Hermosillo, Sonora, of five in total.

From the analysis conducted, it indicates that the self-service company in which the study was developed is very competitive, its internal factors were very well evaluated, so its level of competitiveness went very high, with a competitive organizational maturity. Its main factors were strategic reflection, customer focus and knowledge management.

Keywords: Competitiveness, competitive strategies, competitiveness model, self-service store.

**ÍNDICE**

ÍNDICE .....	i
INTRODUCCION .....	1
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Antecedentes históricos de Bodega Aurrera .....	3
1.2 Planteamiento del problema .....	6
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 Justificación .....	9
1.5 Hipótesis:.....	11
1.6 Alcance y delimitación de la investigación.....	12
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Competitividad.....	13
2.1.1 Orígenes e historia de la Competitividad .....	13
2.1.2 Factores de la competitividad .....	15
2.1.3 Modelos de competitividad .....	20
2.2 Estrategias Competitivas .....	31
2.2.1 Concepto de estrategia.....	31
2.2.2 Ventajas competitivas.....	33
2.2.3 Estrategias Competitivas .....	39
2.2.4 Como desarrollar estrategias.....	49
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	52
3.1 Proceso de investigación.....	52

---

3.2 Modelo de la investigación .....	55
3.3 Procedimiento para medir la competitividad .....	57
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	67
4.1 Análisis e interpretación de los resultados entre las tiendas .....	67
4.2 Análisis e interpretación de los resultados entre las tiendas y el MNC.....	82
4.3 Análisis e interpretación de los resultados por tiendas.....	85
4.4 Evaluación de los factores internos .....	103
4.5 Diseño de Estrategias.....	105
CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	117
5.1 Conclusiones .....	117
5.2 Recomendaciones.....	121
BIBLIOGRAFIA .....	124
ANEXOS .....	127
Anexo 1Cuestionario para evaluar el nivel de competitividad de las tiendas de autoservicio.....	127

## Índice de Figuras

Figura 1.1 La Estructura Organizacional Básica .....	5
Figura 2.1 Modelos de Análisis de la Competitividad .....	21
Figura 2.2 Modelo de Deming Prize .....	22
Figura 2.3 Modelo de Malcolm Baldrige .....	25
Figura 2.4 Modelo Nacional de la Competitividad .....	28
Figura 2.5 Jerarquía de las Estrategias .....	40
Figura 2.6 Estrategias Competitivas .....	41
Figura 2.7 Impulsores del Costo .....	43
Figura 2.8 Impulsores de la Diferenciación .....	44
Figura 2.9 Configuración de la Cadena de Valor .....	48
Figura 2.10 Proceso para formular Estrategias según Hitt, Ireland y Hoskisson...	50
Figura 2.11 Proceso para formular Estrategias según Ferrel y Hartline.....	51
Figura 3.1 Proceso de la investigación .....	54
Figura 3.2 Modelo de la investigación .....	56
Figura 4.1 Madurez Organizacional por Tienda .....	68
Figura 4.2 Comparativo entre Tiendas por factor .....	70
Figura 4.3 Comparativo entre Tiendas del factor Reflexión Estratégica .....	71
Figura 4.4 Comparativo entre tiendas del factor Liderazgo.....	72
Figura 4.5 Comparativo entre tiendas del factor Responsabilidad Social Empresarial .....	74
Figura 4.6 Comparativo entre tiendas del factor Enfoque en el Cliente .....	75
Figura 4.7 Comparativo entre tiendas del factor Capital Humano.....	77
Figura 4.8 Comparativo entre tiendas del factor Procesos .....	78
Figura 4.9 Comparativo entre tiendas del factor Administración del Conocimiento .....	79
Figura 4.10 Comparativo entre tiendas del factor Resultados .....	81
Figura 4.11 Comparativo de la tienda “A” con el MNC .....	82
Figura 4.12 Comparativo de la tienda “B” con el MNC .....	83
Figura 4.13 Comparativo de la tienda “C” con el MNC.....	84

Figura 4.14 Proceso de Mantenerse Competitivo .....	105
Figura 4.15 Proceso de Mejora de la Comunicación.....	107
Figura 4.16 Proceso de Mejora del Desarrollo Integral del Personal .....	110
Figura 4.17 Proceso de Mejora de la Evaluación al Desempeño.....	111
Figura 4.18 Elementos a medir en los Indicadores Clave de Desempeño.....	112
Figura 4.19 Proceso de la Mejora de la Cadena de Valor.....	113
Figura 4.20 Principios Básicos de Lean Management .....	114
Figura 4.21 Proceso de Mejora de los Resultados Financieros .....	116

## **INTRODUCCION**

La competitividad es un factor determinante para demostrar el crecimiento y desarrollo de una empresa. Es un indicador que nos permite conocer la manera que una empresa se está desempeñando en diversas áreas, como la planeación estratégica, el liderazgo, el capital humano, los procesos, el marketing, etcétera.

En México existen diversos organismos que miden el nivel de competitividad, uno de ellos es el instituto mexicano para la competitividad (IMCO) y el instituto nacional de estadística y geografía (INEGI). El INEGI elabora el índice nacional de competitividad (INC) que tiene como objetivo ser una herramienta adicional para el análisis de la competitividad. A nivel internacional los principales organismos son el foro económico mundial (FEM), el instituto internacional para el desarrollo gerencial (IMD) y el banco mundial.

La presente tesis tiene como objetivo diseñar estrategias competitivas para una empresa de comercio al por menor en tiendas de autoservicio en Hermosillo, Sonora.

Las empresas sin importar su tamaño o giro comercial dependen también de factores como las finanzas, los sistemas de información, la calidad, la innovación, etcétera para continuar con la viabilidad del negocio.

Para ello vamos a evaluar los factores internos, utilizando como herramienta el modelo nacional para la competitividad (MNC). El cual consta de ocho factores y es el único que incluye la responsabilidad social empresarial. Luego determinar el nivel de competitividad o madurez organizacional, después analizar la información y así finalmente diseñar estrategias competitivas.

El trabajo de investigación está dividido en cinco capítulos: el capítulo uno hace referencia al planteamiento de la investigación; el capítulo dos, el marco teórico, que está dividido en dos temas: el primer tema es sobre la competitividad, aquí también se tratan algunos modelos y el segundo tema es sobre las estrategias; el capítulo

tres la metodología, empleada para determinar el nivel de competitividad; el capítulo cuatro, desarrollo y resultados, aquí se encuentra el análisis de la información y el desarrollo de las estrategias y el capítulo cinco, las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Antecedentes históricos de Bodega Aurrera**

En 1958, Jerónimo Arango tuvo la idea de vender todo tipo de productos en un mismo lugar a precios bajos y en grandes cantidades. Así surgió Central de Ropa, que más tarde se llamaría Aurrera (término vasco que significa “adelante”). (Bodega Aurrera, 2014).

De acuerdo al manual de inducción (2009), Jerónimo Arango se asoció con Jewel Co. en 1965. De esta alianza surgieron los productos “Marca libre”. Así, Aurrera se convirtió en el principal minorista de México y creció de forma sólida durante más de 25 años.

En 1991, CIFRA y Wal-Mart se unieron para llevar a más lugares su programa “Precios Bajos Todos los Días”. Finalmente, en 1997 Jerónimo Arango decidió dedicarse a otros proyectos y Wal-Mart adquirió la totalidad de las acciones de CIFRA. BodegaAurrera.com.mx (2009).

Bodega Aurrera es el nombre de uno de los formatos de tienda de autoservicio en México, que fueron propiedad originalmente de “Almacenes Aurrera”, después Grupo Cifra y actualmente Wal-Mart de México. Fueron creados desde 1958 en zonas populares.

Las tiendas con el nombre “Bodega Aurrera” fueron establecidas en 1970. Son tiendas enfocadas principalmente a consumidores ubicados en grandes ciudades o áreas metropolitanas, pero en zonas de alta concentración popular. En zonas con ingresos medios y bajos o en ciudades que tiene de 40,000 a 100,000 habitantes.

Las tiendas de Autoservicio analizadas tienen superficies de 3000 a 5000 metros cuadrados y sus principales competidores son con Tiendas Soriana, en su formato de Mercado Soriana, con Comercial Mexicana en su formato de Bodega Comercial

Mexicana, con Chedraui en su formato Chedraui, Súper Chedraui y Súper Che, con Casa Ley en su formato Casa Ley Fiesta Compacta.

Bodegas Aurrera maneja tres formatos que son: Bodega Aurrera; Mi Bodega Aurrera; Bodega Aurrera Express

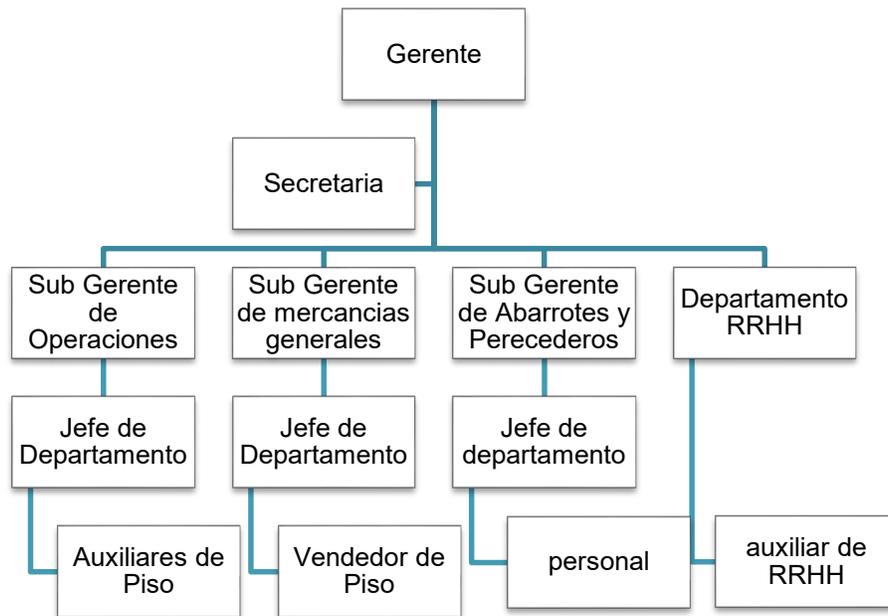
Mi Bodega Aurrera compite con Casa Ley express, Soriana express, al precio comercial mexicana, tiendas neto.

Bodega Aurrera express compite con los Oxxo, Electra, 7- eleven (Bodega Aurrera, 2009).

En términos generales, Bodegas Aurrera son tiendas Austeras que ofrecen productos básicos, alimentos y artículos para el hogar. En México funcionan 1833 tiendas en 625 ciudades, tan solo en sonora se tienen 13 Bodegas, su mercado objetivo son C, D, E y la participación en ventas para el grupo Walmex (Wal-Mart México) representa el 45.1 %. (Wal-Mart, 2009).

La estructura organizacional de una tienda está integrada por un gerente y tres subgerentes de área, luego siguen los jefes de departamento o líderes y al final están los diferentes asociados. Ver fig. 1.1

Figura 1.1 La Estructura Organizacional Básica



Fuente: Elaboración propia adaptado del manual de organización de Bodega Aurrera 2014

**Misión:**

Llevar a la mayor parte de la población del país productos de calidad a los precios más bajos en forma permanente.

**Visión:**

Convertir la tienda en la mejor y más grande empresa detallista del mundo, a través de ofrecer a tiempo los mejores productos y brindar un servicio excelente.

**Valores:**

Honestidad

Ejecución

Inteligencia

Trabajo en equipo

Rápido y simple

Aprendizaje

Enfoque en el cliente

Generosidad

Excelencia

**Filosofía:**

- Rentabilidad justa
- Instalaciones de bajo costo
- Servicio amable y eficiente
- Grandes volúmenes de venta. (Bodega Aurrera, 2009).

**1.2 Planteamiento del problema**

La importancia de la competitividad radica en cómo administrar los recursos de la empresa, aumentar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado. La medición de la competitividad implica el determinar los elementos o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos (García, 2015). La pérdida de competitividad se relaciona con bajos salarios, baja calidad del servicio, altos costos de producción y bajos márgenes de ganancias los que repercuten en una baja productividad que a largo plazo representa una amenaza para cualquier empresa.

La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles, el primer nivel, es la competitividad del país, el segundo nivel se refiere a la infraestructura de

la región y el tercer nivel explica la competitividad de las empresas (Cervantes, 2005).

Según el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), México en el 2017- 2018 se ubicó en el lugar 51 de acuerdo al índice global de la competitividad. Según el WEF, los factores de innovación y sofisticación tiene la calificación más baja de los tres subíndices con apenas 3.8/7, seguido de los potenciadores de la eficiencia con 4.4/7 y los requerimientos básicos de un país con apenas 4.6/7.

El instituto mexicano para la competitividad (IMCO) ubica a Sonora en el lugar 6 de acuerdo al índice de competitividad estatal para 2016 y lo compara con el 2014, destacándolo como uno de los estados que más avanzaron debido a la mejora en la economía: El crecimiento del PIB, participación laboral y el PIB per cápita.

También mejoro en sus precursores como son: red carretera avanzada, hogares con acceso a internet, penetración del seguro en la economía, terminales punto de venta. Igualmente mejoro en el tema de innovación con: en las patentes, en las instituciones científicas y tecnológicas y la complejidad económica en los sectores de la innovación. IMCO. (2016). Índice de competitividad estatal.

La competitividad de las empresas se ve afectada por factores internos como la capacidad de gestión, las estrategias, la innovación en productos y procesos, la tecnología, la calidad de los productos y servicios. Asimismo, las empresas deben lograr y mantenerse con eficiencia, flexibilidad, rapidez ante la reacción de los cambios del entorno (Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer, 1994 y 1996, Hernández, 2001 y Flores, 2008).

Para Zamorano (1997) las deficiencias en la administración del capital de trabajo son causas de fracaso de las empresas, así como las crisis económicas y los problemas comunes de las empresas familiares como son: tener una perspectiva limitada del mercado, problemas en la administración, problemas de comercialización, problemas en los procesos.

Además, Castañeda (2002) nos señala errores y omisiones que nos pueden llevar a destruir una empresa en el corto plazo, como son algunas:

Dentro de los problemas de administración tenemos:

- ✓ No tener manuales de políticas generales.
- ✓ No tener sistemas de control adecuados.
- ✓ No tener un sistema de información operacional que sea oportuno.

Dentro de los problemas comerciales son:

- ✓ Creer que los productos o servicios se venden solos.
- ✓ Pensar que la marca por si sola garantiza el éxito de la empresa.
- ✓ No tener un sistema de servicio de calidad al cliente.

Dentro de los problemas de operaciones son:

- ✓ No integrar la calidad en los procesos.
- ✓ No invertir en tecnología.
- ✓ No revisar periódicamente la estructura organizacional.

De los problemas de personal tenemos:

- ✓ No tener una estructura de sueldos justa.
- ✓ No dar importancia a la capacitación del personal.
- ✓ No reconocer a los empleados por su trabajo.

Para ayudar a la empresa a ser más competitiva buscamos responder las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es el nivel de competitividad de la empresa de acuerdo al Modelo Nacional para la Competitividad?

¿Qué estrategias competitivas son las más apropiadas después de analizar la competitividad de la empresa de autoservicio?

¿Cuál es el grado de impacto de los factores o impulsores en la competitividad?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias competitivas para una empresa de comercio al por menor en tiendas de autoservicio de Hermosillo, Sonora.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de competitividad de la empresa de comercio al por menor en tiendas de autoservicio.
- Analizar la competitividad de la empresa de comercio al por menor en tiendas de autoservicio.
- Proponer estrategias competitivas para la empresa de comercio al por menor en tiendas de autoservicio.

### **1.4 Justificación**

La presente investigación aporta al enriquecimiento científico en el cual se ubica el estudio.

La investigación apoya la teoría de la visión basada en los recursos (VBR).

La investigación introduce una nueva perspectiva de análisis de la competitividad porque utiliza el Modelo Nacional para la Competitividad (MNC).

La investigación ayuda a resolver problemas organizacionales que pueden afectar a la empresa.

El presente estudio contribuye al área del conocimiento sobre la competitividad.

Por lo que la competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a otros competidores. Una empresa que genere una ventaja competitiva es el camino más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna. Y es casi seguro que una organización obtenga más ganancias cuando goza de una ventaja competitiva en comparación con una situación en que se vea limitada por desventajas competitivas (Thompson, 2012 pág.5-6).

El comercio detallista en México, y en general a nivel mundial, enfrenta retos que hace 10 o 15 años no estaban considerados en ninguna de sus estrategias. Como los cambios demográficos, nuevos hábitos de compra y sobre todo, un mayor acceso a la tecnología, que están cambiando la forma en que los consumidores realizan sus compras.

El cliente mexicano busca cercanía, buenos precios, realizar otras actividades de valor agregado -como pagar servicios o realizar trámites, y sobre todo horarios extendidos. Por ello, se entiende que el canal de proximidad, integrado por tiendas de conveniencia, mini súper, bodegas y farmacias de cadena, haya crecido en niveles superiores al 25% entre 2016 y 2017, en comparación con el crecimiento de 7% del Canal Autoservicios (Delgado, 2017).

El retail (comercio al por menor o detallista) es importante para la economía porque es uno de los mayores generadores de empleo top 3 o alrededor del 10% del mercado para la mayoría de los países. Es común fijarse si las ventas del comercio minorista están creciendo y a qué velocidad, encontrar qué puede estar detrás de ello e identificar qué nos pueden decir de la situación económica de las familias. Su

derrama financiera se da en los sectores formal e informal. Y es el área económica que da el primer trabajo a muchos jóvenes que entran al mercado laboral. Arreola (2017).

Las condiciones actuales, de la globalización de la economía, exigen a los organismos privados, denominados empresas, altos niveles de eficiencia y eficacia para ser competitivas en un mundo que permite el intercambio internacional de bienes y servicios (Hernández, 2006).

La capacitación constante o análisis de los negocios nos pueden ayudar hacer conciencia de desarrollar estrategias para mejorar la competitividad y rentabilidad de las empresas de autoservicio.

Generar entusiasmo entre el personal con la mejora continua en el fomento de la cultura de la calidad, haciendo del capital humano la base de la ventaja competitiva.

Para conocer nuestro nivel de competitividad se debe establecer que factores nos permiten ser competitivos y el MNC nos da esas herramientas y precisa factores determinantes para mejorar la competitividad.

Por otra parte poner en práctica un modelo de competitividad a nivel nacional como es el modelo nacional para la competitividad (MNC) que nos sirve para cualquier tamaño de empresa y en este caso para una tienda de autoservicio.

Entre sus objetivos es fomentar la cultura de la excelencia en Hermosillo, evaluar el desempeño, generar aprendizajes para la organización que impulsan el conocimiento. Entre los beneficios es que se pueda integrar en la cultura organizacional que provea nuevas energías y formas de pensar.

### **1.5 Hipótesis:**

Por ser un estudio de carácter descriptivo no se plantea hipótesis porque no se requiere de comprobarla.

### **1.6 Alcance y delimitación de la investigación**

El alcance de la investigación es de carácter descriptivo porque busca especificar propiedades y características importantes de la competitividad.

La delimitación de la investigación será en tres tiendas de autoservicio bodega Aurrera Hermosillo, Sonora y el tipo de investigación será no experimental, ya que no se pretende manipular deliberadamente la variable independiente que es la competitividad. También el diseño de la investigación será de tipo transeccional o transversal porque recolectaremos datos de un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento.

## **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Competitividad**

#### **2.1.1 Orígenes e historia de la Competitividad**

En 1776 Adam Smith en su obra “La riqueza de las naciones” nos habla sobre el proceso de creación y acumulación de riqueza de las naciones, en el mismo desarrolla el concepto de “ventaja absoluta” que es la cualidad que se tiene en un país o nación para producir determinado bien empleando el menor costo que algún otro productor, es decir la ventaja absoluta se da cuando al comparar la productividad de un país o alguna empresa que desarrolla la capacidad de fabricar un producto a un costo menor que los demás.

En un estudio posterior sobre la ventaja absoluta, David Ricardo desarrolla el concepto de “ventaja comparativa” que nos explica que el proceso de especialización productiva de los países ayudara al desarrollo de ventajas comparativas al aplicarse al producto en el que sean más eficientes y que le permita ser más competitivo (Martínez, 2016). Es decir un país o una empresa que no tenga una ventaja absoluta puede tener una ventaja comparativa, al decidir en qué especializarse en la producción de bienes que fabrican con costos más bajos que el resto, por lo que comparativamente son más eficientes.

En 1950 Edward Deming presento a un grupo de industriales japoneses que disminuyendo los costos, reproceso, fallas y retrasos, utilizando mejor los materiales, maquinaria, los espacios y los recursos humanos se puede mejorar la productividad y como resultado se es más competitivo (Gutiérrez, 2010).

La publicación del informe de competitividad global en 1979 vio al foro económico mundial expandirse para convertirse en un centro de conocimiento y desde entonces ha medido la competitividad ([webforum.org](http://webforum.org)).

Tabla 2.1 Concepto de Competitividad

Autores	Concepto
Foro Económico Mundial (FEM)1979	Es un conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.
Fajnzylber, F. (1988)	La competitividad consiste en la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población.
Porter, M. (1990)	La competitividad de una nación depende de la capacidad de la industria para innovar y mejorar, las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto.
Álvarez, M. (1999)	Es la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado
Sánchez (2002)	Es la capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidar o ampliar su participación en un mercado tanto local como internacional.
Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) 2003.	La competitividad es la capacidad de atraer y retener talento e inversión.
Abdel y Romo (2004)	Se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de organización y producción con relación al de sus

	rivales en un mercado en particular
Solleiro y Castañón(2005)	Es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales.
Martínez (2009)	La competitividad es la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores.

Fuente. Elaboración propia basada en los autores

En resumen podemos decir que la competitividad: es la capacidad que tiene una empresa de integrar de forma eficiente, recursos tangibles e intangibles para generar valor, de manera rentable a sus grupos de interés.

### **2.1.2 Factores de la competitividad**

Para determinar la competitividad empresarial, algunos autores han establecido determinados factores que utilizan en sus modelos o metodologías, para ello podemos ver la tabla 2.2 la cual es un comparativo de autores y factores que con más frecuencia se repiten.

Tabla 2.2 Factores de la competitividad empresarial

Factor/Autor	Quiroga (2003)	Solleiro y Castañón (2005)	Rubio y Aragón (2006)	Martínez, Santero, Sánchez y Marcos (2009)
Recurso Financiero	X	X	X	
Tecnología	X	X	X	X
Capital Humano	X	X	X	X
Innovación			X	X
Calidad	X	X	X	X
Mercadotecnia		X	X	

Fuente: Elaboración de Saavedra (2013) basado en los autores

- **Recurso Financiero**

Los recursos financieros constituyen una función operacional de gran importancia para la gran cantidad de actividades administrativas que necesitan dinero como pagar la nómina, adquirir mercancías, comprar maquinaria etc. por lo que se busca mantener la liquidez y la rentabilidad, así como el acceso al financiamiento (Rodríguez, 1998).

Según Ortiz (2017) la gestión financiera debe tender hacia maximizar el valor de la empresa, aunque el objetivo financiero no es simplemente la maximización de las utilidades, sino los beneficios a corto o largo plazo que puedan mejorar el valor futuro de la empresa.

Acosta (2001) encontró que existe una administración financiera distada entre las empresas competitivas y no competitivas. Siendo las más competitivas las que tienen una administración financiera más eficiente.

La gestión financiera es la responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos, es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas y financiamiento y desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de la organización (Stanley, 2001).

- Tecnología

Para Porter (2008) la tecnología es la actividad que está relacionada con el valor, los procedimientos prácticos o los métodos integrados al equipo de los procesos. Estas actividades están agrupadas en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso (pág. 41).

Los sistemas de información, a través de su papel central en la economía de la información, están llevando a cabo en cuatro aspectos fundamentales: las personas trabajan de una manera más inteligente; un cambio global en el concepto de la industria; tanto las ideas como la información están tomando mayor importancia que el dinero; las personas que trabajan con la información dominan la fuerza de trabajo. (Senn, 1992).

La interacción entre las tecnologías de la información y las organizaciones es compleja y se ve influenciada por muchos factores mediadores, incluyendo la estructura de la organización, los procesos de negocios, la política, cultura, el entorno a su alrededor y las decisiones gerenciales. Los sistemas de información pueden cambiar la vida social y laboral de la empresa por lo que deben estar abiertas y conscientes para beneficiarse de las nuevas tecnologías. (Laudon, 2012).

- Capital Humano

El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y las pericias de los colaboradores de una organización. Su principal responsabilidad consiste en las habilidades y comportamientos que se requiere para alcanzar las metas estratégicas (Dessler, 2011).

Según Chiavenato (2007) el capital humano está formado por el capital de la gente, de talentos y competencias. Su utilización plena requiere de una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos tangibles e intangibles.

El talento individual se logra de obtener conocimiento y competencias, las necesarias para tener éxito en un puesto de trabajo. El desarrollo del talento humano que está basado en competencias permite a la empresa identificar cuales competencias debe alcanzar una persona en su puesto de trabajo. (Martha Alles, 2008)

- Innovación

La innovación es el conjunto de actividades que parten de una idea que mejora un producto (Pavón y Goodman, 2010)

Según Jones (2008), la innovación es un proceso mediante el cual una organización utiliza sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos bienes y servicios o nuevos sistemas de producción y operación con el fin de responder mejor a las necesidades del cliente.

Para Starzynski y Gibson (2012) si una organización llega a dominar la innovación recibirá a futuro excelentes recompensas en diferentes campos como el financiero. Para ello la empresa requiere mantener un proceso de innovación que llega a durar entre tres y cinco años para construir tipos de habilidades.

- Calidad

La calidad puede definirse como aquello que debe satisfacer o superar las exigencias del cliente ahora y en el futuro. Su importancia radica en que para lograrla involucra a toda la organización, el área de operaciones tiene la responsabilidad de elaborar un producto de calidad (Schroeder, 2011).

Mejorar la calidad de los productos o servicios ayuda a incrementar las ventas y a disminuir los costos, estos dos factores benefician a la rentabilidad. En ocasiones el aumento de las ventas ocurre cuando las empresas apresuran la respuesta a las necesidades de sus clientes y la disminución de los costos cuando disminuyen los re trabajo y desperdicios (Heizer, 2004).

La necesidad de una mayor calidad es obvia. Los clientes deben quedar satisfechos con los productos y servicios si queremos que vuelvan a comprar. Se requiere verificar constantemente las expectativas de calidad de los clientes para mantenerse en la delantera. El control de la calidad total reconoce que los clientes que componen el mercado son los jueces finales y determinan el nivel de calidad necesarios para los bienes o servicios (Rye, 1996).

- Mercadotecnia

Para Philip Kotler (2012), la mercadotecnia es la administración de las relaciones redituables con el cliente. Suele ser un factor importante para la competitividad, porque consiste en atraer y mantener a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades.

Una de las mayores preocupaciones de las pymes son sus ventas sin embargo, el marketing va más allá de las ventas por lo que la empresa debe enfocar sus recursos y actividades a un grupo de clientes seleccionados de acuerdo a su visión y misión (Filion, 2011).

Fisher y Espejo (2004) expresan que los beneficios del marketing pueden ser muchos y variados desde el incremento en las ventas, desarrollo de nuevos productos y la satisfacción de las necesidades de los clientes, que contribuyen a las ganancias de la empresa.

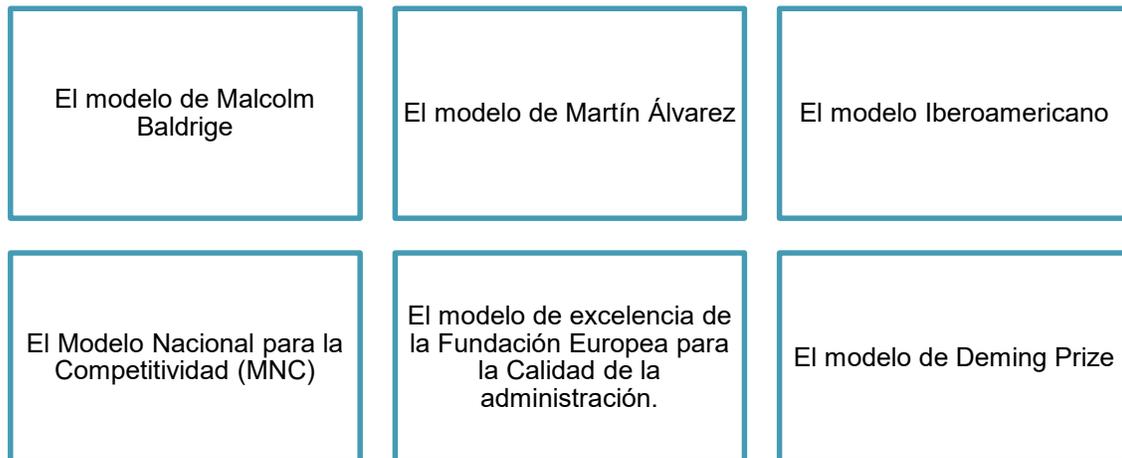
### **2.1.3 Modelos de competitividad**

En este capítulo se describen tres modelos que permiten analizar y medir la competitividad en una empresa. Se tratan de modelos ampliamente reconocidos y utilizados, principalmente para implantar la gestión de la calidad total y que otorgan un premio a la calidad (Camisón, 2006).

El enfoque de la visión basada en los recursos (VBR) para el logro de la ventaja competitiva sostiene que el desempeño organizacional está determinado principalmente por los recursos internos, los cuales pueden ser: los recursos físicos como las instalaciones y el equipo, la ubicación, tecnología, materias primas y la maquinaria. Los recursos humanos como: todos los empleados, la capacitación, la experiencia, la inteligencia, los conocimientos, las habilidades y las capacidades. Los recursos organizacionales como: la estructura de la empresa, los proceso planeación, los sistemas de información, las patentes, marcas registradas, los derechos de propiedad intelectual, las bases de datos (Davis, 2013).

Por lo anterior, existen varios modelos para analizar y evaluar la competitividad, la figura 2.1 señala algunos modelos desde el punto de vista de los recursos internos.

Figura 2.1 Modelos de Análisis de la Competitividad



Fuente: Elaboración propia basado en los autores de los modelos

A continuación se describen los modelos de competitividad de Deming Prize, el de Malcolm Baldrige y el modelo nacional para la competitividad que es el utilizado para este estudio.

- Modelo de Deming Prize

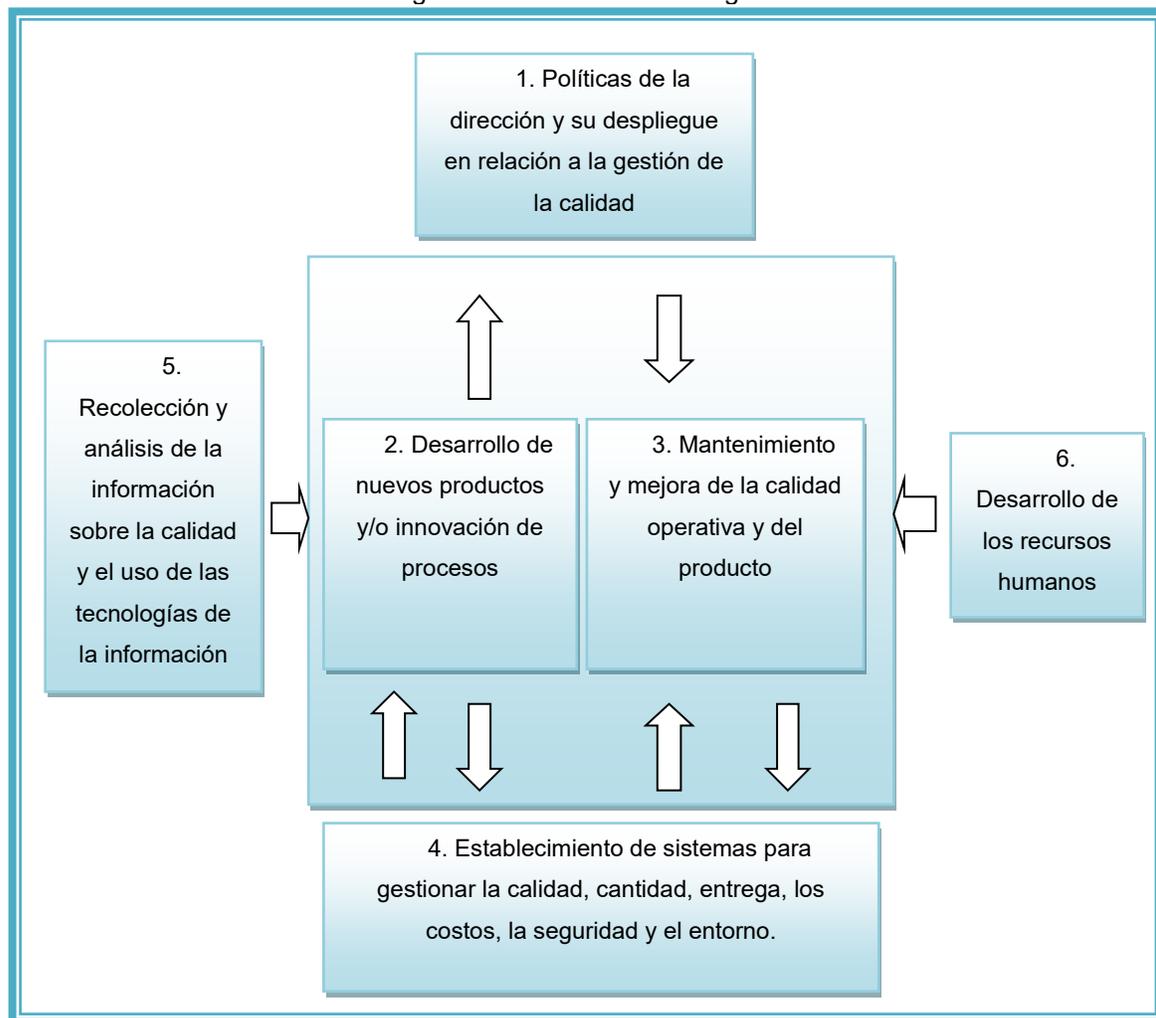
El modelo de Deming Prize (ver fig. 2.2) nació en 1951 y ha ejercido una influencia en el desarrollo del control y la calidad de la gestión en Japón. Su objetivo es ser una herramienta de mejora y transformación de la gestión de las empresas japonesas.

El modelo consiste en seis principios como son:

1. Políticas de la dirección y su despliegue en relación a la gestión de la calidad.
2. Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos.
3. Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto.
4. Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, cantidad, entrega, los costos, la seguridad y el entorno.

5. Recolección y análisis de la información sobre la calidad y el uso de las tecnologías de la información.
6. Desarrollo de los recursos humanos.

Figura 2.2 Modelo de Deming Prize



Fuente: The Deming prize guide, 2015

El proceso de evaluación del modelo de Deming Prize se evalúa desde cuatro ángulos:

1. Efectividad: efectivo en conseguir los objetivos.
  2. Consistencia: consistente a través de la organización.
  3. Continuidad: continuo desde el punto de vista del mediano y largo plazo.
  4. Minuciosidad: minuciosa implementación en el departamento correspondiente según Maldonado (2018).
- Modelo de Malcolm Baldrige

El modelo de Malcolm Baldrige (ver fig. 2.3) es el modelo estadounidense para la calidad total de la gestión está formado por los criterios del premio nacional de la calidad Malcolm Baldrige (MBNQA, por sus siglas en inglés). Es el mayor reconocimiento a la excelencia para las empresas estadounidenses.

El modelo Malcolm Baldrige (MB) establece que los directores de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir en base al desempeño de los resultados. Las medidas y los indicadores de desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la clave para desarrollar estrategias.

Los criterios del modelo MB pretenden mejorar la competitividad de las organizaciones de tres formas:

1. Ayudar a mejorar las prácticas del desempeño organizativo.
2. Facilitar la comunicación y compartir la información sobre las mejores prácticas.

3. Servir como herramienta de trabajo para la gestión del desempeño y la planificación de la organización.

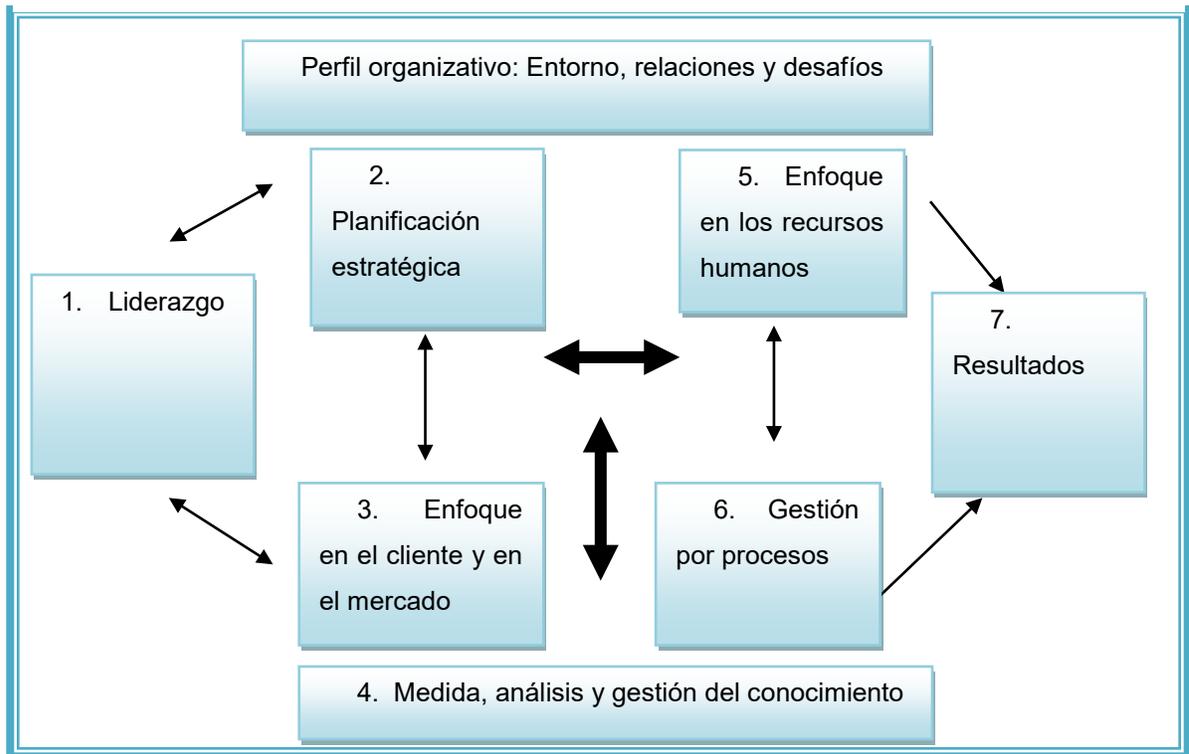
También los criterios se originaron para tres objetivos

1. Entregar valor, siempre en proceso de mejora, a los consumidores y grupos de interés, contribuyendo así a la sostenibilidad.
2. Mejorar la eficacia organizacional y de sus capacidades.
3. Aprendizaje de la organización y personal.

Los criterios del modelo MB según Summer (2006) están repartidos en siete categorías, que son:

1. Liderazgo.
2. Planificación estratégica.
3. Enfoque en el cliente y en el mercado.
4. Medida, análisis y gestión del conocimiento.
5. Enfoque en los recursos humanos.
6. Gestión por procesos.
7. Resultados del negocio.

Figura 2.3 Modelo de Malcolm Baldrige



Fuente: Baldrige National Quality Program (2006) en Camisón, 2006 pág. 706

- Modelo Nacional para la Competitividad<sup>1</sup>

Es una herramienta directiva para generar una reflexión estratégica, a través de la identificación y desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar, que soporten la ejecución impecable de las estrategias, lo que permitirá aprovechar y responder a las oportunidades del entorno en el que opera, incrementando las posibilidades de crecimiento sostenible.

El MNC promueve ocho principios que contribuyen a dar forma a una cultura de alto desempeño, elementos que caracterizan el pensamiento y la acción de las organizaciones más admiradas y respetadas por sus resultados.

<sup>1</sup>Instituto para el Fomento de la Calidad A.C. (IFC)

1. Liderazgo transformador
2. Generación de valor al cliente
3. Enfoque estratégico
4. Orientación al cambio, innovación y mejora continua
5. Compromiso social
6. Bienestar e inclusión
7. Conocimiento
8. Agilidad

1. Liderazgo transformador

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 están conscientes de sus propias oportunidades de crecimiento y responden a ellas.

2. Generación de valor al cliente

La organización conoce a sus clientes íntimamente, conoce lo que les genera valor y responde con propuestas innovadoras que le aseguran una experiencia memorable, dan seguimiento a la evolución de sus necesidades y sientan las bases para una constante con ellas.

### 3. Enfoque estratégico

La organización asegura el cumplimiento con la visión y misión, analizando su entorno, entendiendo sus desafíos, fijando prioridades, definiendo objetivos estratégicos, alineando sus recursos y capacidades para asegurar su ejecución, dando seguimiento y evaluando los resultados esperados.

### 4. Orientación al cambio, innovación y mejora continua

En este principio los valores de la organización establecen las bases para desarrollar una cultura enfocada al cambio, la innovación y la mejora continua que se refleja en la forma como el personal se organiza, se involucra para generar nuevas ideas para responder a los desafíos que se le presentan.

### 5. Compromiso social

La organización asume su responsabilidad respecto al entorno tanto social como ambiental en el que opera, este compromiso se refleja en sus iniciativas para reducir su huella ambiental, impulsar el bienestar integral de su personal y responder a las necesidades sociales de su comunidad.

### 6. Bienestar e inclusión

La organización asegura la integración de todo su personal a través de la creación de una identidad compartida y respondiendo a su necesidades tanto físicas como emocionales en el lugar de trabajo, así como en las comunidades en las que habitan.

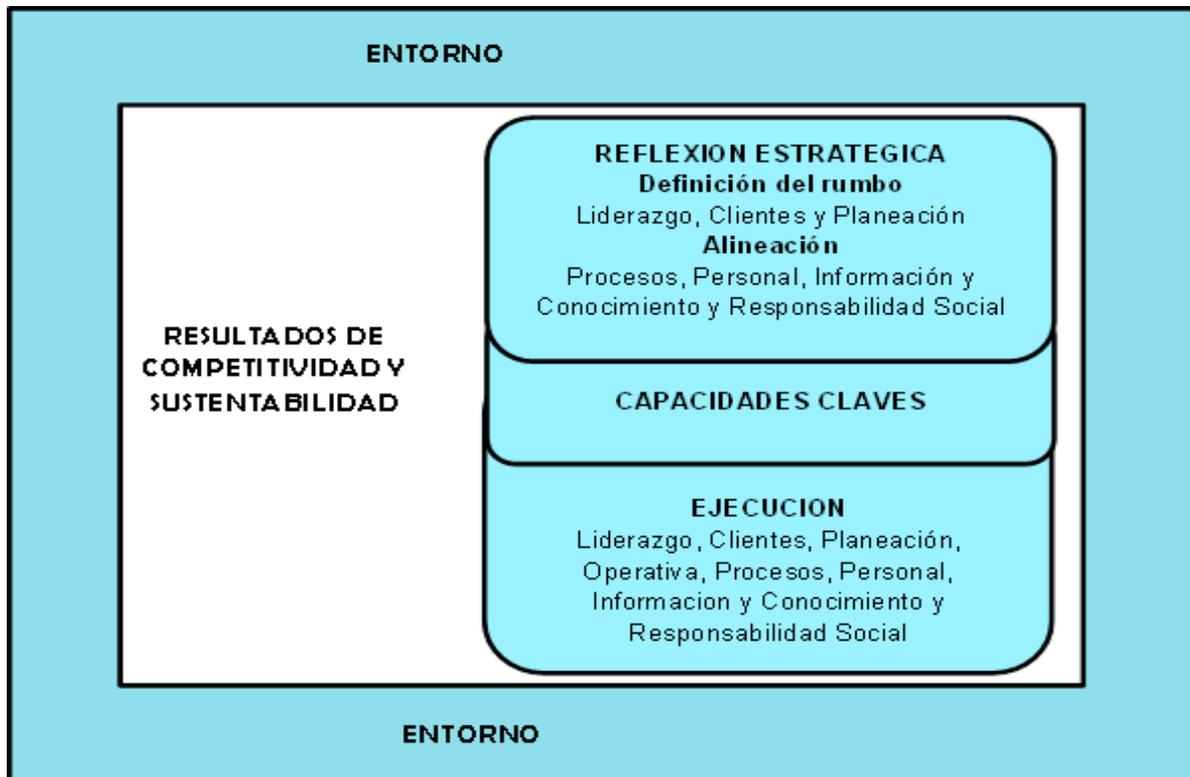
### 7. Conocimiento

La organización recopila, organiza, comparte y analiza el conocimiento a través del uso de sus recursos y las competencias de su personal generando con ello el capital intelectual de la organización que capitaliza para la mejora e innovación para sus productos, servicios y procesos.

## 8. Agilidad

La organización responde con rapidez, adaptabilidad y flexibilidad a los cambios que se presentan en su entorno tanto interno como externo.

Figura 2.4 Modelo Nacional de la Competitividad



Fuente: Elaboración propia basada en el Modelo Nacional de la Competitividad en México.

El MNC, fig. 2.4 contempla 8 impulsores que ayudan a la competitividad de la empresa, facilitando su implementación. Los impulsores son los siguientes:

1. Reflexión estratégica
2. Liderazgo

3. Responsabilidad social empresarial
4. Enfoque al cliente
5. Capital humano
6. Procesos
7. Administración del conocimiento
8. Resultados

#### 1. - Reflexión estratégica:

Este impulsor ayuda a la organización en la parte del pensamiento estratégico, compuesto de un análisis interno y externo para establecer, la visión, misión y objetivos estratégicos. También permite la evaluación y aprendizaje para ejecutar planes de acción que nos lleve a administrar el riesgo identificando las situaciones que puedan afectar el desempeño.

#### 2.- Liderazgo

En este impulsor se busca desarrollar el liderazgo y cultura organizacional que logre una mayor productividad y desempeño. Así como el establecimiento de un gobierno corporativo que tenga comunicación con sus grupos de interés y que garantice una rendición transparente de cuentas y compromiso con el medio ambiente.

#### 3.- Responsabilidad social empresarial

Este impulsor debe reflejar el compromiso de la organización con el entorno social, a través de un programa de responsabilidad social que garantice la responsabilidad comunicación con sus grupos de interés, a través de informes periódicos que puedan evaluar el impacto del programa.

#### 4.-Enfoque al cliente

La organización debe identificar su mercado para conocer sus oportunidades y conseguir desarrollar una propuesta de valor diferenciada que responda a las necesidades del cliente, a través de un plan de comercialización con el objetivo de brindar una satisfacción y una experiencia al cliente.

#### 5.- Capital humano

La empresa debe establecer sus necesidades de personal, planeando para identificar sus oportunidades y amenazas. Diseñar sistemas y estructuras que faciliten la eficiencia y la productividad. Administrando su talento, integrándolo de manera que logre un alto desempeño. Así como diseñar sistemas de evaluación del desempeño con objetividad y transparencia alineado a los objetivos estratégicos.

#### 6.- Procesos

La organización debe gestionar los procesos de creación de valor y de apoyo para garantizar la eficiencia operativa, innovación y productividad hacia el logro de los objetivos estratégicos.

#### 7.- Administración del conocimiento

Este impulsor busca gestionar la información, a través de sistemas de información que se caractericen por su innovación, confiabilidad y seguridad para el análisis y aprovechamiento de la información para la toma de decisiones.

#### 8.- Resultados

La organización debe analizar el desempeño y mejorar con base en los objetivos establecidos a través de indicadores claves, metas, programas, así como la causalidad de los resultados, que generen aprendizajes y que reflejen el impacto hacia sus grupos de interés.

## 2.2 Estrategias Competitivas

### 2.2.1 Concepto de estrategia

El objetivo principal de las empresas es aumentar el valor para los accionistas, para ello los administradores deben aplicar estrategias que incrementen la rentabilidad y aseguren el crecimiento de las ganancias (Hill, 2009, pag.04).

El termino estrategia (que proviene de la palabra griega: strategos) que significa general. Se refiere a la determinación de la misión, objetivos básicos de largo plazo, a la adopción de las líneas de acción y a la asignación de los recursos para lograr estos objetivos. (Koontz, 2013).

Tabla 2.4 Concepto de Estrategia

Autores	Concepto
Goodstein et all (2002)	La estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrador, es decir que su desarrollo es consiente explícito y proactivo.
Strickland (2003)	La estrategia es el plan de acción que debe llevar a cabo una empresa para accionar en el mercado y competir con éxito.
Hill y Jones (2005)	La estrategia es el resultado de un proceso formal de la planeación estratégica.

Fuente. Elaboración propia basada en los autores

### Importancia de la estrategia

Para Fred Davis (2013) implementar estrategias en las empresas trae beneficios financieros y no financieros.

Entre los beneficios financieros, están que las empresas se vuelven más rentables al ver aumentar sus ventas, su productividad, logran tener mejores resultados en relación al promedio de su industria.

Los beneficios no financieros se ven reflejados en una alta productividad de sus empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara entre desempeño y recompensa (Pág.16).

También Greenley en (Davis, 2013) comenta algunos beneficios de las estrategias (pág. 17):

1. Estimula el pensamiento previsor.
2. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
3. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
4. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar oportunidades.
5. Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
6. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de la empresa.
7. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
8. Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
9. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.

10. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas.

### **2.2.2 Ventajas competitivas**

Hoy en día es difícil exagerar sobre la importancia de la ventaja competitiva, ya que muchas empresas en todo el mundo han visto disminuir su crecimiento y se enfrentan a competidores nacionales y globales, que ya no actúan como si el pastel fuera lo bastante grande para todos (Porter, 2008).

La ventaja competitiva responde a la pregunta ¿Qué hacemos mejor que nuestra competencia? para Fred Davis (2013) la esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y sostener una ventaja competitiva.

Para ello también Michael Porter (2009) tiene una medida, ya que para él la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para conseguir grandes resultados pero que funcionan de forma muy diferente.

#### **2.2.2.1 Concepto de ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es todo aquello que hace la empresa para lograr los resultados por encima del promedio de la industria, así como lo muestran las siguientes definiciones.

Tabla 2.5 Principales definiciones de ventaja competitiva

Autor	Definición
Heizer J. (2004)	La ventaja competitiva implica la creación de un sistema singular sobre los competidores. La idea es crear valor para los clientes de forma eficiente y sostenible.
Davis Fred (2013)	La ventaja competitiva es cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales.
Kotler Philip	En la medida que la organización pueda desempeñar ciertas actividades mejor que sus competidores, podrá lograr una ventaja competitiva.

Fuentes: elaboración propia a partir de los autores

Por lo tanto la ventaja competitiva será todo aquello que una empresa haga mejor que su competencia con el fin de lograr resultados superiores al promedio de la industria donde compite la organización.

La ventaja competitiva debe acoplarse con la misión de las operaciones. Se usará para definir una estrategia específica de negocios en una empresa. La ventaja competitiva debe ser algo que este coordinado con la mercadotecnia, finanzas, sistemas de información y demás funciones de tal modo que quede apoyada por el negocio como base para la ventaja competitiva (Schroeder, 2011).

### **2.2.2.2 Características de la ventaja competitiva**

Para saber si una empresa tiene una ventaja competitiva Wheelen (2007) determina las características siguientes:

- Difícil de imitar (Inimitabilidad):
- Sostenible en el tiempo (durabilidad)
- Netamente superior a la competencia
- Aplicable a situaciones variadas
- Íntimamente relacionada con el núcleo del negocio
- Calidad superior del producto
- Posesión de patentes y derechos de autor (Wheelen, 2007).

### **2.2.2.3 Como lograr la ventaja competitiva**

Para lograr la ventaja competitiva Schroeder (2011) considera los factores siguientes:

- Recursos únicos (humanos o capital)
- Que sea difícil de imitar
- Tecnología patentada
- Innovación de operaciones

### **2.2.2.4 Creación y mantenimiento de la ventaja competitiva**

Según Hill y Jones (2009) existen cuatro elementos para la creación y mantenimiento de ventaja competitiva. Estos elementos son productos de las competencias distintivas de la empresa, que permiten diferenciar de la propuesta de productos y

por lo tanto ofrecer una mayor utilidad a sus clientes. Estos elementos o factores de creación y mantenimiento de una ventaja competitiva son los siguientes.

1. Eficiencia
2. Calidad
3. Innovación
4. Capacidad de respuesta hacia al cliente

1.- Eficiencia superior. Cuanto más eficiente sea una organización, menos insumos requerirá para fabricar un producto determinado. Los dos componentes más importantes de la eficiencia son la productividad de los empleados y la productividad del capital. La primera se refiere a los artículos producidos por empleado y la segunda se refiere a las ventas producidas por peso de capital invertido. Aunque cabe recordar que una alta productividad conduce a una eficiencia mayor y a costos más bajos.

2.- Calidad superior. Se dice que un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan una mayor utilidad que los productos que venden la competencia. Cuando los clientes evalúan la calidad de un producto, lo comparan con otras dos clases de atributos relacionados con la calidad como excelencia y confiabilidad. Comparado un producto desde la excelencia, los atributos importantes pueden ser el diseño, estilo del producto, atractivo estético, el nivel de servicio asociado a la entrega de bien, sus funciones y características. Así mismo comparado desde la perspectiva de la confiabilidad tenemos que un producto es confiable cuando se desempeña de forma permanente el trabajo para el cual fue fabricado, lo hace bien y rara vez se descompone o falla.

3.- Innovación superior. La innovación se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. Las innovaciones pueden ser de dos tipos de productos o procesos. La innovación de productos implica el desarrollo de productos

totalmente nuevos o que tienen mejores atributos que los anteriores. La innovación de procesos se concentra en el desarrollo de procesos inéditos para elaborar productos y entregarlos a los clientes. A la larga la innovación de productos y procesos quizá sea el elemento más importante de la ventaja competitiva.

4.- Capacidad superior de respuesta hacia el cliente. Aquí las empresas deben identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes mejor que la competencia, si lo logran, los clientes atribuirá más utilidad a sus productos lo que crea una diferenciación basada en la ventaja competitiva. Así también de adaptar bienes y servicios a las demandas singulares de los individuos y grupos de clientes. Otra forma de mejorar la capacidad de respuesta al cliente es el diseño, servicio y atención después de la venta.

Para Porter (1999) la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva se logra mediante cuatro factores de competitividad, que individualmente y como sistema definen el entorno competitivo en el cual las empresas aprenden y desarrollan su competitividad, este modelo es más conocido como El Modelo del Diamante (1990). Que se definen por los siguientes factores competitivos.

1. Condiciones de los factores
2. Condiciones de la demanda
3. Sectores afines
4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

1.- Condiciones de los factores. Esta determinante trata sobre la creación de factores especializados (mano de obra especializada, creación de infraestructura, etc.) necesarios para hacer competitiva a la empresa, porque la parte fuerte del desarrollo no lo constituye la dotación natural de los factores sino la capacidad de cómo se procesan estos para una producción más eficiente.

2.- Condiciones de la demanda. Si los consumidores de una economía son exigentes y están bien informados la presión que ejercen sobre las empresas será mayor y la obligara constantemente a mejorar su competitividad. Las empresas se beneficiaran de estos clientes exigentes porque estarán más al pendiente a las nuevas necesidades del mercado.

3.- Sectores afines. Este trata sobre la disponibilidad de proveedores nacionales competitivos internacionalmente, mediante estos sectores afines y auxiliares se permite el acceso oportuno y eficaz a los principales insumos, la cercanía de proveedores y usuarios finales facilita el intercambio de información y promueve un intercambio de ideas e innovaciones.

4.- Estrategia, estructura y la rivalidad de las empresas. Este factor nos dice que las condiciones nacionales influyen en el modo en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la competencia interna. La competencia entre rivales nacionales estimula la creación y mejora la competitividad, pues impulsa a las empresas a mejorar e innovar, esta competencia entre empresas obliga a reducir costos, mejorar la calidad de los productos, así como una nueva variedad y diversificación de productos.

## 2.2.3 Estrategias Competitivas

### 2.2.3.1 Concepto de estrategia competitiva

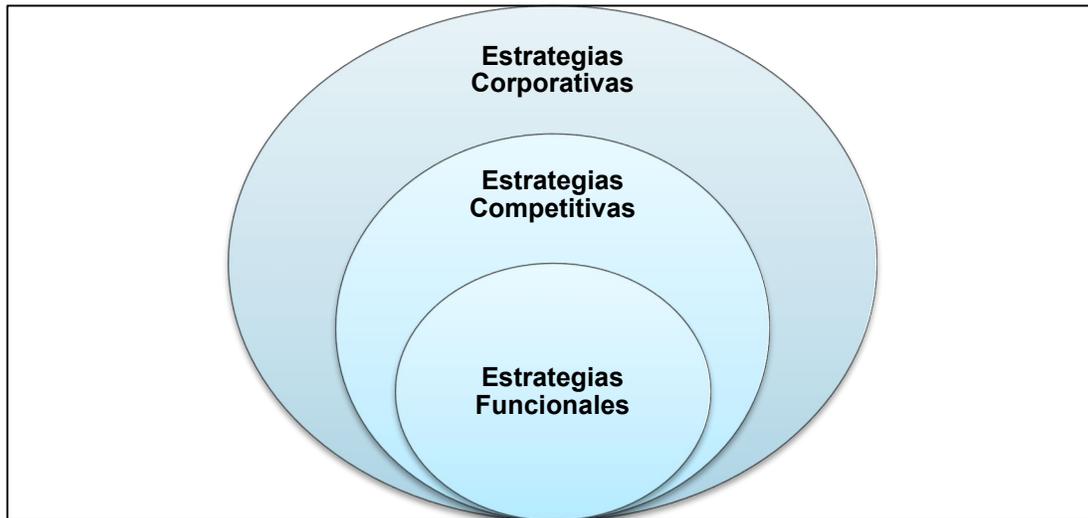
Tabla 2.6 Definición de estrategia competitiva

Autores	Definición
Kenneth (2000)	La estrategia competitiva es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos
Jaramillo (2002)	Es un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible
Porter (2000)	La estrategia competitiva es la acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir

Fuente. Elaboración propia a partir de los autores

Según Wheelen (2007) en las empresas coexisten tres tipos de estrategias de manera simultánea. La jerarquía de estrategias describe los niveles donde actúan los diferentes tipos de estrategias de la organización, es decir las estrategias funcionales ayudan a las estrategias competitivas y a su vez las estrategias competitivas apoyan las estrategias corporativas. Vea la figura 2.5.

Figura 2.5 Jerarquía de las Estrategias



Fuente: Elaboración propia basado en el Wheelen (2007).

Las estrategias competitivas consisten en mejorar la posición competitiva de los productos o servicios de la organización, en la industria o segmento en el que participa.

Porter (2008) propone dos estrategias competitivas “genéricas” para superar a los competidores de la industria: ventaja en costos (menor costo) y diferenciación. Son genéricas porque las puede utilizar una empresa de cualquier tamaño y de cualquier giro de actividad.

La estrategia de ventaja en costos o de menor costo

Involucra la capacidad de la empresa para diseñar, producir y vender un producto comparable de manera más eficiente que sus competidores.

## La estrategia de diferenciación

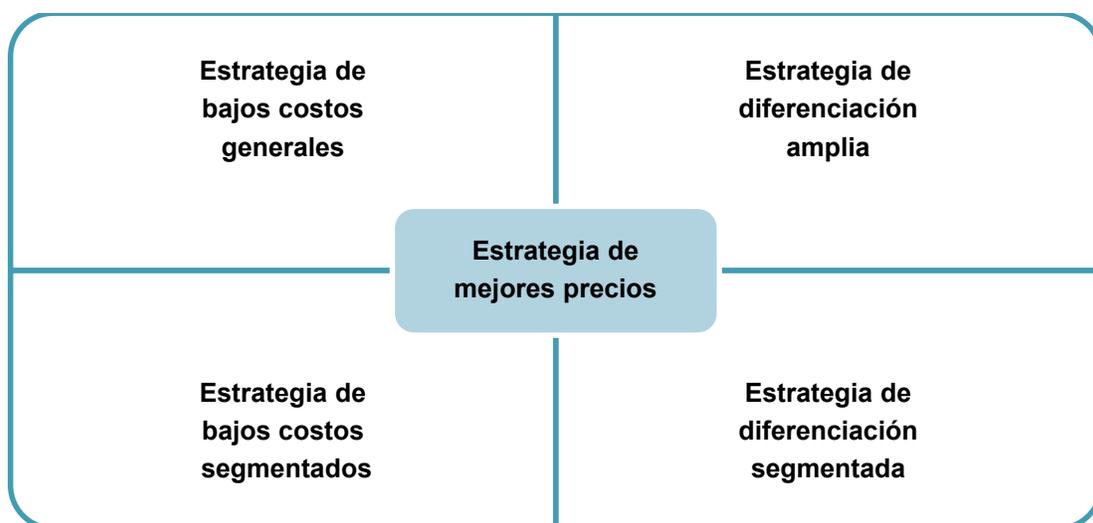
Consiste en la capacidad de la empresa para proporcionar al cliente un valor único y superior con respecto a la calidad de los productos, características especiales o servicio después de la venta.

Sin embargo cuando se toman en cuenta los detalles según Thompson (2012) los dos factores que más distinguen una estrategia competitiva de otra se reducen:

1. Si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho.
2. Si la organización persigue una ventaja competitiva en bajos costos o diferenciación de productos o servicios.

Por lo que estos dos factores originan cinco opciones de estrategias competitivas para ubicarse en el mercado, operar el negocio y entregar valor a los clientes. Ver figura 2.6.

Figura 2.6 Estrategias Competitivas



Fuente: Elaboración propia adaptado del autor Thompson (2012).

Estrategia de bajos costos.

Se centra en lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un mercado más amplio de clientes (Porter, 2008).

Estrategia de diferenciación amplia.

Propone diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un mercado amplio de compradores.

Estrategia segmentada de bajos costos.

Se concentra en un pequeño grupo de compradores y vencer a los rivales en costos.

Estrategia segmentada de diferenciación.

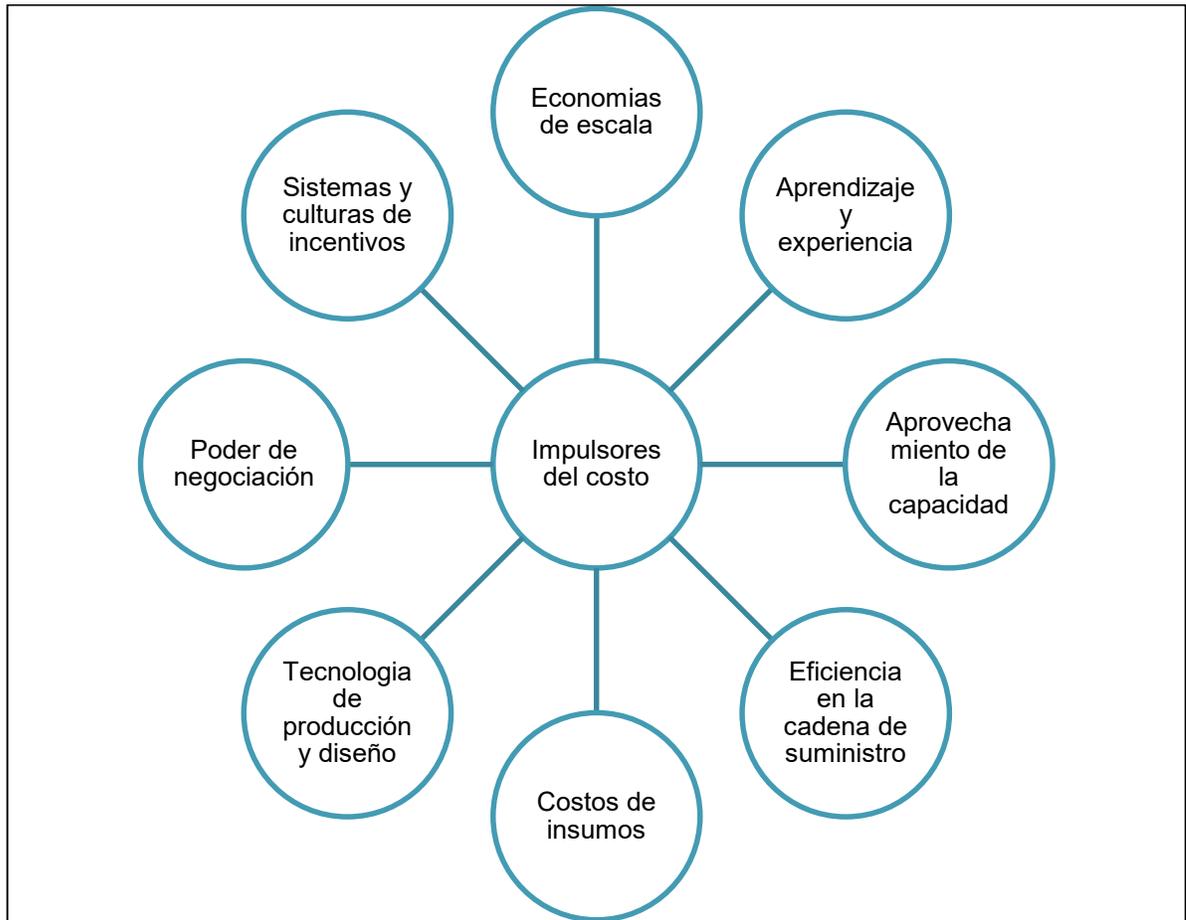
Se enfoca en un pequeño segmento de clientes y en vencer a sus rivales al ofrecer productos que satisfaga los gustos específicos de los compradores.

Estrategia de mejores precios.

Consiste en ofrecer más valor por su dinero al incorporar atributos de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales.

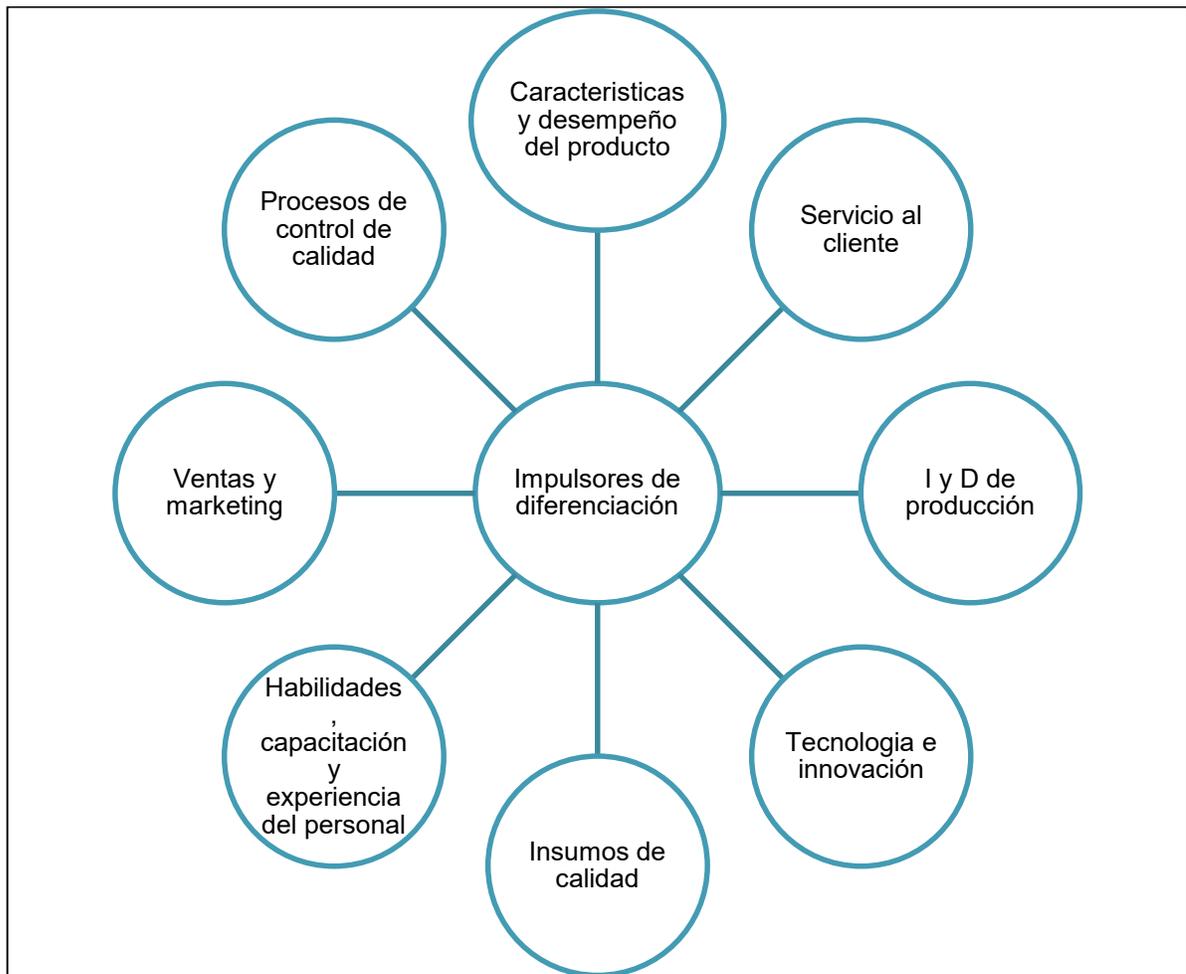
Thompson (2012) señala la existencia de impulsores de bajo costo (ver fig. 2.7) y de diferenciación (ver fig.2.8). Un impulsor es un factor con una fuerte influencia en los costos o en la diferenciación de una empresa y designa algunos factores.

Figura 2.7 Impulsores del Costo



Fuente: Elaboración propia basado en Thompson (2012) pág. 135

Figura 2.8 Impulsores de la Diferenciación



Fuente. Elaboración propia basada en el autor Thompson (2012) pág. 143

### 2.2.3.2 Otras estrategias competitivas

Villalba (2003) comenta que existen otras estrategias competitivas que ayudan a las empresas a atenuar los embates del mercado y son las siguientes:

1. Disuasión:

Estas estrategias están destinadas a evitar o atenuar la severidad de conflictos entre empresas y los competidores.

## 2. Defensiva:

Las estrategias defensivas están dirigidas a resistir los ataques de los competidores o a ocasionar una pérdida al atacante lo bastante grande para hacerlo dimitir de su intención.

Según Fred David (2013) las estrategias defensivas también pueden ser: la desinversión y el recorte de gastos.

- La desinversión

Esta estrategia consiste en vender o dejar de invertir en una parte de la empresa con el propósito de recaudar capital para realizar adquisiciones o inversiones que sean rentables.

- El recorte de gastos

La estrategia del recorte de gasto ocurre cuando la organización se reestructura a través de costos y activos con el fin de disminuir la caída de las ventas y las utilidades.

También Michael Porter (2002) señala otras tácticas defensivas como son:

- La elevación de las barreras estructurales de la industria

La elevación de las barreras estructurales son contra el ingreso de nuevos competidores y la movilidad son fuente de desventaja para un rival frente a la empresa, porque reduce la utilidad que este espera obtener con la estrategia.

- La intensificación de la represalia esperada

Esta táctica consiste en aumentar el peligro de represalias percibido de los rivales. La represalia esperada mermara sus ingresos o incrementara sus costos.

- La reducción del incentivo para atacar

La reducción del atractivo exige aceptar utilidades más bajas. Por ejemplo, si una empresa rebaja los precios o toma utilidades en una unidad de negocios interrelacionada y no en la industria, el competidor piensa que ganara menos si su ataque es exitoso.

### 3. Ofensiva:

Las estrategias ofensivas están enfocadas a eliminar o a debilitar a la competencia (Villalba, 2003).

Para Fred Davis (2013) una estrategia ofensiva es la estrategia de integración horizontal ya que busca apropiarse de los competidores o tener un mayor control sobre ellos.

Así mismo Wheelen (2007) menciona algunas tácticas ofensivas como son:

- Asalto frontal

La empresa atacante se enfrenta directamente con su competidor. Lo iguala en todas las categorías, desde el precio hasta el precio y canal de distribución. Generalmente es una táctica muy costosa, se debe tener recursos superiores y mucha perseverancia.

- Maniobra de flanqueo

Esta táctica permite a la empresa atacante, contender en un segmento de mercado donde la competencia es débil. Se debe ser paciente y estar dispuesto a expandirse dentro del nicho de mercado indefenso.

- Ataque de evasión

Esta táctica intenta recortar el mercado del defensor establecido ofreciendo un nuevo tipo de producto que hace innecesario al producto de la competencia.

- Ataque envolvente

Esta táctica se deriva de un ataque frontal o una maniobra de flanqueo, que ocurre cuando la empresa atacante envuelve la posición del competidor, esto es en sus productos o mercados o en ambos. Es decir la empresa tiene una mayor variedad de producto o sirve en más de un mercado.

- Guerra de guerrillas

La guerra de guerrillas se caracteriza por el uso de ataques pequeños e intermitentes a diferentes segmentos del mercado dominados por el competidor. Para ello la empresa debe ser paciente para aceptar pequeñas ganancias y evitar presionar al competidor establecido al grado de hacerlo responder.

También Michael Porter (2008) señala otras tácticas ofensivas como son:

- La reconfiguración

En la reconfiguración el rival innova la manera de realizar las actividades en la cadena de valor o la estructura por completo. La reconfiguración (ver tabla 2.7) permite al contrincante competir de modo diferente, aunque lo hace en el mismo ámbito de actividad que el líder.

- La redefinición

El rival redefine su ámbito competitivo en comparación con el líder. Al ampliar el ámbito competitivo se obtienen interrelaciones o ventajas de la integración, mientras que al reducirlo se puede adaptar la cadena de valor a un objetivo en particular.

- El gasto puro

El rival compra posición en el mercado mediante grandes recursos o por su mayor disposición a invertir, con lo cual aumenta su ventaja competitiva. Ver la fig. 2.9 sobre la configuración de la cadena de valor.

Figura 2.9 Configuración de la Cadena de Valor

**CONFIGURACION DE LA CADENA DE VALOR**

		Misma cadena que el líder	Actividades nuevas	Cadena nueva
<i>ALCANCE COMPETITIVO</i>	Mismo que el líder	Gasto puro	Reconfiguración	Reconfiguración
	Diferente que el líder	Redefinición	Reconfiguración y Redefinición	Reconfiguración y Redefinición

Fuente. Libro estrategias competitivas de Porter, M. (2008)

**Cooperación:**

Las estrategias de cooperación son aquellas en las que se pretende agrupar capacidades entre empresas para competir en mejores condiciones. Ejemplo alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones (Villalba, 2003).

- Alianza estratégica

Las alianzas estratégicas según Fred David (2013) son aquellas estrategias cuando dos o más empresas forman una asociación temporal con el fin de lograr alguna oportunidad.

- Las fusiones y adquisiciones

Son dos formas de implementar estrategias. Una fusión se logra cuando se juntan dos empresas para formar una nueva y una adquisición se da cuando una empresa grande adquiere a una más pequeña (David, 2013).

#### **2.2.4 Como desarrollar estrategias**

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) El modelo basado en los recursos parte del supuesto que cada organización tiene un conjunto de recursos y capacidades que los hacen únicos. La particularidad de sus capacidades y recursos de una empresa establece las bases para su estrategia y su capacidad para obtener rendimientos por arriba del promedio.

El modelo basado en los recursos sugiere que la estrategia que elija la empresa le debe permitir aprovechar sus ventajas competitivas. Ver fig. 2.10.

Primero se debe identificar los recursos. Los recursos son los insumos que forman parte del proceso de producción de la empresa. Estudiar sus fortalezas y debilidades en comparación con los competidores.

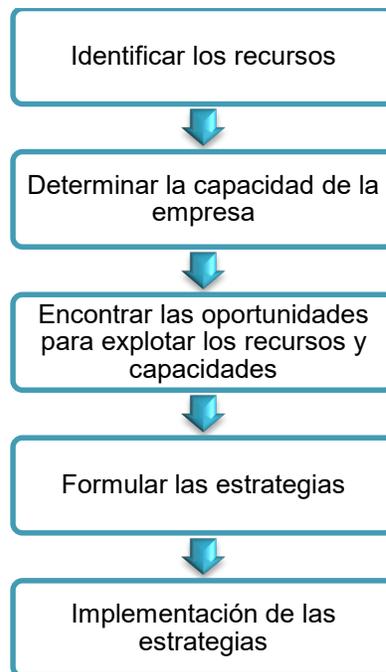
En segundo determinar las capacidades de la empresa. Las capacidades de la empresa son un conjunto integral de recursos para desempeñar una actividad.

Luego determinar el potencial de las capacidades y los recursos de la empresa en términos de una ventaja competitiva.

Después estar o encontrar una industria atractiva que ofrezca oportunidades para explotar los recursos y capacidades.

Por último formular e implementar la estrategia. Elegir la estrategia que le permitirá a la empresa aprovechar las oportunidades existentes en el entorno.

Figura 2.10 Proceso para formular Estrategias según Hitt, Ireland y Hoskisson



Fuente: Elaboración propia basado en Hitt, Ireland y Hoskisson (2008).

Para Ferrel y Hartline (2012) Formular estrategias, ya sea a nivel corporativo, unidad de negocio o a nivel funcional, nos sirve para tener claridad de cómo la empresa lograra su misión, metas y objetivos. Porque se instruye a los empleados con sus roles y funciones, nos da las especificaciones en relación a la asignación de los recursos y la sincronización de todas las actividades. El proceso para formular estrategias se empieza haciendo. Ver fig. 2.11.

Primero un análisis de la situación del entorno interno y externo de la organización. Este análisis se enfoca en los recursos, las fortalezas y las capacidades frente a frente de la empresa en los aspectos de competitividad, clientes y del entorno.

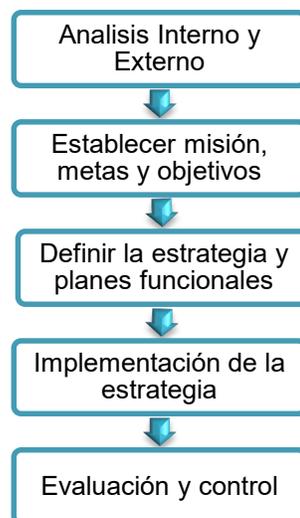
Luego la empresa establece su misión, metas, objetivos. La declaración de la misión no debe ser confidencial sino decir a todos lo que la empresa representa y su razón de existir, sus metas traducirlas a objetivos con mediciones específicas.

Después se define la estrategia y varios planes funcionales que concuerden con la misión, las metas y objetivos.

Posteriormente la implementación. La implementación incluye actividades que realmente ejecutan la estrategia. La organización debe basarse en el compromiso y conocimiento de sus empleados, ellos tienen la responsabilidad de desempeñar las actividades que implementaran la estrategia.

Por último la evaluación y el control. Para mantener las actividades planeadas, enfocadas en las metas y objetivos, se debe establecer un sistema para monitorear y evaluar constantemente los resultados de la implementación.

Figura 2.11 Proceso para formular Estrategias según Ferrel y Hartline



Fuente: Elaboración propia basado en Ferrel y Hartline (2012).

## **CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Proceso de investigación**

El proceso de la investigación está orientado a obtener una nueva comprensión teórico-práctico sobre la competitividad de un comercio al por menor en tiendas de auto servicio a través del análisis y diseño de estrategias competitivas.

La investigación es de carácter cuantitativa porque se produce de las causas y efectos de sus variables de investigación, los datos analizados son cuantificables, el método de investigación son encuestas, el resultado del estudio es descriptivo y puede ser generalizado (Hernández, 2014).

Descripción del proceso

La figura 3.1 nos muestra el proceso de la investigación, el cual consta de nueve pasos:

El planteamiento del problema. Las preguntas de investigación que se buscan responder son:

¿Cuál es el nivel de competitividad de la empresa de acuerdo al Modelo Nacional para la Competitividad?

¿Qué estrategias competitivas son las más apropiadas después de analizar la competitividad de la empresa de autoservicio?

¿Cuál es el grado de impacto de los factores o impulsores en la competitividad?

El objetivo general es Diseñar estrategias competitivas para una empresa de comercio al por menor en tiendas de autoservicio de Hermosillo, Sonora.

Los objetivos específicos son:

- Determinar el nivel de competitividad de la empresa de comercio al por menor en tiendas de autoservicio
- Analizar la competitividad de la empresa de comercio al por menor en tiendas de autoservicio.
- Proponer estrategias competitivas para la empresa de comercio al por menor en tiendas de autoservicio.

El marco teórico. Aquí se conceptualizan las variables de la investigación, que la variable independiente es la competitividad y la variable dependiente es estrategia competitiva y se establecen los principales autores sobre el tema.

El alcance de la investigación. El alcance de la investigación es descriptivo porque describiremos la situación que tiene la empresa de autoservicio al analizar y determinar el nivel de competitividad.

Elaboración de hipótesis. No se plantea hipótesis por ser una investigación de carácter descriptiva y no requiere comprobarla.

Diseño de la investigación. El trabajo de investigación se realiza de forma no experimental y transversal. Es no experimental ya que no se quiere manipular las variables de investigación y es transversal porque se realiza en un solo momento temporal

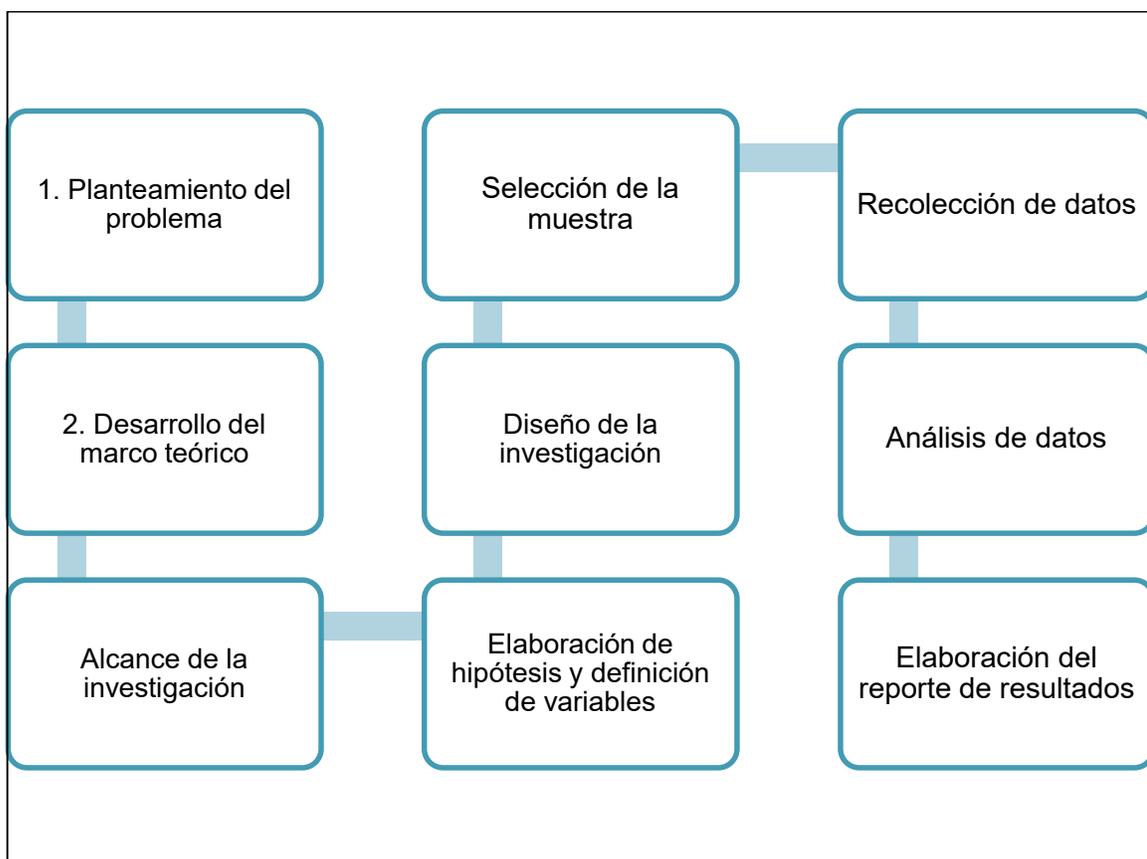
Selección de la muestra. Se ha tomado la muestra de tres tiendas de autoservicio de cinco en Hermosillo, Sonora. El cuestionario será aplicado a un subgerente de cada tienda.

La recolección de datos. Es a través de una encuesta aplicada a cada sub gerente para determinar el nivel de competitividad de la empresa.

El análisis de datos. Los resultados de la encuesta se analizan a través de tablas y figuras para determinar el nivel de competitividad y desarrollar estrategias

Elaboración de reportes de resultados. Se plantea en cuatro partes: la primera es un comparativo entre las tiendas; la segunda es un comparativo de la tiendas con el modelo; la tercera es un análisis por tienda y la cuarta se elabora una matriz de evaluación de factores internos.

Figura 3.1 Proceso de la investigación



Fuente: Elaboración propia basado en Hernández, R. pág. 5 libro: metodología de la investigación.

### **3.2 Modelo de la investigación**

El modelo de la investigación está basado en el modelo nacional para la competitividad (MNC), este es una adaptación del modelo de Malcolm Baldrige, solo que el MNC incluye la responsabilidad social empresarial entre sus micro factores, está adaptado a cualquier giro o tamaño de empresa, no hay necesidad de suponer valores, ya están dados por el MNC así como los niveles de la competitividad, ya se tiene desarrollado lo que se va a evaluar y no hay necesidad de suponer situaciones.

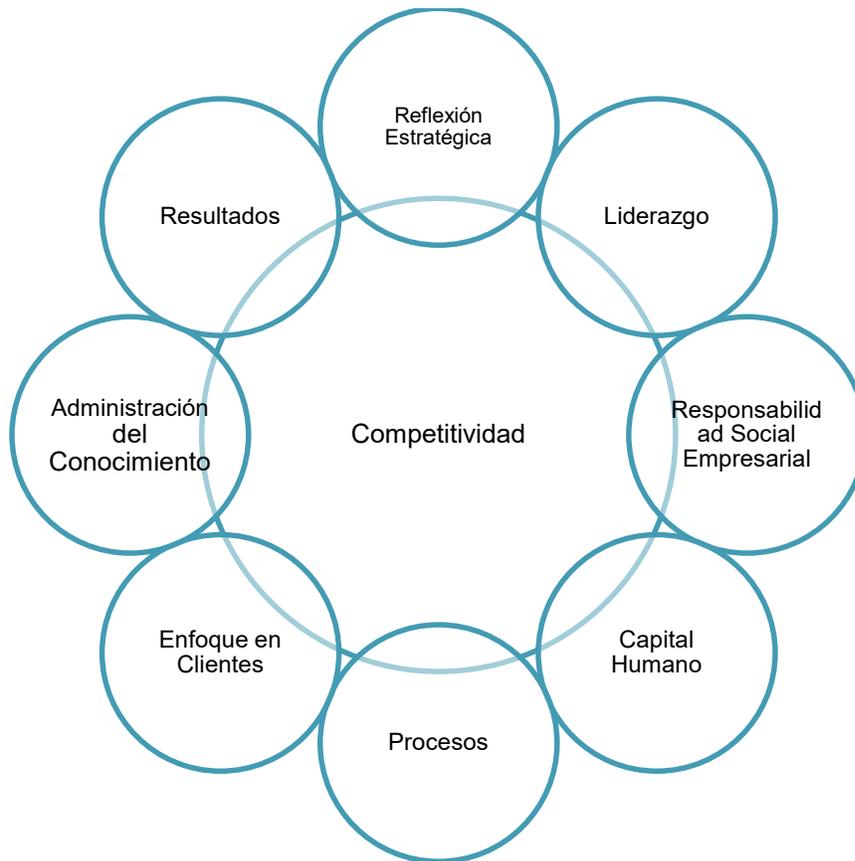
A diferencia de otros modelos, el MNC está relacionado con el enfoque de la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) entrega un premio a la calidad y enfatiza la calidad de la gestión, así como el compromiso de la gerencia para dirigir la empresa hacia una mejora continua.

El MNC consta de ocho factores, siete de ellos son micro factores internos y enfoque en el cliente como un micro factor del entorno:

1. Reflexión o planteamiento estratégico
2. Liderazgo
3. Responsabilidad social empresarial
4. Enfoque en el cliente
5. Capital humano
6. Procesos
7. Administración del conocimiento o sistemas de información
8. Resultados

El modelo de investigación reflejado en la figura 3.2 nos explica que con el desarrollo de estrategias competitivas y el análisis de los factores internos podemos aumentar la competitividad de la organización.

Figura 3.2 Modelo de la investigación



Fuente: Elaboración propia adaptado del MNC.

El instrumento de medición que se utilizó está basado del modelo nacional para la competitividad consta de 140 preguntas divididas en ocho factores. Ver anexo 1.

### 3.3 Procedimiento para medir la competitividad

Según el Instituto para el Fomento a la Calidad Total (IFC) el modelo nacional para la calidad consta de 1000 puntos divididos de la siguiente manera. Ver tabla 3.1

Tabla 3.1 Puntaje general del Modelo Nacional para la Competitividad

<b>Factores</b>	<b>Puntos</b>
Reflexión Estratégica	100
Liderazgo	100
Responsabilidad Social Empresarial	100
Enfoque en el cliente	100
Capital Humano	100
Procesos	100
Administración del Conocimiento	100
Resultados	300

Fuente: Instituto al fomento de la calidad (IFC), 2004.

A su vez cada factor está dividido en sub factores de la siguiente manera:

En el factor Reflexión Estratégica, el puntaje está dividido en cinco sub factores con un valor de 20 puntos cada uno de acuerdo a la tabla 3.2

Tabla 3.2 Puntaje del factor Reflexión Estratégica

<b>Sub Factores</b>	<b>Puntos</b>
Análisis interno y externo	20
Misión y Visión	20
Objetivos Estratégicos	20
Evaluación y Aprendizaje	20
Administración de Riesgos	20
Total Puntos	100

Fuente: Instituto al fomento de la calidad (IFC), 2004.

En el factor Liderazgo, el puntaje está dividido en tres sub factores con un valor de 33 puntos cada uno de acuerdo a la tabla 3.3

Tabla 3.3 Puntaje del factor Liderazgo

<b>Sub Factores</b>	<b>Puntos</b>
Desarrollo del Liderazgo	33
Desarrollo de la cultura laboral	33
Gobierno Corporativo	33
Total Puntos	100

Fuente: Instituto al fomento de la calidad (IFC), 2004

En el factor Responsabilidad Social Empresarial, el puntaje está dividido en cuatro sub factores con un valor de 25 puntos cada uno de acuerdo a la tabla 3.4

Tabla 3.4 Puntaje del factor Responsabilidad social empresarial

<b>Sub Factores</b>	<b>Puntos</b>
Compromiso de la Organización	25
Programa de responsabilidad social	25
Comunicación con grupos de interés	25
Evaluación del impacto social	25
<b>Total Puntos</b>	<b>100</b>

Fuente: Instituto al fomento de la calidad (IFC), 2004.

En el factor Enfoque en el Cliente, el puntaje está dividido en cuatro sub factores con un valor de 25 puntos cada uno de acuerdo a la tabla 3.5

Tabla 3.5 Puntaje del factor Enfoque en el cliente

<b>Sub Factores</b>	<b>Puntos</b>
Conocimiento del mercado e identificación de oportunidades	25
Desarrollo de la propuesta de valor	25
Plan de Comercialización	25
Satisfacción y experiencia del cliente	25
<b>Total Puntos</b>	<b>100</b>

Fuente: Instituto al fomento de la calidad (IFC), 2004.

En el factor Capital Humano, el puntaje está dividido en cinco sub factores con un valor de 20 puntos cada uno de acuerdo a la tabla 3.6

Tabla 3.6 Puntaje del factor Capital humano

<b>Sub Factores</b>	<b>Puntos</b>
Planeación del capital humano	20
Sistemas de trabajo y transformación	20
Administración del Talento	20
Desarrollo integral del personal	20
Evaluación del Desempeño	20
Total Puntos	100

Fuente: Instituto al fomento de la calidad (IFC), 2004.

En el factor Procesos, el puntaje está dividido en cinco sub factores con un valor de 20 puntos cada uno de acuerdo a la tabla 3.7

Tabla 3.7 Puntaje del factor Procesos

<b>Sub Factores</b>	<b>Puntos</b>
Alineación, Diseño, Estandarización E Innovación	20
Gestión de proyectos de innovación	20
Gestión de la cadena de valor	20
Gestión de los Procesos	20
Mejora continua e Innovación	20
Total Puntos	100

Fuente: Instituto al fomento de la calidad (IFC), 2004.

En el factor Administración del Conocimiento, el puntaje está dividido en dos sub factores con un valor de 50 puntos cada uno de acuerdo a la tabla 3.8

Tabla 3.8 Puntaje del factor Administración del conocimiento

<b>Sub Factores</b>	<b>Puntos</b>
Gestión de la Información	50
Análisis y aprovechamiento de la información	50
Total Puntos	100

Fuente: Instituto al fomento de la calidad (IFC), 2004.

En el factor Resultados, el puntaje está dividido en cinco sub factores con un valor de 60 puntos cada uno de acuerdo a la tabla 3.9

Tabla 3.9 Puntaje del factor Resultados

<b>Sub Factores</b>	<b>Puntos</b>
Responsabilidad social	60
Capital humano	60
Procesos	60
Mercados y Clientes	60
Finanzas	60
Total Puntos	300

Fuente: Instituto al fomento de la calidad (IFC), 2004.

Considerando una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es igual a nunca se cumple; 2 casi nunca se cumple; 3 a veces se cumple; 4 casi siempre se cumple y 5 siempre se cumple, se evaluó para cada pregunta.

Luego para obtener la puntuación final por cada sub factor súmanos todos los puntos y los dividimos por el total de puntos posibles, obteniendo así un porcentaje, después lo multiplicamos por el valor del sub factor, dando así el valor total por sub factor.

Por ejemplo: en el sub factor análisis interno y externo, la cantidad es de 26 puntos, luego lo dividimos por el total de puntos posibles que son 30 puntos, obtenemos un porcentaje de 87%, por último lo multiplicamos por el valor del sub factor que es de 20 puntos, el resultado es de 17 puntos.

Por último para conocer el nivel de competitividad se determinó una tabla del nivel de competitividad como la siguiente:

Tabla 3.10 Evaluación de la Competitividad

Puntos de cumplimiento	Etapas	Nivel de Competitividad
menor de 250	Inicial	Muy Bajo
de 251 a 450	Desarrollo	Bajo
de 451 a 650	Confiabilidad	Regular
de 651 a 900	Competitivo	Alto
mayor de 901	Clase mundial	Muy Alto

Fuente: Instituto al fomento de la calidad (IFC), 2004.

Para conocer el nivel de madurez organizacional se estableció la tabla 3.11 de acuerdo al IFC, ahí nos muestra el significado en cada nivel de madurez como está estructurado en su enfoque, su implantación y sus resultados.

Tabla 3.11 Nivel de Competitividad (madurez Organizacional)

Nivel de Madurez	Enfoque	Implantación	Resultados
<b>INICIAL</b>	•Actividades congruentes con los conceptos y valores del MNC	Implantación incipiente de los sistemas	Medición incipiente de los indicadores de resultados
Menor de 250 puntos	•Actividades con enfoque		

Nivel de Madurez	Enfoque	Implantación	Resultados
correctivo			
<b>DESARROLLO</b>  De 251 a 450 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Evidencia de procesos conforme a los requerimientos, conceptos y valores del MNC</li> <li>•Procesos con evidencia de medición, prevención, control y mejora.</li> </ul>	Presenta un avance parcial respecto al alcance y grado de aplicación de los sistemas descritos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se cuenta con los indicadores principales para la medición conforme a lo planteado en el MNC</li> <li>•Los indicadores principales muestran evidencia de comportamiento estable y/o tendencias favorables</li> <li>•Alguna evidencia causal con los sistemas relacionados</li> </ul>
<b>CONFIABILIDAD</b>  De 451 a 650 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Evidencia de sistemas congruentes con los conceptos, valores y requerimientos del MNC</li> <li>•Sistemas alineados a la misión, visión, valores y prioridades estratégicas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presenta una implantación de los sistemas, respecto al alcance y grado de aplicación descritos</li> <li>•Hay evidencia de mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los indicadores muestran niveles competitivos en su ámbito de referencia</li> <li>•Clara relación causal con la mejora de los sistemas relacionados</li> </ul>

<b>Nivel de Madurez</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Implantación</b>	<b>Resultados</b>
	<p>la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sistemas integran la mejora continua</li> <li>• Sistemas que interactúan para la obtención de un propósito común en la creación de valor</li> </ul>		
<p><b>COMPETITIVO</b></p> <p>De 651 a 900 puntos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de sistemas pro activos, fuertemente integrados, con varios ciclos de mejora y una clara relación con las estrategias de la empresa</li> <li>• Se ha realizado una comparación referencial de los sistemas y se encuentran en un nivel altamente competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación de varios ciclos de mejora que han sido integrados a las actividades rutinarias</li> <li>• Aplicación de métodos de mejora que generan valor para la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los indicadores muestran niveles competitivos en su ámbito de referencia</li> <li>• Clara relación causal con la mejora de los sistemas relacionados</li> </ul>
<p><b>CLASE MUNDIAL</b></p> <p>De 901 a 1000 puntos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas innovadores que en su interacción generan sinergias provocando resultados favorables para la empresa en su conjunto</li> <li>• Existe evidencia de ser una mejor practica a nivel global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación de la mejor practica a nivel global</li> <li>• Aplicación de métodos de comparación referencial que generan valor para la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de resultados sostenidos que demuestran el liderazgo de la organización en el ámbito global</li> <li>• Existe fuerte relación causal con la mejora e innovación de los</li> </ul>

Nivel de Madurez	Enfoque	Implantación	Resultados
		empresa	sistemas relacionados

Fuente: Instituto al fomento de la calidad (IFC), 2004.

### Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Para elaborar la matriz de evaluación de factores internos por tienda, se siguió la siguiente metodología: para la ponderación el valor fue del 10% para aquellos factores de 100 puntos y 30% para el factor de 300 puntos que al final suma uno. Para el valor se utilizó la siguiente numeración.

1 para debilidad mayor

2 para debilidad menor

3 para fortaleza menor

4 para fortaleza mayor

Para conocer el valor en las fortalezas se le dio el cuatro a los factores de 100 a 95 puntos y el tres al resto. Para conocer el valor en las debilidades se le dio el dos a los factores de 90 puntos y el uno al resto.

Luego se multiplico la ponderación por el valor dando como resultado la puntuación, se sumaron todas las puntuaciones y se distinguen los resultados de la manera siguiente: mayor o igual a 2.5 tiene una tendencia positiva y menor a 2.5 tiene una tendencia negativa. Para elaborar la matriz de evaluación de factores internos en general de la tienda de autoservicio se consideró dos de tres veces presentadas en las matrices de las tiendas.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este apartado apreciaremos el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, que está dividido en cinco partes. Primero se encuentra un comparativo entre las tiendas; en segundo lugar se hizo un comparativo de cada tienda con el modelo; luego un análisis de los resultados por tienda; después se hizo una evaluación de los factores internos por tienda y en su conjunto y al final en el apartado 4.5 se diseñaron las estrategias.

Las tiendas analizadas están clasificadas en “A”, “B” y “C”.

### **4.1 Análisis e interpretación de los resultados entre las tiendas**

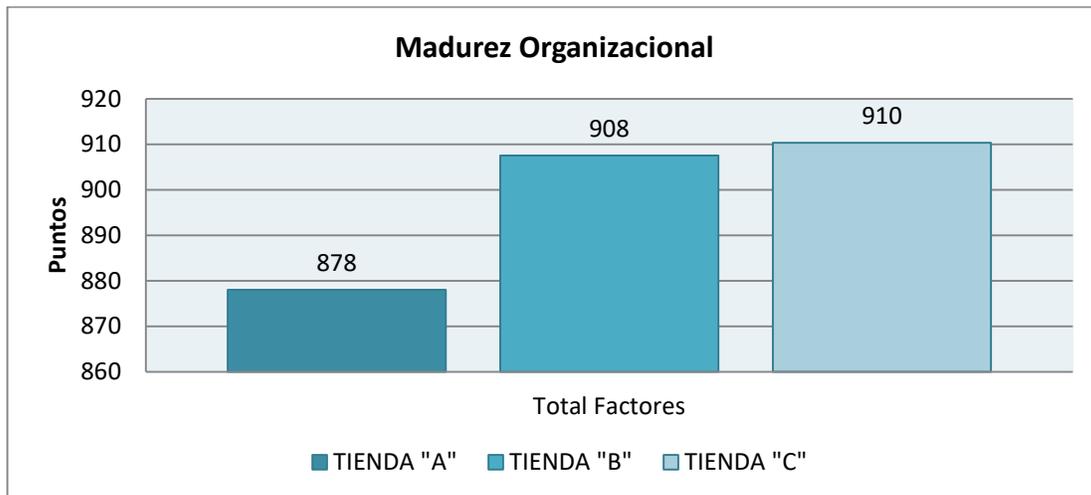
El resultado obtenido en la evaluación de las tiendas de autoservicio según la tabla 3.11. La tienda “A” obtuvo un nivel de madurez organizacional competitivo, por lo que existe una clara relación con la estrategia y los indicadores han sido integrado en las actividades diarias de la tienda, como lo indica la tabla 4.1. En cambio la tienda “B” y “C” obtuvieron un nivel de competitividad de clase mundial, es decir la relación de los resultados, las estrategias y los indicadores se han mantenido, lo que muestra el liderazgo de las tiendas, lo que favorece a la creación de valor para la empresa.

Tabla 4.1 Madurez organizacional por tienda

Tienda de Autoservicio	Tienda "A"	Tienda "B"	Tienda "C"
<b>Total Factores puntos</b>	<b>878</b>	<b>908</b>	<b>910</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Figura 4.1 Madurez Organizacional por Tienda



Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

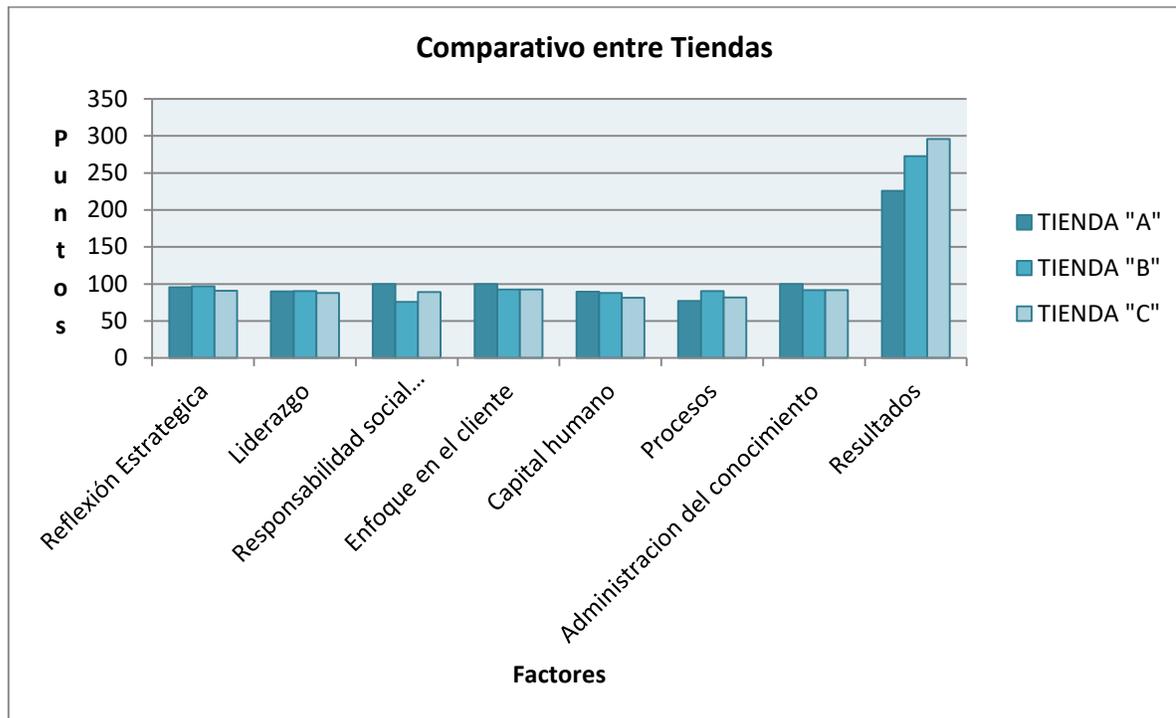
Los resultados obtenidos en la evaluación de las tiendas por factor, lo indica la tabla 4.2 que según el análisis la tienda "C" fue la de mayor puntaje con 910/1000 puntos lo que, existe una estrecha relación de la estrategia e indicadores con las actividades diarias de la tienda y el factor más débil fue: resultados de la tienda "A" que presento el menor puntaje que fue de 226/300 puntos. Un cumplimiento del 75%, es decir que existe escasa relación de los resultados con sus actividades diarias de la tienda.

Tabla 4.2 Comparativo entre tiendas por factor

<b>FACTORES</b>	<b>TIENDA "A"</b>	<b>TIENDA "B"</b>	<b>TIENDA "C"</b>
Reflexión Estratégica	96	97	91
Liderazgo	90	90	88
Responsabilidad social empresarial	100	86	89
Enfoque en el cliente	100	93	93
Capital humano	90	88	81
Procesos	77	90	82
Administración del conocimiento	100	92	92
Resultados	226	273	296
<b>Total Factores</b>	<b>878</b>	<b>908</b>	<b>910</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Figura 4.2 Comparativo entre Tiendas por factor



Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

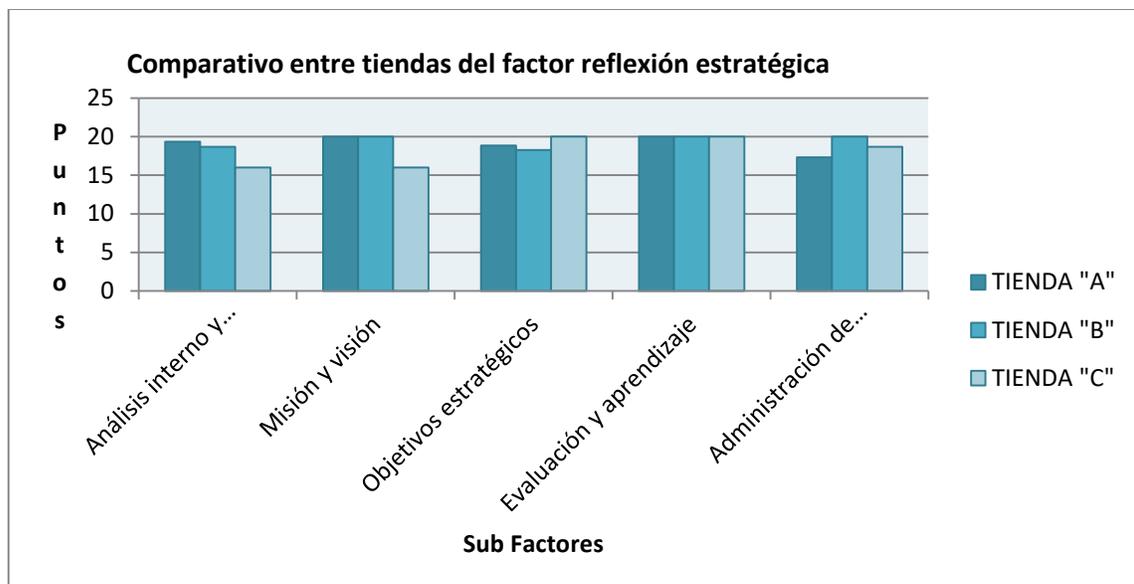
Los resultados obtenidos en la evaluación del factor reflexión estratégica por tiendas lo indica la tabla 4.3 que según el análisis la tienda "B" salió mejor evaluada con 97/100 puntos, lo que existe una estrecha relación de sus actividades diarias con sus indicadores y el sub factor más débil de las tres tiendas fue análisis interno y externo y misión y visión de la tienda "C" con 16/20 puntos cada una. Un cumplimiento del 80% es decir no todo el tiempo llevan a cabo las actividades de analizar la situación de la tienda junto con lo indicado en la misión y visión de la empresa.

Tabla 4.3 Comparativo entre tiendas del factor "Reflexión estratégica"

REFLEXION ESTRATEGICA	TIENDA "A"	TIENDA "B"	TIENDA "C"
Análisis interno y externo	19	19	16
Misión y visión	20	20	16
Objetivos estratégicos	19	18	20
Evaluación y aprendizaje	20	20	20
Administración de riesgos	17	20	19
<b>Total Sub Factores</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>91</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Figura 4.3 Comparativo entre Tiendas del factor Reflexión Estratégica



Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación del factor liderazgo por tiendas lo indica la tabla 4.4 que según el análisis las tiendas "A" y "B" fueron las mejor evaluadas con

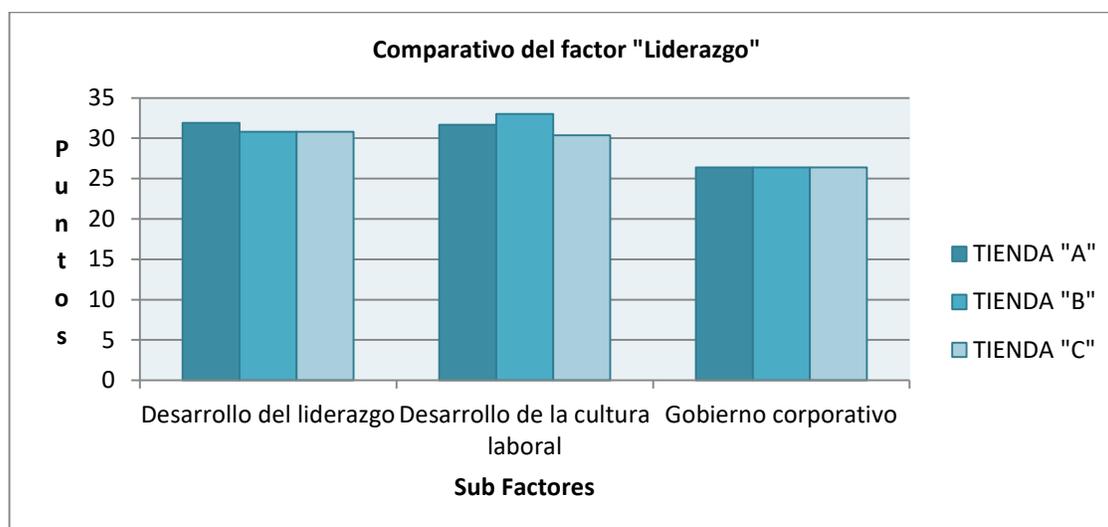
90/100 puntos, por lo tanto casi siempre llevan a cabo esas actividades que ocupan para desarrollar el liderazgo, lo que les ha generado tener una ventaja sobre otras tiendas y el sub factor más débil fue gobierno corporativo en las tres tiendas, obtuvo 26/33 puntos. Un cumplimiento del 78%, lo que muestra que a pesar de tener ventajas en este factor no existe una clara relación de las actividades diarias con los indicadores en este sub factor.

Tabla 4.4 Comparativo entre tiendas del factor "Liderazgo"

LIDERAZGO	TIENDA "A"	TIENDA "B"	TIENDA "C"
Desarrollo del liderazgo	32	31	31
Desarrollo de la cultura laboral	32	33	30
Gobierno corporativo	26	26	26
<b>Total Sub Factores</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>88</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Figura 4.4 Comparativo entre tiendas del factor Liderazgo



Fuente: Elaboración propia basado en el MNC.

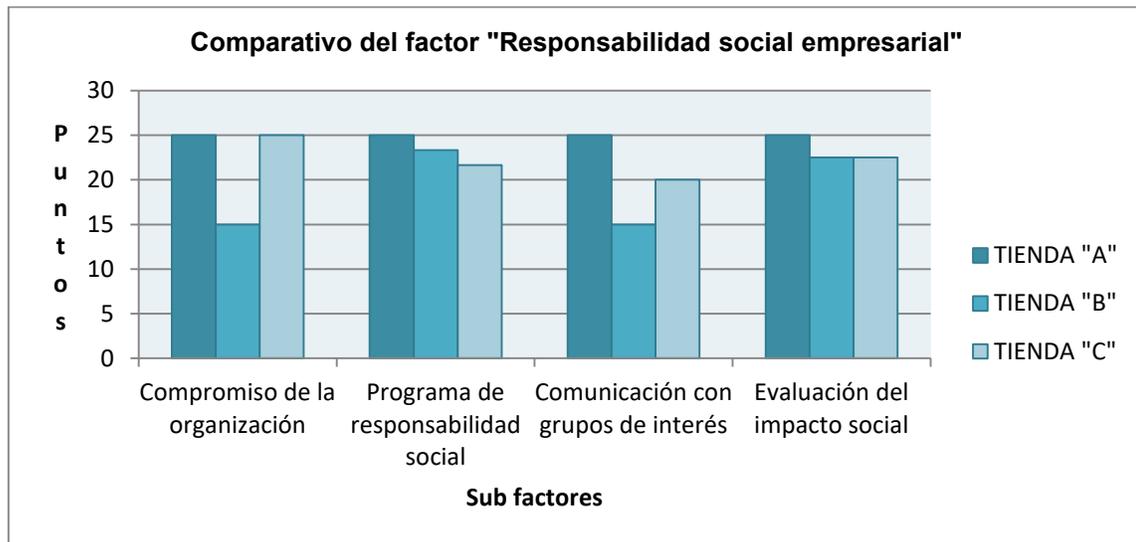
Los resultados obtenidos en la evaluación del factor responsabilidad social empresarial por tiendas lo indica la tabla 4.5 que según el análisis la tienda "A" fue la mejor evaluada con 100/100 puntos, por lo que existe una relación muy estrecha de la estrategias con las actividades días de la tienda y el sub factor más débil fue comunicación con grupos de interés que obtuvieron 15/25 puntos de la tienda "B". Un cumplimiento del 60%, esto es que no habría estado cumpliendo con aquellas actividades en el fortalecimiento con la rendición de cuentas, la imagen y la reputación de la empresa.

Tabla 4.5 Comparativo entre tiendas del factor "responsabilidad social empresarial"

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	<b>TIENDA "A"</b>	<b>TIENDA "B"</b>	<b>TIENDA "C"</b>
Compromiso de la organización	25	25	25
Programa de responsabilidad social	25	23	22
Comunicación con grupos de interés	25	15	20
Evaluación del impacto social	25	23	23
<b>Total Sub factores</b>	<b>100</b>	<b>86</b>	<b>89</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Figura 4.5 Comparativo entre tiendas del factor Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: Elaboración propia basado en el MNC.

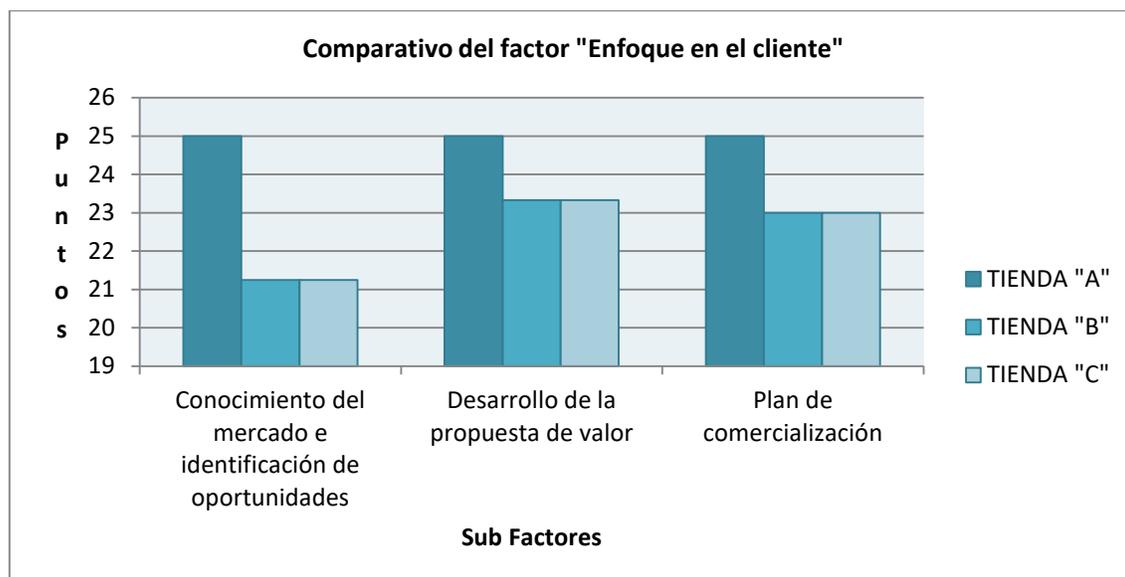
Los resultados obtenidos en la evaluación del factor enfoque en el cliente por tiendas lo indica la tabla 4.6 que según el análisis la tienda "B" y "C" fueron las peor evaluadas con 93/100 puntos respectivamente, por lo que no hay una clara relación de las actividades diarias con la estrategia de la empresa y el sub factor más débil fue conocimiento del mercado e identificación de oportunidades en las tiendas "B" y "C" con 21/25 puntos individualmente. Un cumplimiento del 84%, dicho de otra manera casi siempre logra identificar o segmentar los mercados en que podrían participar como no definen totalmente los medios para escuchar a sus clientes.

Tabla 4.6 Comparativo entre tiendas del factor "Enfoque en el cliente"

ENFOQUE EN EL CLIENTE	TIENDA "A"	TIENDA "B"	TIENDA "C"
Conocimiento del mercado e identificación de oportunidades	25	21	21
Desarrollo de la propuesta de valor	25	23	23
Plan de comercialización	25	23	23
Satisfacción y experiencia del cliente	25	25	25
<b>Total Sub Factores</b>	<b>100</b>	<b>93</b>	<b>93</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Figura 4.6 Comparativo entre tiendas del factor Enfoque en el Cliente



Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

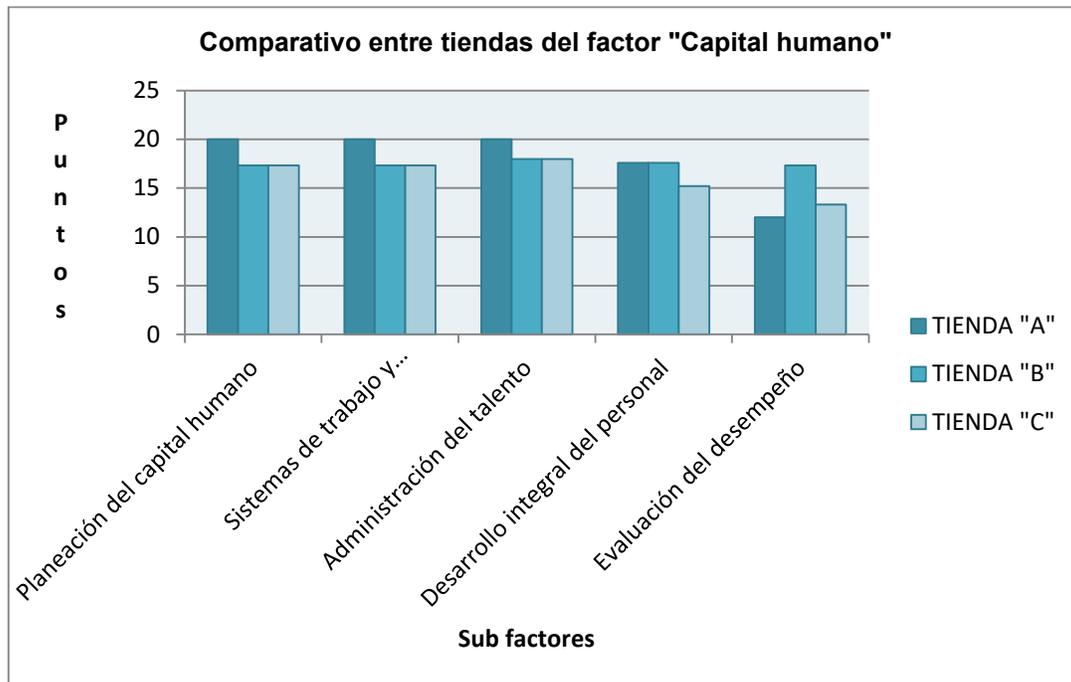
Los resultados obtenidos en la evaluación del factor capital humano por tienda lo indica la tabla 4.7 que según el análisis la tienda “C” fue la peor evaluada con 81/100 puntos. Por lo que, existe cierta relación de la estrategia con las actividades del factor humano y el sub-factor más débil fue evaluación al desempeño de la tienda “A” con 12/20 puntos. Un cumplimiento del 60%, dicho de otra forma, se vio afectado por la falta de medios de evaluación que se caracterizan por ser objetivos, transparentes, dinámicos, así como por la falta de alineación a los objetivos de la empresa.

Tabla 4.7 Comparativo entre tiendas del factor “Capital humano”

<b>CAPITAL HUMANO</b>	<b>TIENDA "A"</b>	<b>TIENDA "B"</b>	<b>TIENDA "C"</b>
Planeación del capital humano	20	17	17
Sistemas de trabajo y transformación	20	17	17
Administración del talento	20	18	18
Desarrollo integral del personal	18	18	15
Evaluación del desempeño	12	17	13
<b>Total Sub Factores</b>	<b>90</b>	<b>88</b>	<b>81</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Figura 4.7 Comparativo entre tiendas del factor Capital Humano



Fuente: Elaboración propia basado en el MNC.

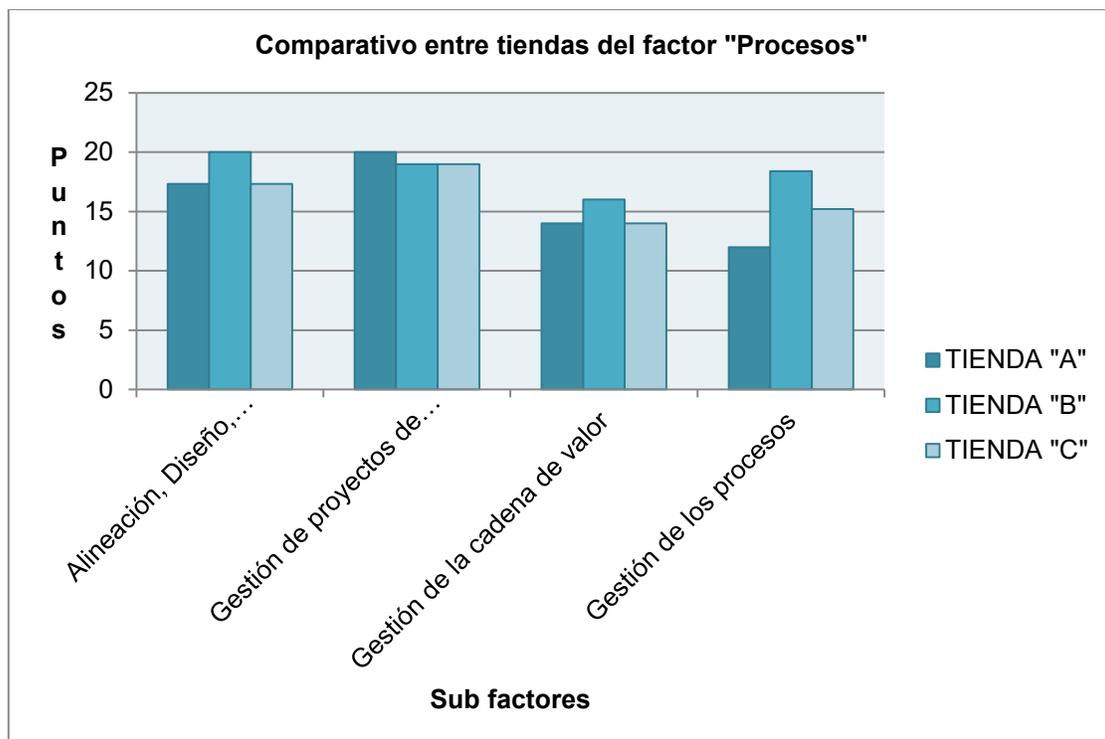
Los resultados obtenidos en la evaluación del factor procesos por tiendas lo indica la tabla 4.8 que según el análisis la tienda "C" fue la peor evaluada con 82/100 puntos. Lo que indica que falta una clara relación de las estrategias con las actividades diarias de la tienda y el sub factor más débil fue: gestión de procesos de la tienda "A" con 12/20 puntos. Un cumplimiento del 60%, ósea que a veces evalúan sus procesos en forma sistémica así como a veces analizan los procesos para encontrar las fuentes de variación y reducir los desperdicios de la tienda.

Tabla 4.8 Comparativo entre tiendas del factor "Procesos"

PROCESOS	TIENDA "A"	TIENDA "B"	TIENDA "C"
Alineación, Diseño, Estandarización E Innovación	17	20	17
Gestión de proyectos de innovación	20	19	19
Gestión de la cadena de valor	14	16	14
Gestión de los procesos	12	18	15
Mejora continua e innovación	14	17	16
<b>Total Sub Factores</b>	<b>77</b>	<b>90</b>	<b>82</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Figura 4.8 Comparativo entre tiendas del factor Procesos



Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

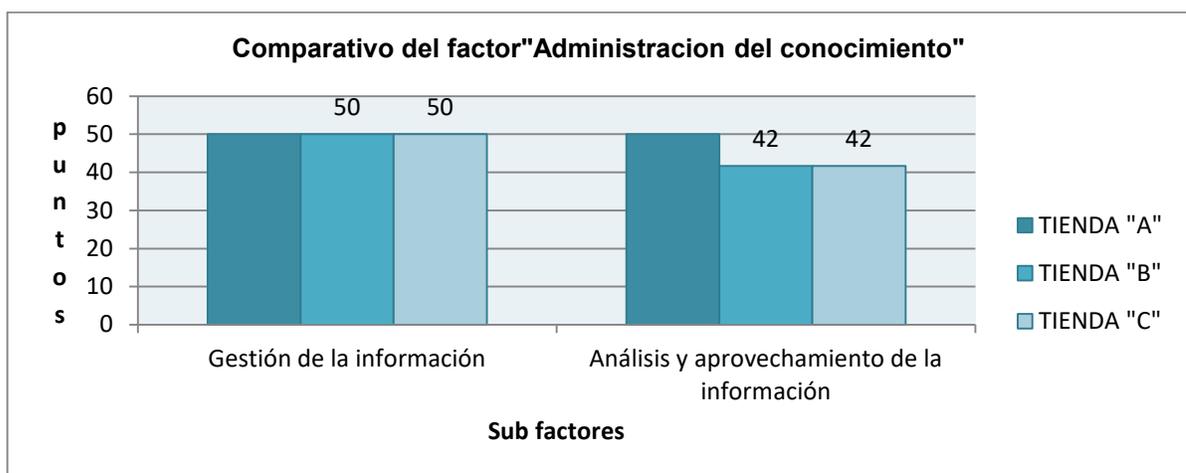
Los resultados obtenidos en la evaluación del factor administración del conocimiento de las tiendas lo indica la tabla 4.9 que según su análisis la tienda B y C fueron las peor evaluadas con 92/100 puntos respectivamente. Por la falta de consistencia de la estrategia con sus indicadores así como con sus actividades diarias de las tiendas y el sub factor más débil fue: análisis y aprovechamiento de la información de las mismas tiendas con 42/50 puntos. Un cumplimiento del 84%, es decir casi siempre se identifica y prioriza la información para soportar la toma de decisiones y la ejecución de la estrategia así como casi siempre se comprende las ventajas que la información brinda.

Tabla 4.9 Comparativo entre tiendas del factor "Administración del conocimiento"

<b>ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>TIENDA "A"</b>	<b>TIENDA "B"</b>	<b>TIENDA "C"</b>
Gestión de la información	50	50	50
Análisis y aprovechamiento de la información	50	42	42
<b>Total Sub Factores</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>92</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Figura 4.9 Comparativo entre tiendas del factor Administración del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia basado en el MNC.

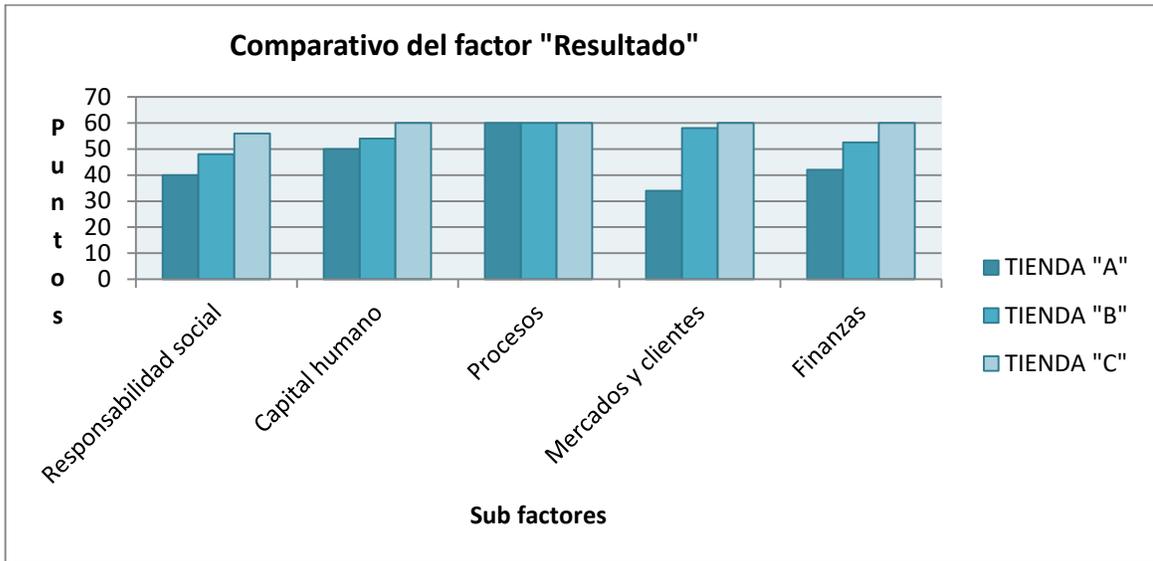
Los resultados obtenidos en la evaluación del factor resultados por tienda, lo indica la tabla 4.10, que según el análisis la tienda "A" fue la peor evaluada con 226/300 puntos. Dicho de otra manera poco se hace con los resultados logrados de dichos sub factores y el sub factor más débil fue mercados y clientes de la tienda "A" con 34/60 puntos. Un cumplimiento del 57%, vale decir que la tienda "A" en ese sub factor no logra posicionarse en nuevos mercados, no crea alianzas estratégicas con los clientes y no puede alcanzar una mayor participación de mercado.

Tabla 4.10 Comparativo entre tiendas del factor "Resultados"

<b>RESULTADOS</b>	<b>TIENDA "A"</b>	<b>TIENDA "B"</b>	<b>TIENDA "C"</b>
Responsabilidad social	40	48	56
Capital humano	50	54	60
Procesos	60	60	60
Mercados y clientes	34	58	60
Finanzas	42	53	60
<b>Total Sub Factores</b>	<b>226</b>	<b>273</b>	<b>296</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Figura 4.10 Comparativo entre tiendas del factor Resultados

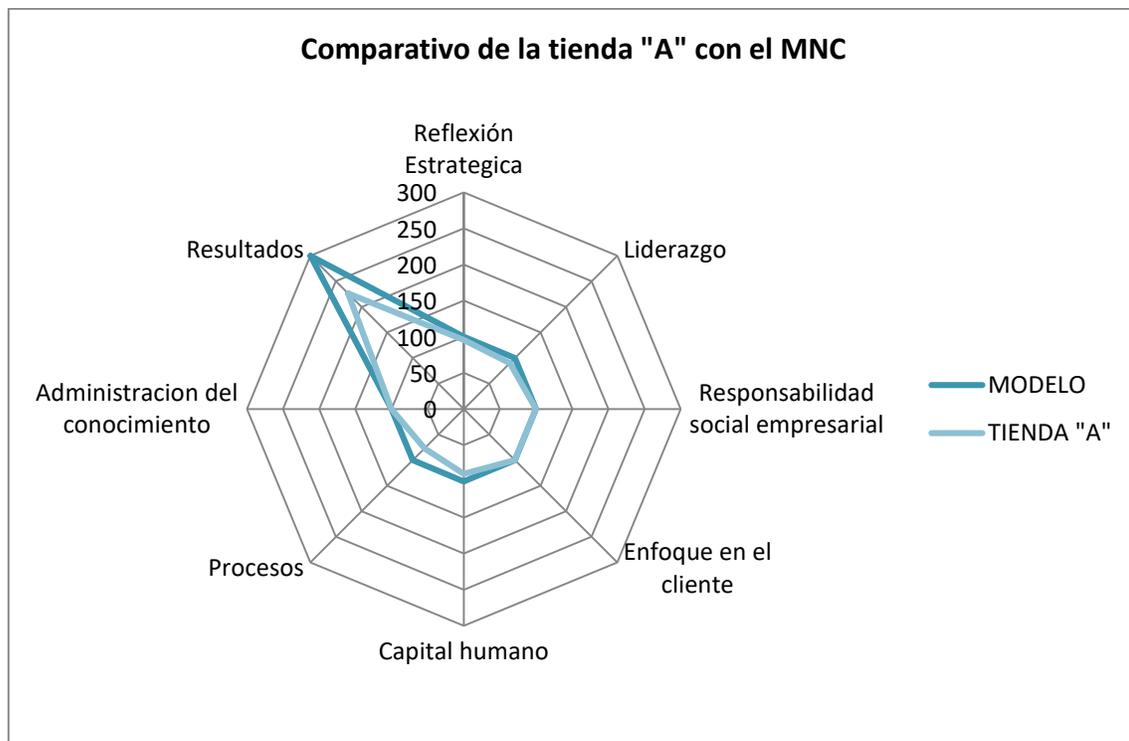


Fuente: Elaboración propia basado en el MNC.

## 4.2 Análisis e interpretación de los resultados entre las tiendas y el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda A en relación al modelo lo indica la figura 4.11 y podemos apreciar que las mayores diferencias se encuentran en los factores: Procesos y Resultados con 77/100 y 226/100 puntos respectivamente. Por lo que falta una relación más estrecha de las actividades que llevan a cabo las tiendas con los indicadores y estrategias de los sub factores. La tabla 4.8 y 4.10 nos muestran como están integrados estos sub factores.

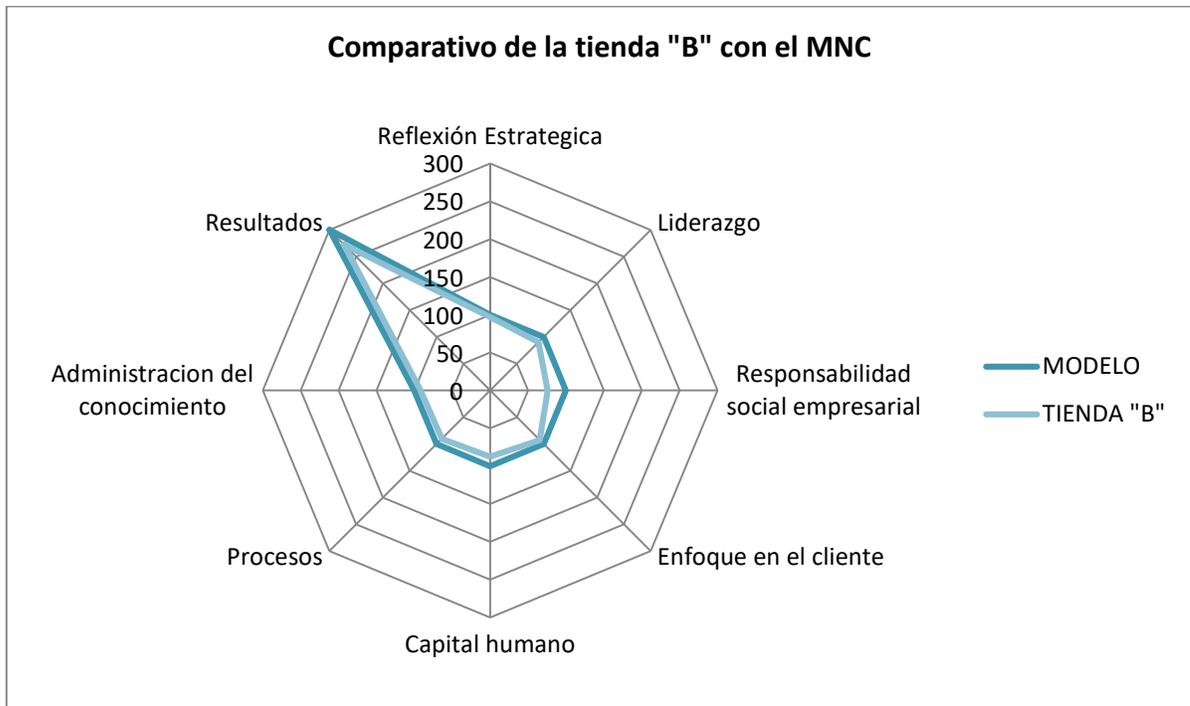
Figura 4.11 Comparativo de la tienda "A" con el MNC



Fuente: Elaboración propia basado en el MNC.

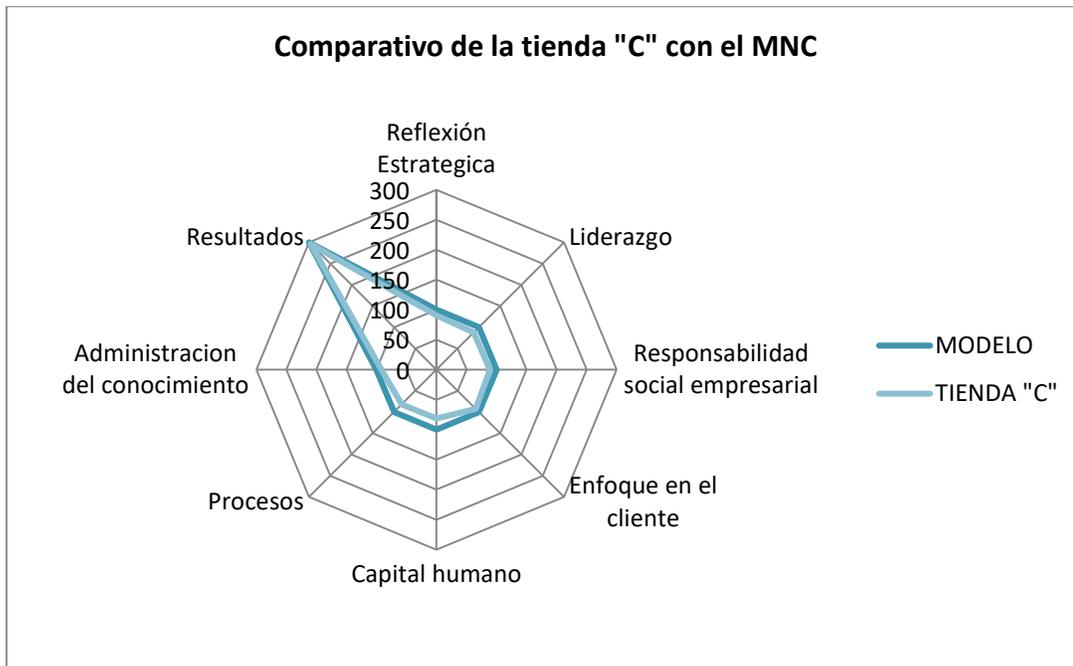
Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda B en relación al modelo lo indica la figura 4.12 que muestra claramente que existen diferencias en los siguientes factores: en la responsabilidad social empresarial, capital humano, liderazgo y resultados.

Figura 4.12 Comparativo de la tienda "B" con el MNC



Los resultados obtenidos en la tienda C en relación con el modelo lo indica la figura 4.13 que muestra claramente diferencias en los siguientes factores: procesos, capital humano, liderazgo.

Figura 4.13 Comparativo de la tienda "C" con el MNC



### 4.3 Análisis e interpretación de los resultados por tiendas

#### Análisis de los resultados de la tienda "A"

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda "A" por factor lo indica lo tabla 4.11 que según su análisis el factor procesos solo obtuvo 77% de cumplimiento, esto quiere decir a veces o casi nunca se cumple con lo establecido en la gestión de la cadena de valor o los procesos.

Tabla 4.11 Resultados de la tienda "A" por factor

<b>FACTORES</b>	<b>TIENDA "A"</b>
Reflexión Estratégica	96
Liderazgo	90
Responsabilidad social empresarial	100
Enfoque en el cliente	100
Capital humano	90
Procesos	77
Administración del conocimiento	100
Resultados	226
<b>Total Factores</b>	<b>878</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda "A" en el factor reflexión estratégica lo indica la tabla 4.12 que según su análisis el sub factor administración de riesgos fue el más débil con 17/20 puntos. Por lo que casi siempre se identifican aquellas situaciones de riesgo que podrían afectar su desempeño así como casi siempre se establecen mecanismos para anticipar riesgos, lo que representa el 85% de cumplimiento.

Tabla 4.12 Resultados de la tienda "A" del factor "Reflexión estratégica"

<b>REFLEXION ESTRATEGICA</b>	<b>TIENDA "A"</b>
Análisis interno y externo	19
Misión y visión	20
Objetivos estratégicos	19
Evaluación y aprendizaje	20
Administración de riesgos	17
<b>Total Sub Factores</b>	<b>96</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda A en el factor liderazgo lo indica la tabla 4.13 que según su análisis el sub factor gobierno corporativo fue el más débil siendo de 26/33 puntos. Es decir casi siempre se llevan esas actividades de establecer canales de comunicación con sus grupos de interés así como casi siempre establecen una administración corporativa que garantiza la rendición de cuentas lo que representa un 79% de cumplimiento.

Tabla 4.13 Resultados de la tienda "A" del factor "Liderazgo"

<b>LIDERAZGO</b>	<b>TIENDA "A"</b>
Desarrollo del liderazgo	32
Desarrollo de la cultura laboral	32
Gobierno corporativo	26
<b>Total Sub Factores</b>	<b>90</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda A en el factor responsabilidad social empresarial lo indica la tabla 4.14 que según su análisis alcanzó la excelencia pues alcanzó un cumplimiento en sus sub factores de 100/100 puntos.

Tabla 4.14 Resultados de la tienda "A" del factor "Responsabilidad social empresarial"

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	<b>TIENDA "A"</b>
Compromiso de la organización	25
Programa de responsabilidad social	25
Comunicación con grupos de interés	25
Evaluación del impacto social	25
<b>Total Sub Factores</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda A del factor enfoque en el cliente lo indica la tabla 4.15 que según su análisis también alcanzó la excelencia siendo de 100/100 puntos, o sea que existe una estrecha relación de las actividades con la estrategia de la tienda y que sus indicadores son consistentes en este rubro.

Tabla 4.15 Resultados de la tienda "A" del factor "Enfoque en el cliente"

<b>ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>	<b>TIENDA "A"</b>
Conocimiento del mercado e identificación de oportunidades	25
Desarrollo de la propuesta de valor	25
Plan de comercialización	25
Satisfacción y experiencia del cliente	25
<b>Total Sub Factores</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda A en el factor capital humano lo indica la tabla 4.16 que según su análisis el sub factor más débil fue evaluación al desempeño con 12/20 puntos, lo que tiene un cumplimiento del 60% porque carece de sistemas de evaluación que sean objetivos, transparentes y dinámicos para generar compromiso, cambio organizacional e innovación.

Tabla 4.16 Resultados de la tienda "A" del factor "Capital humano"

<b>CAPITAL HUMANO</b>	<b>TIENDA "A"</b>
Planeación del capital humano	20
Sistemas de trabajo y transformación	20
Administración del talento	20
Desarrollo integral del personal	18
Evaluación del desempeño	12
<b>Total Sub Factores</b>	<b>90</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda A en el factor procesos lo indica la tabla 4.17 que según su análisis el sub factor gestión de los procesos fue de 12/20 puntos. Un cumplimiento del 60%, dicho de otra forma se vio afectado por la falta de eficiencia en evaluar el desempeño de los procesos de manera sistemática y la gestión de la cadena de valor fue de 14/20 puntos. Un cumplimiento del 70% por lo que se vio afectado por la falta de eficacia en promover el desarrollo y reconocer el desempeño de los socios estratégicos así como establecer alianzas que conduzcan a prácticas más justas.

Tabla 4.17 Resultados de la tienda "A" del factor "Procesos"

<b>PROCESOS</b>	<b>TIENDA "A"</b>
Alineación, Diseño, Estandarización E Innovación	17
Gestión de proyectos de innovación	20
Gestión de la cadena de valor	14
Gestión de los procesos	12
Mejora continua e innovación	14
<b>Total Sub Factores</b>	<b>77</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda "A" en el factor administración del conocimiento lo indica la tabla 4.18 siendo de excelente lo evaluado es decir se tiene un cumplimiento del 100% en la gestión y análisis de la información para la toma de decisiones.

Tabla 4.18 Resultados de la tienda "A" del factor "Administración del conocimiento"

<b>ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>TIENDA "A"</b>
Gestión de la información	50
Análisis y aprovechamiento de la información	50
<b>Total Sub Factores</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda A en el factor resultados lo indica la tabla 4.19 que según su análisis el sub factor más débil fue mercados y clientes con 34/60 puntos. Por lo que tiene un cumplimiento del 57% porque casi a veces la tienda resume los resultados en este sub factor, como es la falta de alianzas estratégicas y sobre el posicionamiento en nuevos mercados

Tabla 4.19 Resultados de la tienda "A" del factor "Resultados"

<b>RESULTADOS</b>	<b>TIENDA "A"</b>
Responsabilidad social	40
Capital humano	50
Procesos	60
Mercados y clientes	34
Finanzas	42
<b>Total Sub Factores</b>	<b>226</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

## Análisis de los resultados de la Tienda “B”

La tabla 4.20 indica los resultados de la tienda “B” por factor, siendo el mejor evaluado el factor: reflexión estratégica con 97/100 puntos y el peor el factor: resultados con 273/300 puntos. Un cumplimiento del 91%.

Tabla 4.20 Resultados de la tienda “B” por factor

<b>FACTORES</b>	<b>TIENDA "B"</b>
Reflexión Estratégica	97
Liderazgo	90
Responsabilidad social empresarial	86
Enfoque en el cliente	93
Capital humano	88
Procesos	90
Administración del conocimiento	92
Resultados	273
<b>Total Sub Factores</b>	<b>908</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la tienda “B” en el factor: reflexión estratégica, lo indica la tabla 4.21, que según el análisis el sub factor más débil fue: objetivos estratégicos con 18/20 puntos. Un cumplimiento del 90%, derivado de varias situaciones que entre ellas son la cierta carencia de alineación de la tienda con sus capacidades y recursos así como cierta carencia de desarrollar alianzas con sus grupos de interés para el fortalecimiento de las capacidades.

Tabla 4.21 Resultados de la tienda "B" del factor "Reflexión estratégica"

<b>REFLEXION ESTRATEGICA</b>	<b>TIENDA "B"</b>
Análisis interno y externo	19
Misión y visión	20
Objetivos estratégicos	18
Evaluación y aprendizaje	20
Administración de riesgos	20
<b>Total Sub Factores</b>	<b>97</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados derivados de la tienda "B" del factor: liderazgo para la tienda "B" lo muestra la tabla 4.22, que según el análisis el sub factor más débil fue: gobierno corporativo siendo de 26/33 puntos, un nivel de cumplimiento del 79% causado porque casi siempre se establecen canales de comunicación, se establece una administración corporativa y se impulsa el compromiso con la transparencia y rendición de cuentas a sus grupos de interés.

Tabla 4.22 Resultados de la tienda "B" del factor "Liderazgo"

<b>LIDERAZGO</b>	<b>TIENDA "B"</b>
Desarrollo del liderazgo	31
Desarrollo de la cultura laboral	33
Gobierno corporativo	26
<b>Total Sub Factores</b>	<b>90</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados derivados de la tienda “B” en el factor: responsabilidad social empresarial lo muestra la tabla 4.23, que según el análisis los sub factores: compromiso de la organización y comunicación con grupos de interés obtuvieron únicamente 15/25 puntos respectivamente. Un cumplimiento del 60%, esto fue originado por la falta de desempeño en publicar periódicamente informes de gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial para fortalecer la rendición de cuentas, la imagen y la reputación de la empresa así como la reputación de los accionistas.

Tabla 4.23 Resultados de la tienda “B” del factor “Responsabilidad social empresarial”

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	<b>TIENDA "B"</b>
Compromiso de la organización	25
Programa de responsabilidad social	23
Comunicación con grupos de interés	15
Evaluación del impacto social	23
<b>Total Sub Factores</b>	<b>86</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la tienda “B” en el factor: enfoque en cliente lo muestra la tabla 4.24, que según el análisis el sub factor: conocimiento del mercado e identificación de oportunidades fue el valor más bajo únicamente obtuvo 21/25 puntos. Un cumplimiento del 84%, es decir no todo el tiempo logran analizar adecuadamente que los lleve a entender mejor a sus clientes.

Tabla 4.24 Resultados de la tienda "B" del factor "Enfoque en el cliente"

<b>ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>	<b>TIENDA "B"</b>
Conocimiento del mercado e identificación de oportunidades	21
Desarrollo de la propuesta de valor	23
Plan de comercialización	23
Satisfacción y experiencia del cliente	25
<b>Total Sub Factores</b>	<b>93</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la tienda "B" para el factor: capital humano fue de 88/100 puntos como lo muestra la tabla 4.25 que según el análisis tres de los cinco sub factores obtuvieron 17/20 puntos. Un cumplimiento del 85%, dicho de otra manera sus actividades diarias no están muy relacionadas en lograr los objetivos en este factor.

Tabla 4.25 Resultados de la tienda "B" del factor "Capital humano"

<b>CAPITAL HUMANO</b>	<b>TIENDA "B"</b>
Planeación del capital humano	17
Sistemas de trabajo y transformación	17
Administración del talento	18
Desarrollo integral del personal	18
Evaluación del desempeño	17
<b>Total Sub Factores</b>	<b>88</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la tienda “B” para el factor: procesos fue de 90/100 puntos como lo muestra la tabla 4.26, que según el análisis el sub factor: gestión de la cadena de valor, únicamente obtuvo 16/20 puntos. Un cumplimiento del 80% por lo que no todo el tiempo logran alinear los requerimientos de desempeño con los objetivos estratégicos con los proveedores.

Tabla 4.26 Resultados de la tienda “B” del factor “Procesos”

<b>PROCESOS</b>	<b>TIENDA "B"</b>
Alineación, Diseño, Estandarización E Innovación	20
Gestión de proyectos de innovación	19
Gestión de la cadena de valor	16
Gestión de los procesos	18
Mejora continua e innovación	17
<b>Total Sub Factores</b>	<b>90</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos para el factor: administración del conocimiento para tienda “B” fue de 92/100 puntos, como lo indica la tabla 4.27, que según el análisis el sub factor: análisis y aprovechamiento de la información únicamente obtuvo 42/50 puntos. Un cumplimiento del 84%, vale decir que casi siempre consiguen analizar y aprovechar la información resultante de las operaciones.

Tabla 4.27 Resultados de la tienda "B" del factor "Administración del conocimiento"

<b>ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>TIENDA "B"</b>
Gestión de la información	50
Análisis y aprovechamiento de la información	42
<b>Total Sub Factores</b>	<b>92</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda "B" para el factor: resultados, fue de 273/300 puntos, como lo indica la tabla 4.28 que según su análisis el sub factor: responsabilidad social empresarial obtuvo únicamente 48/100 puntos, siendo el valor más débil, es decir poco se toma en cuenta los resultados que arroja este sub factor.

Tabla 4.28 Resultados de la tienda "B" del factor "Resultados"

<b>RESULTADOS</b>	<b>TIENDA "B"</b>
Responsabilidad social empresarial	48
Capital humano	54
Procesos	60
Mercados y clientes	58
Finanzas	53
<b>Total Sub Factores</b>	<b>273</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

### Análisis de los resultados de la Tienda “C”

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda “C” por factor del modelo lo muestra la tabla 4.29, siendo capital humano el más deficiente con 81/100 puntos, dicho de otra manera no existe una relación clara de los resultados con los objetivos estratégicos y actividades diarias en este sub factor.

Tabla 4.29 Resultados de la tienda “C” por factor

<b>FACTORES</b>	<b>TIENDA "C"</b>
Reflexión Estratégica	91
Liderazgo	88
Responsabilidad social empresarial	89
Enfoque en el cliente	93
Capital humano	81
Procesos	82
Administración del conocimiento	92
Resultados	296
<b>Total Factores</b>	<b>910</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda “C” del factor: reflexión estratégica fue de 91/100 puntos, como lo indica la tabla 4.30 que según el análisis los sub factores: análisis interno externo y misión y visión únicamente obtuvieron 16/20 puntos. Un cumplimiento del 80%, por lo que las actividades diarias difieren un poco con estos sub factores en el logro de los objetivos estratégicos.

Tabla 4.30 Resultados de la tienda "C" del factor Reflexión estratégica

<b>REFLEXION ESTRATEGICA</b>	<b>TIENDA "C"</b>
Análisis interno y externo	16
Misión y visión	16
Objetivos estratégicos	20
Evaluación y aprendizaje	20
Administración de riesgos	19
<b>Total Sub Factores</b>	<b>91</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda "C" en el factor: liderazgo fue de 88/100 puntos como lo indica la tabla 4.31 que según el análisis el sub factor gobierno corporativo únicamente obtuvo 26/33 puntos. Un cumplimiento del 79%, dicho de otra forma, no todo el tiempo establece un canal de comunicación entre los grupos de interés y la administración corporativa con la rendición de cuentas y sus necesidades de información.

Tabla 4.31 Resultados de la tienda "C" del factor "Liderazgo"

<b>LIDERAZGO</b>	<b>TIENDA "C"</b>
Desarrollo del liderazgo	31
Desarrollo de la cultura laboral	30
Gobierno corporativo	26
<b>Total Sub Factores</b>	<b>88</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda “C” en el factor: responsabilidad social empresarial fue de 89/100, que según su análisis en la comunicación con grupos de interés únicamente obtuvo 20/25 puntos. Un cumplimiento del 80%, dicho de otra manera no comunican permanente a sus grupos de interés sobre los beneficios de las actividades de la responsabilidad social empresarial.

Tabla 4.32 Resultados de la tienda “C” del factor “Responsabilidad social empresarial”

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	<b>TIENDA "C"</b>
Compromiso de la organización	25
Programa de responsabilidad social	22
Comunicación con grupos de interés	20
Evaluación del impacto social	23
<b>Total Sub Factores</b>	<b>89</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda “C” en el factor: enfoque en el cliente fue de 93/100 puntos, como lo indica la tabla 4.33 que según el análisis el conocimiento del mercado e identificación de oportunidades únicamente obtuvo 21/25 puntos. Un cumplimiento del 84%, vale decir que la tienda no todo el tiempo se encuentra analizando el mercado e identificando sus oportunidades.

Tabla 4.33 Resultados de la tienda "C" del factor "Enfoque en el cliente"

<b>ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>	<b>TIENDA "C"</b>
Conocimiento del mercado e identificación de oportunidades	21
Desarrollo de la propuesta de valor	23
Plan de comercialización	23
Satisfacción y experiencia del cliente	25
<b>Total Sub Factores</b>	<b>93</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda "C" en el factor capital humano fue de 81/100 puntos, como lo indica la tabla 4.34 que según el análisis en la evaluación al desempeño obtuvo únicamente 13/20 puntos. Un cumplimiento del 65%, es decir no todo el tiempo se evalúa de modo objetivo alineado a la estrategia que motive a la mejora y cambio organizacional.

Tabla 4.34 Resultados de la tienda "C" del factor "Capital humano"

<b>CAPITAL HUMANO</b>	<b>TIENDA "C"</b>
Planeación del capital humano	17
Sistemas de trabajo y transformación	17
Administración del talento	18
Desarrollo integral del personal	15
Evaluación del desempeño	13
<b>Total Sub Factores</b>	<b>81</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda “C” en el factor procesos fue de 82/100 puntos, como lo indica la tabla 4.35 que según el análisis en la gestión de la cadena de valor y en la gestión de los procesos se obtuvieron solamente 14/20 puntos. Un cumplimiento del 70%, por lo que no todo el tiempo se establecen alianzas justas como también no se reconoce el esfuerzo y desempeño de sus proveedores.

Tabla 4.35 Resultados de la tienda “C” del factor “Procesos”

PROCESOS	TIENDA "C"
Alineación, Diseño, Estandarización E Innovación	17
Gestión de proyectos de innovación	19
Gestión de la cadena de valor	14
Gestión de los procesos	15
Mejora continua e innovación	16
<b>Total Sub Factores</b>	<b>82</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda “C” en el factor administración del conocimiento fue de 92/100 puntos como lo indica la tabla 4.36, que según el análisis en el análisis y aprovechamiento de la información se obtuvo únicamente 42/50 puntos. Un cumplimiento del 84%, vale decir que no se aprovecha siempre la información resultante de los sistemas de gestión como también no se analiza en todo momento.

Tabla 4.36 Resultados de la tienda "C" del factor "Administración de conocimiento"

<b>ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>TIENDA "C"</b>
Gestión de la información	50
Análisis y aprovechamiento de la información	42
<b>Total Sub Factores</b>	<b>92</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

Los resultados obtenidos en la evaluación de la tienda "C" en el factor resultados fue de 296/300 puntos como lo indica la tabla 4.37 que según el análisis solamente en la responsabilidad social empresarial se llegó a 56/60 puntos. Un cumplimiento del 93%, dicho de otra forma no siempre la tienda resume los resultados del impacto social alcanzados en su comunidad.

Tabla 4.37 Resultados de la tienda "C" del factor "Resultados"

<b>RESULTADOS</b>	<b>TIENDA "C"</b>
Responsabilidad social	56
Capital humano	60
Procesos	60
Mercados y clientes	60
Finanzas	60
<b>Total Sub Factores</b>	<b>296</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

#### 4.4 Evaluación de los factores internos

La tabla 4.38 muestra las fortalezas y debilidades de la tienda “A” siendo cuatro de ocho factores para cada sector. Existiendo cierto equilibrio en la evaluación de los factores internos. La tienda “A” por tener una puntuación menor a 2.5, tiene una tendencia negativa.

Tabla 4.38 Evaluación de factores internos de la tienda “A”

<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntuación</b>
Reflexión estratégica	0.1	4	0.4
Responsabilidad social empresarial	0.1	4	0.4
Enfoque en el cliente	0.1	4	0.4
Administración del conocimiento	0.1	4	0.4
<b>Debilidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntuación</b>
Liderazgo	0.1	2	0.2
Capital humano	0.1	2	0.2
Procesos	0.1	1	0.1
Resultados	0.3	1	0.3
	<b>1</b>		<b>2.4</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

La tabla 4.39 revela las fortalezas y debilidades de la tienda “B” que tuvo cierto equilibrio en la evaluación de los factores, siendo cuatro de ocho factores. La tienda “B” por tener una puntuación igual a 2.5, tiene una tendencia positiva.

Tabla 4.39 Evaluación de factores internos de la tienda “B”

<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntuación</b>
Reflexión estratégica	0.1	4	0.4
Enfoque en el cliente	0.1	3	0.3
Administración del conocimiento	0.1	3	0.3
Resultados	0.3	3	0.9
<b>Debilidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntuación</b>
Liderazgo	0.1	2	0.2
Responsabilidad social empresarial	0.1	1	0.1
Capital humano	0.1	1	0.1
Procesos	0.1	2	0.2
	<b>1</b>		<b>2.5</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

La tienda “C” muestra cierto equilibrio entre sus fortalezas y debilidades en la evaluación de los factores internos, como lo indica la tabla 4.40. La tienda “C” por tener una puntuación igual a 2.5, también tiene una tendencia positiva.

Tabla 4.40 Evaluación de factores internos de la tienda “C”

<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntuación</b>
Reflexión estratégica	0.1	3	0.3
Enfoque en el cliente	0.1	3	0.3
Administración del conocimiento	0.1	3	0.3
Resultados	0.3	4	1.2
<b>Debilidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntuación</b>
Liderazgo	0.1	1	0.1
Responsabilidad social empresarial	0.1	1	0.1
Capital humano	0.1	1	0.1
Procesos	0.1	1	0.1
	<b>1</b>		<b>2.5</b>

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

La tienda de autoservicio en su conjunto presenta cierto equilibrio entre sus fortalezas y debilidades de acuerdo a la tabla 4.41, es decir mantiene igual número de factores en cada lado. Las debilidades son aquellos factores internos que en su conjunto salieron en la evaluación con la puntuación más baja.

Tabla 4.41 Evaluación de factores internos de la tienda de autoservicio en su conjunto

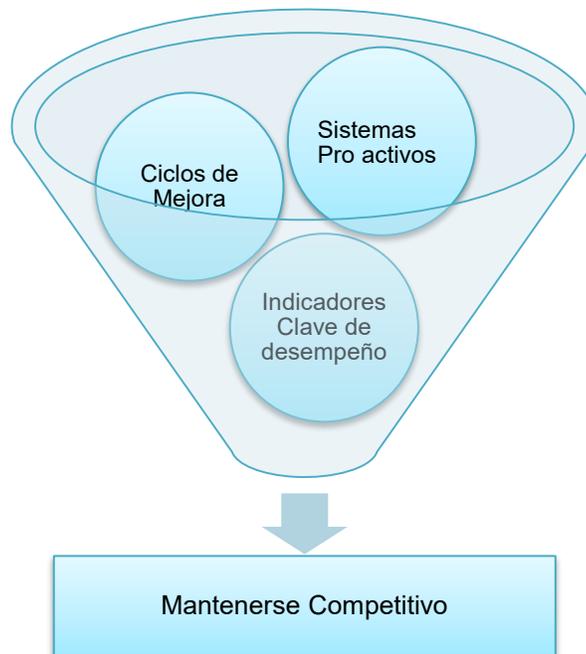
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Reflexión estratégica	Liderazgo
Enfoque en el Cliente	Responsabilidad social empresarial
Administración del conocimiento	Capital humano
Resultados	Procesos

Fuente: Elaboración propia basado en el MNC

#### 4.5 Diseño de Estrategias

Para la formulación de estrategias se tomó de base la tabla 4.41 de evaluación de los factores internos y formulamos las estrategias defensivas para las fortalezas porque vamos a proteger, cuidar lo ganado en estos impulsores o factores. Para el presente estudio las fortalezas se dieron en los factores siguientes: reflexión estratégica, enfoque en el cliente, administración del conocimiento y resultados. La estrategia general para estos cuatro factores será mantener la posición ganada es decir mantenerse competitivo, para ello se deberá evidenciar sistemas pro activos fuertemente integrados con varios ciclos de mejora y una clara relación con la estrategia a través de la implementación de los ciclos de mejora en las actividades rutinarias así como la aplicación de métodos de mejora que generan valor para la empresa. Ver fig. 4.14. En este punto los indicadores clave de desempeño deben mostrar niveles competitivos en su ámbito de referencia es decir que exista una clara relación causal con la mejora de los sistemas relacionados.

Figura 4.14 Proceso de Mantenerse Competitivo



En el caso de las debilidades formulamos estrategias de reforzamiento, que están enfocadas en aprovechar las oportunidades internas presentadas por la empresa. En nuestro estudio las debilidades fueron en los factores de liderazgo, responsabilidad social empresarial, capital humano y procesos que dentro de ellos solo algunos sub factores presentaron deficiencias y en estos están enfocadas las estrategias.

#### A. LIDERAZGO

Mejorar el gobierno corporativo para las tres tiendas:

Para mejorar el gobierno corporativo se deberá establecer canales de comunicación con sus grupos de interés para conocer sus requerimientos y necesidades. Será necesario fortalecer los espacios de participación ciudadana. Es decir utilizar medios de comunicación masiva como son las páginas web o redes sociales para que los usuarios opinen y se informen de modo que logren satisfacer sus objetivos y a través de las técnicas de comunicación. Esto significa volverse mejores codificadores y decodificadores, deberán esforzarse por que las entiendan como por entender. Utilizar técnicas de seguimiento esto implica que no se ha interpretado bien por lo que tendrá que determinar si en realidad se recibió el mensaje pretendido; regulación del flujo de la información es decir para asegurar un óptimo flujo de la información será a través de la calidad y cantidad de la misma. Ver fig. 4.15. El uso de la retroalimentación constituirá un canal para la respuesta del receptor que permita al comunicador determinar si se ha recibido el mensaje y se ha producido la respuesta pretendida y la empatía que trata estar orientada a las necesidades del receptor. La empatía será ser muy importante en la comunicación eficaz porque ayuda a reducir las barreras de la comunicación.

Figura 4.15 Proceso de Mejora de la Comunicación



Establecer un gobierno corporativo que garantice la rendición de cuentas a sus grupos de interés. Es decir instaurar la cultura de la rendición de cuentas que simplemente será mostrar los avances de los proyectos, la documentación debida de las inversiones, indicadores clave de desempeño, las dificultades y los resultados de la gestión. Todo lo anterior deberá estar enmarcado en los principios de honestidad y legalidad y por último implementar la ética empresarial que producirá beneficios económicos y sociales a largo plazo para todos los que participan en y alrededor de la empresa.

Impulsar la ciudadanía corporativa reflejada en el compromiso con la responsabilidad social empresarial. Dicho de otra manera implementar programas filantrópicos, actividades sociales, reciclado de papel, desarrollar programas que beneficien a la comunidad, realizar informes de sustentabilidad y establecer el compromiso de las partes interesadas (stakeholders engagements) que es el proceso mediante el cual una organización involucra a personas que pueden verse afectadas por las decisiones que toma o pueden influir en la implementación de sus decisiones.

Existen 10 principios del stakeholders engagements (Compromiso de los interesados) que se pueden adoptar que son: comunicar, consultar temprano y con frecuencia, recordar son solo humanos, planifícalo, las relaciones son claves, simple pero no fácil, solo parte de la gestión del riesgo, compromiso, comprender que es el éxito y por último asumir la responsabilidad.

## B. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Mejorar la comunicación con los grupos de interés para las tiendas “B” y “C”

Publicando periódicamente los informes de gobierno y de responsabilidad social empresarial para fortalecer la rendición de cuentas, la imagen y la reputación de la organización así como la protección de los derechos de los accionistas. Dicho de otra forma los informes de gobierno y de responsabilidad social empresarial es una atractiva forma de dar a conocer la estrategia de sustentabilidad a sus diversos grupos de interés y al interior para medir y organizar las posibles mejoras. El informe requiere claridad y transparencia en la información así como veracidad y coherencia con la estrategia y valores de la empresa. La información se deberá presentar en forma ordenada y estructurada, tomando siempre en cuenta en que temas profundizara. Es decir para ello se requiere tener una metodología específica, presentar todos los procesos de la empresa, hacer el informe a un público estratégico, trabajar en equipo con todas las áreas de la empresa y sobre todo que haya un compromiso de la alta dirección y una alineación con la estrategia. De esta manera la empresa tendrá un informe para presentar las acciones realizadas que darán valor a la marca.

## C. CAPITAL HUMANO

### 1. Mejorar el desarrollo integral del personal para la tienda “C”

Capitalizar la participación del personal en proyectos de mejora, cambio e innovación para lograr que esta experiencia complemente sus competencias. Es decir implementar un buen sistema de incentivos que atraiga y retenga al personal experimentado y comprometido. Cuando la empresa logre implementar planes de incentivos que sean adecuados, lograra encausar en la forma en que los colaboradores actúan. Tomando en consideración que el objetivo primario es generar utilidades, realizar un plan que vaya acorde a la empresa, al mercado y a los trabajadores será muy importante en la administración de los negocios actuales. Este programa debe estar basado en dos elementos básicos: en los objetivos y recompensas, en la medida que la empresa identifique que objetivos alcanzar y que la recompensa vaya acorde, el sistema será efectivo para lograr el efecto deseado. Para ello la empresa primero definirá sus necesidades a cumplir, luego definirá un sistema de evaluación al desempeño que debe incluir sus expectativas y sus indicadores clave de desempeño, después seguirá la creación de los incentivos que reflejara la realidad de la empresa en términos financieros de lo que se quiere conseguir y por último la implementación que será llevar a cabo todo lo planeado, monitorear todo el tiempo el sistema de incentivos que será necesario para identificar los áreas de mejora. Ver fig. 4.16.

Figura 4.16 Proceso de Mejora del Desarrollo Integral del Personal

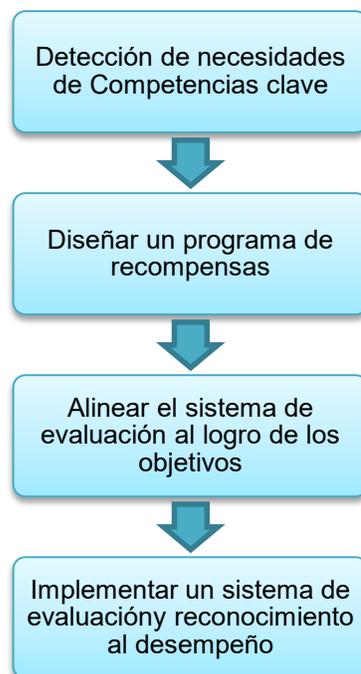


## 2. Mejorar la evaluación al desempeño para las tiendas “A” y “C”

Implementar un sistema de evaluación y reconocimiento que se caracterice por su objetividad, transparencia y dinamismo para la motivación, el compromiso, el cambio y la innovación y alinear los sistemas de evaluación y reconocimiento a los valores, las iniciativas de cambio e innovación y al logro de los objetivos. Dicho de otra manera la empresa se debe asegurar que los empleados creen que el trabajo que realiza la empresa vale la pena y que el trabajo individual contribuye a eso, mostrar a los colaboradores en forma rutinaria los valores organizacionales, que no los olviden y que el trabajador tenga la plena convicción de que si hace lo correcto será recompensado y reconocido. Para ello se deberá compartir la visión del departamento con el equipo de trabajo que aporte claridad a las actividades, mantener bien documentado los valores y competencias clave y planificar un programa de recompensas justo, transparente y consistente. Instituir la administración por competencias que ayudara maximizar el rendimiento de los colaboradores logrando generar en ellos la sensación de ser reconocidos por su

esfuerzo y motivados en el cumplimiento de sus tareas. Ver fig. 4.17. De igual manera servirá para detectar áreas de mejora en cada individuo y que habilidades requiere desarrollar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad. Las competencias será el método para lograr los resultados, para saber si un trabajador cumple y si tiene el potencial para ser promovido.

Figura 4.17 Proceso de Mejora de la Evaluación al Desempeño



## D. PROCESOS

### 1. Mejorar los procesos para las tiendas “A” y “C”

Para mejorar la gestión de los procesos se deberá hacerse de modo sistemático buscando siempre la eficiencia y ser eficaz. Dos factores clave como el rendimiento y la productividad son importantes en los procesos al momento de tomar decisiones y

establecer acciones de mejora en la empresa. Para alcanzar los objetivos se deberán establecer indicadores clave de desempeño desde un principio. Para ello se deberá medir cuatro elementos: calidad: para el cumplimiento de los procesos, re- procesos, desperdicios, etc.; desempeño: para conocer la velocidad del proceso conforme a los compromisos, capacidades utilizadas contra las instaladas, productividad, estabilidad del proceso; valor: para la satisfacción del cliente lo que viene de los procesos, cumplimiento de niveles de servicio, cumplimiento de las especificaciones y retorno de la inversión y cumplimiento: aplicados a las normas, reglas y políticas de la empresa. Ver fig. 4.18.

Figura 4.18 Elementos a medir en los Indicadores Clave de Desempeño



## 2. Mejorar la cadena de valor para las tiendas “A” y “C”

Para mejorar la gestión en la cadena de valor se deberá implementar prácticas que sean sustentables es decir que mejoren el desempeño ambiental, económico y social de la cadena para ahorrar recursos, optimizar los procesos, incrementar la productividad. Para ello la empresa deberá: mapear la cadena de valor, después identificar y priorizar los retos a mejorar de la cadena de valor, establecer parámetros

iniciales, luego desarrollar programas de capacitación y al final impulsar la mejora del desempeño y colaborar con la industria esto ayudara a evitar cansancios y redundancias en la capacitación y permitirá compartir el conocimiento. Ver fig. 4.19.

Figura 4.19 Proceso de la Mejora de la Cadena de Valor



### 3. Optimizar la mejora continua e innovación para las tiendas “A” y “C”

Para mejorar la mejora continua e innovación la empresa deberá implementar acciones dirigidas a obtener mayores resultados de calidad en los procesos. Establecer principios de lean management en la empresa que ayudara sistemáticamente a lograr cambios pequeños y graduales en los procesos con el fin de mejorar la eficiencia y calidad con una visión de largo plazo. Ver fig. 4.20. El lean management servirá para realizar un análisis exhaustivo de todas las áreas de la empresa revelando y remediando fallos, que permite así la mejora operativa con poca inversión, también permite realizar un comparativo con los resultados de años anteriores, fomenta el trabajo en equipo pero sobre todo permite a la empresa a un acercamiento al concepto de la calidad total que redundara en una reducción de los

costos, mano de obra y minimizara los desperdicios a causa de una operación deficiente.

Figura 4.20 Principios Básicos de Lean Management



Fuente: Libro de lean management del autor: Lluís Cuatrecasas (2010) pág. 104.

## E. RESULTADOS

1. Mejorar los resultados de la responsabilidad social empresarial para la tienda "A"

Aportar información sobre lo que aporta la empresa a la sociedad es decir ir más al detalle sobre las acciones realizadas, como estas acciones se ven reflejadas en los resultados financieros, sociales y ambientales y el compromiso de la administración para que estas acciones impacten de mejor manera donde más hace falta.

## 2. Mejorar los resultados de Mercados y clientes para la tienda “A”

Aportar información sobre las alianzas estratégicas con sus clientes. Para ello se requerirá realizar actividades conjuntas que optimicen la gestión del capital humano que ayude a transferir una mejor experiencia al cliente final. La calidad de los productos como un elemento diferenciador con la competencia y la implementación de alianzas estratégicas con empresas que buscan el mismo mercado. Es decir para tener éxito en una alianza, deberá estar basada en la complementariedad y un deseo original de lograr resultados equitativos, que sea de calidad, que compartan principios que por encima de todo defenderán la satisfacción del cliente.

Aportar información sobre el posicionamiento de nuevos mercados. Para ello se deberá implementar acciones que nos den a conocer el área de influencia de las tiendas que nos permitirán determinar y localizar mejor a nuestros clientes, la competencia directa e indirecta, la población que cubre la tienda y los nuevos mercados o segmentos que está alcanzando.

Analizar y aportar información sobre la participación y crecimiento del mercado así como también analizando y aportando información sobre el posicionamiento en nuevos mercados en el sector geográfico. Para ello se deberá implementar acciones de geomarketing. El geomarketing servirá como una herramienta que mezcla elementos de localización con el objetivo de incrementar las ventas esto permitirá conocer mejor a los clientes actuales y potenciales como ejemplo: conocer donde se encuentran, cuánto valen es decir predecir la presencia del objetivo y su potencial demanda por micro zona; segmentar zonas de alto potencial. Para mejorar la optimización de la red de establecimientos, sabiendo cual es la cobertura geográfica, midiendo los rendimientos de los establecimientos, permitiendo abrir nuevos establecimientos y en dónde; para mejorar las rutas de distribución conociendo si las rutas son eficaces y eficientes, conocer el punto para un nuevo establecimiento de distribución, adoptando rutas para alcanzar nuevos clientes.

### 3. Mejorar los resultados financieros para la tienda "A"

Aportando información sobre el rendimiento de la inversión y Aportando información sobre la utilización de los activos de las tiendas. Para esto, realizaremos un análisis financiero de cada tienda que servirá como una actividad clave para una gestión más eficiente, con el fin de conocer sobre todo el rendimiento sobre la inversión a través del (ROE) y el rendimiento sobre los activos (ROA) es decir el indicador clave será tomar la utilidad neta de la tienda entre la inversión que hacen los accionistas en cada tienda. El ROE es un indicador muy utilizado para comparar la rentabilidad de las empresas del mismo sector. El ROA es un indicador financiero que nos ayuda a conocer el rendimiento que tienen los activos con respecto a la utilidad neta hacer esto para cada tienda servirá para conocer que tiendas, zonas, regiones, etc. aportan más a este indicador en forma global. Ver fig. 4.21.

Figura 4.21 Proceso de Mejora de los Resultados Financieros



## CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo general diseñar estrategias competitivas para una empresa de autoservicio y sus objetivos específicos fueron los siguientes:

- Determinar el nivel de competitividad de la empresa de comercio al por menor en tiendas de autoservicio.
- Analizar la competitividad de la empresa de comercio al por menor en tiendas de autoservicio.
- Proponer estrategias competitivas para la empresa de comercio al por menor en tiendas de autoservicio.

Para cumplir con los objetivos se realizaron las acciones siguientes:

Para determinar el nivel de competitividad de la empresa se utilizó como herramienta el Modelo Nacional para la Competitividad. Para la evaluación se tomó una muestra de tres tiendas de cinco, que siendo conservadores en ese momento su madurez organizacional fue de competitivo o un nivel competitivo alto porque dos tiendas apenas rebasaron los 900 puntos de mil, que es el parámetro donde se encuentra el nivel muy alto o de clase mundial. Ver la tabla 3.10 y 3.11 respectivamente y la figura 4.1 sobre la madurez organizacional. Con esta acción se respondió a la pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel de competitividad de la empresa de autoservicio?

Para responder a la pregunta de investigación: ¿Cuál es el grado de impacto de los factores o impulsores en la competitividad? La tabla 4.2 nos muestra un comparativo de las tres tiendas por factor, ahí pudimos ver el grado de impacto que tuvo cada factor en la madurez organizacional o nivel de competitividad. El factor Resultados al tener una mayor puntuación es el que impacta más que los otros factores como fue

en la tienda "A" que obtuvo 226 puntos con un nivel de cumplimiento del 75 por ciento.

También se analizó la competitividad de los factores del modelo de cuatro maneras: primero se hizo un comparativo entre las tiendas y sus sub factores, siendo la tienda "A" la de menor puntaje con 878 de mil puntos y los resultados por factor fueron los siguientes: en reflexión estratégica la tienda "C" fue la de menor puntaje con 91 puntos; en liderazgo la tienda "C" fue de la menor puntaje con 88 puntos; en responsabilidad social empresarial la tienda "B" fue la de menor puntaje con 86 puntos; en enfoque en el cliente la tienda "B" y "C" fueron las de menor puntaje con 93 puntos respectivamente; en capital humano la tienda "C" fue de la menor puntaje con 81 puntos; en procesos la tienda "A" fue la de menor puntaje con 77 puntos; en administración del conocimiento la tienda "B" y "C" fueron las de menor puntaje con 92 puntos respectivamente y en resultados la tienda "A" fue la de menor puntaje con apenas 226 puntos. Por lo que la tienda "C" con mayor puntaje total también resulto con más factores, bajos en su puntaje en comparación con las otras dos tiendas. Es decir el nivel de competitividad esta dado en función de la suma total de puntos y no en la cantidad de factores altos o bajos. Los resultados por sub factores fueron los siguientes: En reflexión estratégica por sub factores: en el análisis interno y externo la tienda "C" fue la de menor puntaje con 16 puntos; en misión y visión: la tienda "C" fue la de menor puntaje con 16 puntos; en objetivos estratégicos la tienda "B" fue la de menor puntaje con 18 puntos; en administración de riesgos la tienda "A" fue la de menor puntaje con 17 puntos. En liderazgo por sub factores: en desarrollo del liderazgo la tienda "B" y "C" fueron las de menor puntaje con 31 puntos respectivamente: en desarrollo de la cultura laboral la tienda "C" fue la de menor puntaje con 30 puntos. En responsabilidad social empresarial por sub factores: en programa de responsabilidad social la tienda "C" fue la de menor puntaje con 22 puntos; en comunicación con grupos de interés la tienda "B" fue la de menor puntaje con 15 puntos; en evaluación del impacto social las tiendas "B" y "C" fueron las de menor puntaje con 23 puntos. En enfoque en el cliente por sub factores: en

conocimiento del mercado e identificación de oportunidades las tiendas “B” y “C” fueron las de menor puntaje con 21 puntos respectivamente; en desarrollo de la propuesta de valor las tiendas “B” y “C” fueron las de mejor puntaje con 23 puntos respectivamente; en plan de comercialización las tiendas “B” y “C” fueron las de menor puntaje con 23 puntos respectivamente. En capital humano por sub factores: en planeación del capital humano las tiendas “B” y “C” fueron las de menor puntaje con 17 puntos; en sistemas de trabajo y transformación las tiendas “B” y “C” fueron las de menor puntaje con 17 puntos; en administración del talento las tiendas “B” y “C” fueron las de menor puntaje con 18 puntos; en desarrollo integral del personal la tienda “C” fue la de menor puntaje con 15 puntos; en evaluación al desempeño la tienda “A” fue la de menor puntaje con 12 puntos. En procesos por sub factores: en alineación, diseño, estandarización e innovación las tiendas “A” y “C” fueron las de menor puntaje con 17 puntos; en gestión de proyectos de innovación las tiendas “B” y “C” fueron las de menor puntaje con 19 puntos; en la gestión de la cadena de valor las tiendas “A” y “C” fueron las de menor puntaje con 14 puntos; en la gestión de los procesos la tienda “A” fue la de menor puntaje con 12 puntos; en la mejora continua e innovación la tienda “A” fue la de menor puntaje con 14 puntos. En administración del conocimiento por sub factores los resultados fueron los siguientes: en el análisis y aprovechamiento de la información las tiendas “B” y “C” fueron las de menor puntaje con 42 puntos respectivamente. En el factor resultado se obtuvo lo siguiente: la tienda con menor puntaje fue la tienda “A” en todos los sub factores. Ver tabla 4.10.

Luego se hizo un comparativo del modelo con los resultados de las tiendas ver fig. 4.11, fig. 4.12 y la fig. 4.13 respectivamente.

Después los resultados por tienda y sus sub factores, donde los factores o impulsores mejor evaluados por tienda fueron los siguientes:

Para la tienda “A” el factor de la Responsabilidad Social Empresarial logro el 100 por ciento, esto muestra la responsabilidad de la tienda con la sociedad. También el factor de Enfoque en el Cliente, también logro el 100 por ciento, es decir existe

mucho compromiso con sus consumidores y por último el factor de la Administración del Conocimiento que logro el 100 por ciento, esto demuestra que la administración está haciendo buen uso de la información. Ver tabla 4.11.

Para la tienda “B” el factor de Reflexión Estratégica fue el mejor evaluado con 97 puntos, es decir un nivel cumplimiento de la gerencia del 97 por ciento. Le siguió el factor de Enfoque en el Cliente con 93 puntos, con un nivel de cumplimiento del 93 por ciento. Por último el factor de la Administración del Conocimiento con 92 puntos, con un nivel de cumplimiento del 92 por ciento. Ver tabla 4.20.

Para la tienda “C” el factor de Enfoque en el Cliente obtuvo 93 puntos es decir un nivel de cumplimiento del 93 por ciento. Después el factor de la Administración del Conocimiento con 92 puntos, con un nivel de cumplimiento del 92 por ciento y el mejor evaluado fue el factor de Resultados con 296 puntos, con un nivel de cumplimiento del 99 por ciento. Ver tabla 4.29.

Por último se hizo una evaluación de los factores internos (EFI) por tienda. Los resultados de la tienda “A” lo muestra la tabla 4.38 que tiene como fortalezas: la reflexión estratégica, la responsabilidad social empresarial, el enfoque en el cliente y la administración del conocimiento y como debilidades: el liderazgo, capital humano, procesos y resultados.

Los resultados de la tienda “B” lo muestra la tabla 4.39 que tiene como fortalezas: la reflexión estratégica, enfoque en el cliente, administración del conocimiento y resultados y como debilidades: el liderazgo, la responsabilidad social empresarial, capital humano y procesos.

Por último los resultados de la tienda “C” lo muestra la tabla 4.40 que tiene como fortalezas: la reflexión estratégica, el enfoque en el cliente, la administración del conocimiento y resultados y como debilidades: el liderazgo, la responsabilidad social empresarial, el capital humano y procesos.

Para responder a la pregunta de investigación: ¿Qué estrategias competitivas son las más apropiadas después de analizar la competitividad de la empresa de autoservicio? Se propuso una serie de estrategias para las tres tiendas, descritas en el sub capítulo 4.5 Diseño de estrategias. Ahí se menciona que para las fortalezas se formularon estrategias defensivas, donde los factores: reflexión estratégica, enfoque en el cliente, administración del conocimiento y resultados fueron sus fortalezas y para las debilidades se formularon las estrategias de reforzamiento que fueron en los factores: liderazgo, responsabilidad social empresarial, capital humano y procesos. Ver la tabla 4.41 sobre la evaluación de los factores internos en su conjunto.

## **5.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones para el presente trabajo de investigación van en tres vertientes, para la empresa, para las pymes y para las futuras investigaciones.

Para la empresa que maneja estándares de excelencia es bueno poder medir, evaluar el nivel competitivo y analizar una vez al año los resultados para implementar acciones de mejora en todas las tiendas que lo requieran.

Para mantenerse competitivo la tienda de auto servicio debe de conjuntar la estrategia con tres elementos como son: los ciclos de mejora, los indicadores clave de desempeño y sistemas proactivos como los indica la figura 4.14.

Implementar las estrategias propuestas especialmente aquellas destinadas a las tres tiendas como son: en liderazgo: mejorar el gobierno corporativo, vea la fig. 4.15; en capital humano: mejorar la evaluación al desempeño, vea la fig. 4.17. Luego implementar las estrategias que abarcan dos tiendas como es: en procesos: mejorar los procesos, mejorar la cadena de valor, vea la fig. 4.19, optimizar la mejora continua e innovación, vea la fig. 4.20. Por último las estrategias para una tienda como es: en responsabilidad social empresarial: mejorar la comunicación con los grupos de interés; en capital humano: mejorar el desarrollo integral del personal, vea

la fig. 4.16; en resultados: mejorar los resultados de la responsabilidad social empresarial, mejorar los resultados de mercados y clientes y mejorar los resultados financieros, vea la fig. 4.21.

Considerar también el factor innovación como uno de los puntos estratégicos, si busca mejorar la experiencia del cliente y sobresalir por encima de la competencia.

Integrar dentro del espacio a otros minoristas no competidores que ofrezcan al cliente experiencias complementarias y potenciar las zonas de alimentos frescos para llevar que tengan un aspecto que transmita salud y frescura.

En lo posible, que se aplique esta metodología en pequeñas y medianas empresas, que les ayude a encontrar que factores internos son más fuertes que otros, que estrategias son más convenientes implementar primero y sobretodo encontrar las oportunidades que les ayuden a mantenerse por más tiempo en el mercado.

Para mejorar la competitividad las pequeñas y medianas empresas, podrán monitorear sus factores críticos a través de una lista de revisión, utilizando el MNC donde puedan destacar sus aspectos estratégicos más importantes, como los impulsores: capital humano, procesos, liderazgo y resultados ya que el personal lidera los equipos de trabajo, opera los procesos y genera el resultado.

El reto de las pequeñas y medianas empresas debe estar enmarcado en el análisis y medición de la competitividad para desarrollar estrategias que le ayuden a tener la capacidad para integrar diferentes recursos de manera eficiente y que sean rentables sobre sus competidores y adaptarse a las nuevas necesidades del mercado para subsistir en el mediano y largo plazo.

Para las investigaciones futuras tener un modelo con más de 100 preguntas, podrá ser algo difícil de contestar, por lo que considero que se puede adaptar disminuyendo la cantidad de preguntas según la necesidad o bien aplicar el cuestionario en etapas.

Ajustar un impulsor al MNC como es resultados, que representa un valor atípico, esto servirá para tener valores más homogéneos en la medición o bien asignar una cantidad igual como los demás, que en lugar de 1000 puntos sea de 800. Además el impulsor resultado refleja la actividad histórica de la empresa y no está encaminado hacia logros futuros.

También continuar con los estudios de investigación sobre la competitividad en sus diferentes niveles y las formas de mejorarla. El análisis y la medición debe ser parte de las actividades, para que el país, la región y la empresa sean más competitivas.

**BIBLIOGRAFIA**

Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Argentina. edit. Granica

Castañeda L. (2002). *Como destruir una empresa en 12 meses... o antes*. México. Edit. Poder.

Camisón, C. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España. Edit. Pearson Educación.

Cervantes A. (2005). *Competitividad e internacionalización de las pequeñas y mediana empresas mexicanas*. Tesis de grado, facultad de ciencias políticas y sociales, UNAM. México, D.F.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: edit. Mcgraw Hill.

D'alessio Ipinza Fernando A. (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. México: Ed. Pearson educación.

Davis F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Ed. Pearson.

Dessler G. y Varela R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Ed. Pearson educación.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad internacional de las empresas y Políticas requeridas*. Berlín, Alemania: Instituto Alemán De Desarrollo.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). *Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política*. Santiago, Chile: CEPAL.

Fajnzylber, F. (1988). *Competitividad internacional, evolución y lecciones*. Santiago, Chile: CEPAL.

Ferrel, O.C. y Hartline, M.D. (2012). *Estrategias de marketing*. México. Edit. Cengage Learning editores.

Filion, L. (2011). *Administración de PYMES*. México: edit. Pearson Educ

Flores, T. (2008). *El papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo de la competitividad en México. El caso de la industria del tequila en Jalisco (1998-2005)*. (Tesis de Doctorado).Facultad de Economía, UNAM, México D.F.

Hernández, R. (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo centroamericano*. México D.F: CEPAL

Heizer J. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: ed. Pearson Educación.

Hitt, M. Ireland, D. y Hoskisson R. 2008. *Administración estratégica. Competitividad y Globalización*. México. Cengage Learning

Charles W, Hill y Gareth R. Jones. (2005) *Administración Estratégica. Un enfoque Integrado*. México: Prentice Hall

Jones G. R. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio organizacional*. México: Ed. Pearson educación.

Kenneth, A. (2000) *El Concepto de la Estrategia en la Empresa*. México McGraw Hill.

Kotler P. y Armstrong G. (2012). *Marketing*. México: Ed. Pearson Educación.

Koontz, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. México. Edit. McGraw Hill.

Martínez T. Omar A. (2016). *Análisis Económico*. México: Astra Ediciones. P. 191

Ortiz Anaya H. (2017). *Finanzas para no financieros con normas internacionales de información financiera (NIIF)*. México. Edit. Cengage Learning

Porter M. E. (2008). *Estrategias Competitivas*. México: Ed. Patria.

Porter M. E. (2008). *Ventajas Competitivas*. México: Ed. Patria.

Rodríguez Valencia J. (1998). *Como administrar pequeñas y medianas empresas*. México: Ed. ECAFSA.

Rye, D. E. 1996. *El juego empresarial*. México. Editorial. McGraw Hill

Schroeder R. G. (2011). *Administración de operaciones*. México: Ed. McGraw Hill.

Senn, J. 1992. *Análisis y diseño de sistemas de información*. México. Editorial. McGraw Hill.

Starzynski y Gibson. (2012). *Innovación en el ADN de la organización*. Edit. Cosegraf

Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México. Edit. Pearson Educ.

Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: edit. McGraw Hill.

Villalba J. (2003). *El arte de la guerra competitiva. Menú estratégico*. Centro Nacional para la Competitividad. Ediciones IESA

Wheelen T.L. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: ed. Prentice Hall.

Zamorano E. (1997). *Las causas del fracaso de las empresas*. México: edit. Grijalbo

SCHUMPETER, Joseph. *Teoría del desenvolvimiento económico*. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México, 1978.

Revista científica Visión empresarial (2017) núm. 7 pavón y Goodman (2010)

## ANEXOS

### Anexo 1 Cuestionario para evaluar el nivel de competitividad de las tiendas de autoservicio.

Instrucciones: Contesta cada pregunta según el cumplimiento, eligiendo del 1 al 5, donde 1= Nunca; 2= Casi nunca; 3= A veces; 4=Casi siempre y 5=Siempre

REFLEXION ESTRATEGICA					
Análisis Interno Y Externo					
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
	<b>sumas</b>				
Misión Y Visión					
	1	2	3	4	5
1					
2					
	<b>sumas</b>				
Objetivos Estratégicos					
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
	<b>sumas</b>				
Evaluación Y Aprendizaje					
	1	2	3	4	5
1					

2	Capitalizan el aprendizaje generado y ajustan los objetivos estratégicos para responder de manera ágil y flexible a los cambios del entorno y a las desviaciones del desempeño organizacional.					
	<b>sumas</b>					
	<b>Administración De Riesgos</b>	1	2	3	4	5
1	Identifican las situaciones internas y externas de riesgo que podrían afectar su desempeño y viabilidad en el largo plazo.					
2	Identifican y priorizan los riesgos ambientales de operación, sociales financieros y estratégicos.					
3	Establecen mecanismos para anticipar riesgos y administrarlos de manera efectiva.					
	<b>sumas</b>					
	<b>suma REFLEXION ESTRATEGICA</b>					
	<b>LIDERAZGO</b>	Evaluación				
	<b>Desarrollo Del Liderazgo</b>	1	2	3	4	5
1	Transmiten su visión de futuro y la forma de capturar las oportunidades que se presentan					
2	Impulsan el bienestar y desarrollo integral de las personas					
3	Fomentan el cambio y la innovación a través de la participación y el facultamiento					
4	Definen el perfil de liderazgo y desarrollan a los líderes del mañana que requerirán para generar respuestas en entornos de reto, incertidumbre y ambigüedad.					
5	Desarrollan un código de ética y conducta basado en los valores, lo comunican y modelan a toda la organización para asegurar su cumplimiento.					
6	Evalúan periódicamente su desempeño para mejorar sus competencias de liderazgo					
	<b>sumas</b>					
	<b>Desarrollo De La Cultura Laboral</b>	1	2	3	4	5
1	Definen una visión de innovación alineada a su estrategia y aseguran el desarrollo de un lenguaje común para entender la innovación					
2	Promueven la generación de iniciativas y el desarrollo de proyectos de innovación					
3	Propician una cultura de innovación mediante el diseño de los sistemas de trabajo que se sustentan en la participación, el compromiso y el trabajo en equipo interdisciplinarios					
4	Practican conductas de liderazgo que son ejemplo del enfoque a la innovación que promueven					
5	Definen los propósitos de reconocimiento y recompensas al personal como mecanismos para alinear los comportamientos a la cultura organizacional					
	<b>sumas</b>					
	<b>Gobierno Corporativo</b>	1	2	3	4	5
1	Establecen canales de comunicación con sus grupos de interés para conocer sus requerimientos y necesidades					
2	Establecen un gobierno corporativo que garantiza la rendición de cuentas a sus grupos de interés					
3	Impulsan la ciudadanía corporativa reflejada en el compromiso con la responsabilidad social empresarial.					
	<b>RESONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Evaluación				
	<b>Compromiso De La Organización</b>	1	2	3	4	5
1	Reflejan en su estrategia su compromiso con la responsabilidad social					

2	Identifican el impacto de la operación organizacional tanto en su dimensión interna como externa					
3	Definen compromisos y responsabilidades que adoptaran para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad y de la organización					
	<b>sumas</b>					
	<b>Programa De Responsabilidad Social</b>	1	2	3	4	5
1	Establecen programas con base a la dimensión interna y externa de la responsabilidad social: definen prioridades, objetivos y metas alineadas a las necesidades de sus grupos de interés.					
2	Desarrollan programas caracterizados por su innovación para generar un impacto positivo en los grupos de interés tanto en su dimensión interna y externa.					
3	Garantizan que fue sus prácticas de responsabilidad social se consoliden y amalgamen como cultura de desarrollo sostenible.					
	<b>sumas</b>					
	<b>Comunicación Con Grupos De Interés</b>	1	2	3	4	5
1	Comunican permanentemente a sus grupos de interés las acciones, beneficios y buenas prácticas de responsabilidad social realizadas, capturando su retroalimentación y nuevas necesidades.					
2	Publican periódicamente informes de gobierno y responsabilidad social empresarial para fortalecer la rendición de cuentas, la imagen y reputación de la organización; así como la protección de los derechos de los accionistas.					
	<b>sumas</b>					
	<b>Evaluación Del Impacto Social</b>	1	2	3	4	5
1	Establecen indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar cada una de las acciones y programas realizados, así como su impacto en el desarrollo de relaciones de confianza con sus grupos de interés					
2	Evalúan periódicamente los programas de responsabilidad social empresarial realizados para conocer su impacto hacia los grupos de interés y la competitividad de la organización.					
	<b>sumas</b>					
	<b>sumas RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>					
	<b>ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>	Evaluación				
	<b>Conocimiento Del Mercado E Identificación De Oportunidades</b>	1	2	3	4	5
1	Identifican y segmentan los mercados en los que participa, así como los mercados potenciales en los que podría participar.					
2	Establecen medios de contacto para escuchar la voz del cliente y de esta forma lograr un conocimiento profundo de la evolución de sus comportamientos, requerimientos y necesidades para entenderlos mejor y generar un mayor compromiso y empatía hacia ellos.					
3	Priorizan las oportunidades detectadas con base en el potencial de la demanda del mercado.					
4	Articulan soluciones con sus socios estratégicos y proveedores que den respuesta a las necesidades no satisfechas de los clientes.					
	<b>sumas</b>					
	<b>Desarrollo De La Propuesta De Valor</b>	1	2	3	4	5
1	Desarrollan una propuesta de valor diferenciada que responde a las necesidades, expectativas e intereses del cliente.					
2	Validan y mejoran la propuesta de valor con base la información obtenida del conocimiento del cliente					
3	Alinean las capacidades, recursos y procesos claves a la propuesta de valor para asegurar su cumplimiento					
	<b>sumas</b>					

<b>Plan De Comercialización</b>		1	2	3	4	5
1	Desarrollan un plan de comercialización que integra procesos caracterizados por su innovación para la promoción, comunicación, distribución y venta de la oferta de productos y servicios.					
2	Establecen un presupuesto para la ejecución de cada elemento del plan de comercialización y se definen métricas para su ejecución y seguimiento.					
3	Alinean los recursos y capacidades necesarios para ejecutar el plan de comercialización.					
4	Analizan los resultados en ventas, los evalúa respecto a los objetivos planteados y ajusta el plan de comercialización con base en los resultados alcanzados.					
5	Definen una estrategia de precios para su portafolio de productos y servicios congruentes con la propuesta de valor y los objetivos estratégicos.					
<b>sumas</b>						
<b>Satisfacción Y Experiencia Del Cliente</b>		1	2	3	4	5
1	Integran en el diseño de los medios de contacto, la interacción e integración de aprendizajes en el diagnóstico de la satisfacción y experiencia del cliente.					
2	Definen los factores clave de satisfacción y experiencia del cliente.					
3	Interactúan con el cliente antes, durante y después de recibir sus servicios para asegurar la alineación a sus expectativas y su lealtad.					
4	Miden periódicamente la satisfacción y experiencia del cliente, dando seguimiento oportuno a las quejas.					
<b>sumas</b>						
<b>suma ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>						
<b>CAPITAL HUMANO</b>						
<b>Planeación Del Capital Humano</b>		1	2	3	4	5
1	Establecen las necesidades y competencias prioritarias del capital humano para el logro de los objetivos estratégicos.					
2	Conocen y analizan la realidad del mercado laboral para identificar las oportunidades y amenazas					
3	Desarrollan un plan de capital humano alineado a los objetivos estratégicos					
<b>sumas</b>						
<b>Sistemas De Trabajo Y Transformación</b>		1	2	3	4	5
1	Diseñan sistemas y estructuras de trabajo que se caracterizan por su simplicidad, flexibilidad y enfoque en la participación, el cambio y la innovación.					
2	Desarrollan las capacidades del personal para proponer ideas y generar soluciones de mejora e innovación.					
3	Garantizan la eficiencia operativa y productividad en la operación de los procesos a través de los sistemas de trabajo.					
<b>sumas</b>						
<b>Administración Del Talento</b>		1	2	3	4	5
1	Integran de manera incluyente, a las personas con el perfil y competencias requeridas para apoyar la cultura de cambio e innovación.					
2	Impulsan el alto desempeño, la productividad y la competitividad a través de un sistema de compensaciones competitivo.					
3	Aseguran la identificación de las personas y sus familias con la cultura organizacional.					
4	Desarrollan alianzas estratégicas con las organizaciones que representan laboralmente a su personal.					
<b>sumas</b>						

<b>Desarrollo Integral Del Personal</b>		1	2	3	4	5
1	Establecen las condiciones físicas para desarrollar el trabajo en un ambiente sano, seguro, que propicie el bienestar integral de las personas.					
2	Establecen planes para desarrollar a su capital humano en las competencias requeridas en el día a día y aquellas que alientan nuevas formas de pensar para generar soluciones que implican cambio e innovación.					
3	Capitalizan la participación del personal en proyectos de mejora, cambio e innovación para lograr que esta experiencia complemente sus competencias.					
4	Evalúan la satisfacción del capital humano y lo involucra en la implementación de acciones que propicien mejoras en su bienestar.					
5	Ofrecen oportunidades de desarrollo que potencien el talento para impulsar el crecimiento personal y profesional de su capital humano.					
<b>sumas</b>						
<b>Evaluación Del Desempeño</b>		1	2	3	4	5
1	Diseñan sistemas de evaluación y reconocimiento que se caracterizan por su objetividad, transparencia y dinamismo para la motivación, el compromiso, el cambio y la innovación.					
2	Alinean los sistemas de evaluación y reconocimiento a los valores, las iniciativas de cambio e innovación y al logro de los objetivos.					
3	Evalúan, reconocen y recompensan el cumplimiento de los objetivos alineados a la estrategia así como la participación en proyectos de cambio e innovación que implican asumir riesgos independientemente de su resultado.					
<b>sumas</b>						
<b>sumas CAPITAL HUMANO</b>						
<b>PROCESOS</b>						
<b>Alineación, Diseño, Estandarización E Innovación</b>		1	2	3	4	5
1	Alinean el diseño de los procesos a la propuesta de valor y a los requerimientos de los clientes y grupos de interés.					
2	Diseñan y mapean los procesos para el desarrollo de productos y servicios, incorporando tecnologías, herramientas y practicas innovadoras.					
3	Garantizan que desde el diseño, los procesos no generen un impacto negativo al medio ambiente.					
4	Garantizan la flexibilidad de los procesos para dar respuesta de manera ágil, a los cambios del entorno.					
5	Determinan y documentan los requerimientos y responsabilidades para la gestión, monitoreo, control, análisis, mejora e innovación de los procesos.					
6	Estandarizan los métodos para la ejecución, control, análisis y mejora de los procesos.					
<b>sumas</b>						
<b>Gestión De Proyectos De Innovación</b>		1	2	3	4	5
1	Definen proyectos de innovación alineados a los objetivos estratégicos y a la voz del cliente.					
2	Evalúan los riesgos asociados a los proyectos de innovación para garantizar sus posibilidades de éxito.					
3	Garantizan una visión balanceada de corto y mediano plazo de los proyectos de innovación.					
4	Desarrollan productos y servicios innovadores y de calidad, utilizando los enfoques, las herramientas y tecnologías apropiadas.					
<b>sumas</b>						
<b>Gestión De La Cadena De Valor</b>		1	2	3	4	5
1	Seleccionan, alinean administran a los socios estratégicos y proveedores de acuerdo a su contribución a los objetivos estratégicos.					

2	Definen, comunican y evalúan los requerimientos de desempeño para los socios estratégicos y proveedores.					
3	Establecen alianzas con socios estratégicos y proveedores y se conducen bajo prácticas justas.					
4	Promueven el desarrollo y reconoce el desempeño de sus socios estratégicos y proveedores.					
	<b>sumas</b>					
	<b>Gestión De Los Procesos</b>	1	2	3	4	5
1	Capitalizan los medios de contacto para alinear el rediseño e innovación de los procesos con las necesidades de sus clientes					
2	Evalúan el desempeño de sus procesos de manera sistemática					
3	Analizan los procesos para encontrar las fuentes de variación y reducir los costos asociados a los desperdicios, llevando a cabo las acciones preventivas y correctivas necesarias.					
4	Capitalizan el análisis de los procesos y el desarrollo de equipos de trabajo para impulsar la mejora e innovación					
5	Asignan un presupuesto para la ejecución, control, análisis e innovación de sus procesos.					
	<b>sumas</b>					
	<b>Mejora Continua E Innovación</b>		2	3	4	5
1	Generan y seleccionan sistemáticamente, ideas internas y externas para la innovación de procesos, productos y servicios.					
2	Realizan comparaciones referenciales con las mejores prácticas dentro y fuera de su sector.					
3	Adoptan mecanismos para capitalizar los aprendizajes y redefinir e innovar sus procesos					
4	Cuentan con mecanismos y recursos necesarios para implementar los cambios e innovaciones requeridas en los procesos.					
5	Garantizan que la mejora y la innovación de los procesos contribuya a la productividad, agilidad, flexibilidad, reducción de los costos y el fortalecimiento de las capacidades.					
	<b>sumas</b>					
	<b>sumas PROCESOS</b>					
	<b>ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO</b>					
	<b>Gestión De La Información</b>	1	2	3	4	5
1	Garantizan que los sistemas de información se caractericen por su innovación, así como por su accesibilidad, exactitud, confiabilidad, seguridad y disponibilidad para la toma de decisiones.					
2	Recopilan la información de sus áreas claves y grupos de interés que impactan en el desempeño, su operación, la ejecución de su estrategia y la generación de valor.					
3	Aseguran la vigencia y relevancia de la información obtenida.					
4	Evalúan el desempeño de los sistemas de información, el conocimiento y el capital intelectual, así como el valor que generan para la toma de decisiones.					
	utilizan la información para toma de decisiones					
	todas las áreas funcionales participan con entradas en el sistema de información					
	<b>sumas</b>					
	<b>Análisis Y Aprovechamiento De La Información</b>	1	2	3	4	5
1	Cuentan con las competencias y las herramientas necesarias para analizar la información					
2	Identifican y priorizan la información para soportar la toma de decisiones en su operación y la ejecución de la estrategia.					

3	Capitalizan el conocimiento y el aprendizaje, los gestiona, protege y hace accesibles para impulsar la mejora, la innovación y la mejor toma de decisiones.					
4	los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas que la información brinda					
5	se mejora el sistema de información tanto de contenido como de uso					
6	la información se utiliza de forma regular					
	<b>sumas</b>					
	<b>sumas ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO</b>					
	<b>RESULTADOS</b>					
	<b>Resultados De Responsabilidad Social</b>					
	<i>La empresa sintetiza los resultados de impacto social alcanzados, aportando información sobre:</i>	1	2	3	4	5
1	a) El impacto de la organización en su comunidad					
2	b) La aportación de la organización a la sociedad					
3	c) El impacto ambiental de productos, servicios, operaciones, procesos de producción, empaque y distribución					
	<b>sumas</b>					
	<b>Resultados De Capital Humano</b>					
	<i>La empresa sintetiza los resultados de capital humano alcanzados, aportando información sobre:</i>	1	2	3	4	5
1	a) El nivel de seguridad, bienestar y satisfacción.					
2	b) El desarrollo del capital humano y el aprendizaje generado.					
3	c) El nivel de involucramiento y participación del capital humano, así como el impacto sobre los procesos de mejora e innovación					
	<i>La empresa sintetiza los resultados de la cultura de innovación alcanzados, aportando información sobre:</i>	1	2	3	4	5
4	a) Nuevos productos y servicios					
5	b) Nuevos mercados desarrollados por nuevos productos y servicios					
6	c) Innovaciones generadas desde los equipos de trabajo de la organización					
	<b>sumas</b>					
	<b>Resultado De Procesos</b>					
	<i>La empresa sintetiza los resultados de los procesos alcanzados, aportando información sobre:</i>	1	2	3	4	5
1	a) La eficiencia y productividad en el diseño, producción y entrega de productos y servicios y los procesos de soporte requeridos.					
2	b) La eficiencia y productividad en la relación con proveedores y socios estratégicos					
	<b>sumas</b>					
	<b>Resultados De Mercados Y Clientes</b>					
	<i>La empresa sintetiza los resultados de clientes y mercados alcanzados, aportando información sobre:</i>	1	2	3	4	5
1	a) La satisfacción y retención de clientes					
2	b) El desempeño de productos y servicios					
3	c) La lealtad del cliente					
4	d) Alianzas estratégicas con clientes					
5	e) Participación de mercado					

6	f)	Posicionamiento en nuevos mercados							
		<b>sumas</b>							
		<b>Resultados Financieros</b>							
		<i>La empresa sintetiza los resultados financieros alcanzados, aportando información sobre:</i>	1	2	3	4	5		
1	a)	El crecimiento de mercados							
2	b)	El rendimiento sobre la inversión							
3	c)	La utilización de activos							
4	d)	El margen de operación							
5	e)	La rentabilidad por segmentos de mercado/cliente							
6	f)	La liquidez							
7	g)	El apalancamiento financiero							
8	h)	El valor agregado por empleado							
		<b>sumas</b>							
		<b>sumas RESULTADOS</b>							
		<b>sumas TOTALES</b>							

NOMBRE DEL TRABAJO

**147\_MA\_Guadalupe Aaron Agundez Gaut hereau.pdf**

AUTOR

**Guadalupe Aaron Agundez Gauthereau**

RECUENTO DE PALABRAS

**27672 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**150368 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**143 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**2.9MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 16, 2022 2:53 PM GMT-7**

FECHA DEL INFORME

**Nov 16, 2022 2:56 PM GMT-7****● 20% de similitud general**

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

- 18% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 13% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

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