

República de Cuba



TESIS DE DOCTORADO

MODELO DE EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA ENVASADORA DE AGUAS ACQUA CAPRI DE ESMERALDAS, ECUADOR

Patricio Miketta Falcones



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Economía

**MODELO DE EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD PARA LA GESTIÓN DE LA
EMPRESA ENVASADORA DE AGUAS ACQUA CAPRI DE ESMERALDAS, ECUADOR.**

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas

Patricio Miketta Falcones

**Santiago de Cuba
2018**



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Economía

**MODELO DE EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD PARA LA GESTIÓN DE LA
EMPRESA ENVASADORA DE AGUAS ACQUA CAPRI DE ESMERALDAS, ECUADOR.**

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas

Autor: Ing. Patricio Miketta Falcones

Tutor: Dr. C. José Armando Estrada Hernández

**Santiago de Cuba
2018**

PENSAMIENTO

**El único límite para nuestra comprensión del mañana serán
nuestras dudas del presente.**

José Ingenieros (1877-1925) Filósofo y psicólogo argentino

Acqua



Capri

AGRADECIMIENTOS

A mis familiares, por ser la razón de mi existencia

A mis colaboradores en la empresa y la universidad

A mi tutor por mostrarme la luz en el camino

DEDICATORIA

A mi madre querida por abrigarme cada noche y por su amor sincero

A mi hija por su sonrisa eterna

SINTESIS

El conocimiento del nivel competitivo de una empresa servirá de base para determinar el camino a seguir dentro de su ámbito empresarial y en cada momento del proceso de gestión; es por ello que surge esta investigación con el **objetivo** de diseñar un modelo de evaluación de la competitividad, que contribuya al proceso de toma de decisiones en la empresa envasadora de agua de mesa “ACQUA CAPRI” de la provincia de Esmeraldas.

La **novedad científica** radica en la conformación de un modelo de evaluación de la competitividad que integra variables y factores, desde lo exógeno y endógeno, en el tejido de la gestión empresarial de las empresas envasadoras de agua. Mediante los **métodos** de investigación cuantitativos y cualitativos se conformará la información estadística procesada con paquetes informáticos como el SPSS v.22 y el EXCEL 2010, obteniéndose como **resultados**: el conocimiento del nivel de competitividad de la empresa y la formulación y aplicación de estrategias competitivas; lo que permite mejorar el desempeño de los procesos empresariales e incrementar los beneficios de la empresa “ACQUA CAPRI”.

INDICE O TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS ACERCA DE LA COMPETITIVIDAD Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EMPRESARIAL	9
1.1 Gestión empresarial. Concepto y desarrollo.	9
1.2 Competitividad. Concepto. Surgimiento, desarrollo y actualidad.	13
1.3 Evaluación de la competitividad. Relación competitividad y gestión empresarial. Evaluación de la competitividad.	35
1.4 Modelos de competitividad. Análisis crítico.	42
1.5 La industria del agua en Ecuador. Industria envasadora de agua de mesa en Esmeraldas.	54
Conclusiones del capítulo I.	56
CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS ENVASADORAS DE AGUA	57
2.1. Concepciones teóricas y prácticas del modelo de evaluación de la competitividad propuesto.	57
2.2. Desarrollo metodológico del modelo de evaluación de la competitividad.	64
Conclusiones del capítulo II	88
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA ACQUA CAPRI DE ECUADOR	89
3.1 Características generales de la empresa ACQUA CAPRI.	86

3.2 Aplicación del modelo de evaluación de la competitividad propuesto para la gestión de la empresa ACQUA CAPRI de Ecuador.	96
3.3 Análisis de los resultados.	114
Conclusiones del capítulo III.	115
CONCLUSIONES.	116
RECOMENDACIONES.	117
BIBLIOGRAFÍA.	
ANEXOS.	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los países de América Latina y el Caribe han llevado adelante procesos de reforma estructural, buscando perfeccionar y potenciar la eficiencia productiva, encauzar el crecimiento y fomentar fuentes de empleo en toda la región. El logro de estos fines, implica un progreso substancial de las economías internas y una profunda inserción en la economía mundial; donde la competitividad juega un rol de importancia.

La participación en las crecientes e integradas corrientes internacionales de bienes, servicios, tecnología y capitales, aparece “como un requisito para aprovechar las ventajas generadas por la eliminación de restricciones a la operación de los agentes económicos” [Porter M. 2001:9].

En ese marco,

“muchos estados han cedido su liderazgo a empresas privadas que operan en economías con mucho menos reglamentación que la que las caracterizaba hace poco más de un decenio. Apertura, privatización y competencia son así las piedras angulares del nuevo modelo” [Reinhardt y Peres, 2000:35]

Se vive en un mundo competitivo, dinámico y globalizado, que conduce a una rápida evolución industrial y tecnológica; desde la creación, gestión y desarrollo de los negocios, con la finalidad de la mejora continua en la actividad empresarial y de la calidad de vida de las personas, dentro de su contexto económico y social. Según Sunkely Mortimore [2005:123]

“la creciente integración entre mercados en el plano mundial abre grandes oportunidades y plantea importantes desafíos para los países en desarrollo, los que pueden aprovecharlas o no y manejar bien o mal los desafíos que trae consigo la

globalización, la internalización” y el desarrollo acelerado de las Tecnologías de información y Comunicación (TICs) y un análisis integrado de competitividad.

En la actualidad las organizaciones, en correspondencia con sus niveles de competitividad demandan:

- Conciencia de los cambios en el entorno y capacidad de respuesta rápida.
- Estrategias distintivas, difíciles de imitar.
- Recursos integrados y capacidades nucleares.
- Modelos de negocios flexibles, actualizados y caracterizados por una propuesta de valor.
- Innovación continua, inversión enfocada y aprendizaje constante que permitan competir en los mercados más atractivos.

Según Dunning, Hoesel & Narula [1998:87] “la competitividad es una forma de abordar el desempeño económico relativo de las unidades de análisis en un sentido comparativo. Es útil para identificar unidades que están rezagadas, pero no provee las razones de este atraso”. Lo que es inevitable hacer una distinción fundamental entre medición y explicación de la competitividad; la primera refiere el uso de indicadores e índices que cuantifican el desempeño económico relativo de las unidades de análisis, con un carácter meramente descriptivo; y la segunda radica en el estudio de las variables que la determinan, es decir, los “factores o ventajas competitivas de la unidad de análisis en cuestión” [Sobrino, 2005:10].

En noviembre de 2001 se crea en Ecuador el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) para establecer y defender la agenda de competitividad que permitiera el logro de un desarrollo armónico del país. Según el Foro Económico Mundial [2003], los elementos que determinan la competitividad de un país son: la eficiencia de los negocios, el desempeño económico, la eficiencia del gobierno y la infraestructura; sin embargo plantea Fonseca [2011:32], que la mejor calificación en competitividad del país, radica en el desempeño

económico, la estabilidad macroeconómica y la peor, en la eficiencia de los negocios y los procesos de innovación, dentro de la inversión empresarial ecuatoriana.

Esta investigación responde a necesidades detectadas en el campo de los procesos de gestión empresarial y su interrelación con el nivel competitivo que poseen las empresas envasadoras de agua de la región de Esmeraldas del Ecuador; condicionadas por los cambios que se suceden a diario en el medio empresarial nacional y la exigencia del desarrollo de la vida económica productiva y de servicios, en los marcos de la política del Buen Vivir en el país.

El estudio propuesto aborda el tema de la competitividad empresarial y su evaluación en la industria envasadoras de agua de mesa, integrando aspectos macro y micro, dentro del amplio espectro del proceso de gestión empresarial; lo que posibilitará una valoración real de los niveles de competitividad empresarial, su comparación dentro del sector y con los parámetros nacionales, y la adopción de estrategias competitivas e innovadoras al respecto en las empresas del sector.

La apertura de los nuevos mercados nacionales demandan a las empresas envasadoras de agua de mesa, enfrentar condiciones de competencia más estrictas y mejorar su desempeño para el cumplimiento de sus fines y objetivos, mediante el desarrollo de estrategias competitivas, tratando de satisfacer a clientes cada vez más informados, que buscan una mejor calidad en los productos y servicios, insertados en una economía cada día más globalizada.

Para ello se efectuó un análisis exploratorio en la empresa envasadora de agua de mesa ACQUA CAPRI; desde enero del año 2013 hasta diciembre 2016; la cual constituye en sí una pequeña y mediana empresa, que emerge en un contexto altamente competitivo.

Para el análisis fueron seleccionados 11 expertos en total, de una población de 21, entre los cuales se encuentran directivos de las áreas principales, así como especialistas, todos

vinculados en gran medida con los procesos de gestión de la empresa; considerando su grado de experiencia en la práctica, el nivel de incidencia en el proceso investigativo y el poder de decisión de cada uno en su entidad; para ello se utilizó el programa informático DECISIÓN¹ y se aplicó el método de expertos según secuencia establecida (Anexo 1). Estos valoraron un cuestionario referido al tema, (Anexo 2) el cual arrojó una confiabilidad de 0.733, considerada por el Alfa de Cronbach.

Los resultados que se obtuvieron señalan la siguiente situación problemática:

- a) El 100% de los encuestados plantearon el incremento de la competencia, condicionado a la aparición de nuevas multinacionales.
- b) Más del 88% exponen la falta de fuerza de trabajo profesional competitiva en los procesos de producción de la empresa.
- c) Más del 88% coinciden en el bajo nivel de fidelización con las marcas de agua.
- d) Más del 77% refieren el bajo nivel de automatización en el proceso tecnológico en la empresa.
- e) El 100% denotan el aumento de los controles de calidad del producto final por organismos rectores.
- f) Más del 88% plantean la ausencia de una visión integral en el proceso de gestión de la empresa considerando a la competitividad como aspecto clave en el sector.
- g) Más del 77% plantean que no existe cooperación entre las empresas del sector con la empresa.

Todos estos elementos conducen al planteamiento del siguiente **problema de la investigación**: ¿Cómo determinar el nivel de competitividad en la gestión de la empresa envasadora de agua ACQUA CAPRI de Esmeraldas, Ecuador?.

¹ Programa informático DECISIÓN. Elaborado por García N. (2006) Universidad Camilo Cienfuegos. Matanzas.

Para dar solución al problema de la investigación se plantea como **objetivo general**: Diseñar un modelo de evaluación de la competitividad, que contribuya al conocimiento de los factores que influyen en la misma, para incrementar los niveles competitivos de la gestión en la empresa envasadora de agua de mesa “ACQUA CAPRI” de la provincia de Esmeraldas.

Objetivos específicos:

- a) Realizar un análisis teórico – metodológico de la competitividad empresarial y de su evaluación en la gestión empresarial.
- b) Diseñar el instrumental para la operacionalización del modelo de evaluación de competitividad, que sistematice variables y factores.
- c) Validar el nuevo modelo de evaluación de competitividad propuesto en la empresa envasadora de agua “ACQUA CAPRI”, de la provincia Esmeraldas, Ecuador.

Objeto: Proceso de gestión empresarial.

Campo: Proceso de evaluación de la competitividad en la gestión empresarial.

Fundamentación de la investigación.

La tesis propone un nuevo modelo de evaluación de la competitividad empresarial en aras de instituir las pautas estratégicas para el desarrollo de la empresa, condicionado a que en la misma no existe modelo alguno para tal efecto. Es necesaria la utilización del mismo, ya que de este modo la empresa obtendría una visión amplia de su situación competitiva en el mercado y como pudiera proyectarse al respecto. Son considerados aspectos tales como: variables competitivas desde la óptica macro y micro; los indicadores de gestión que permiten visionar el avance de la misma, así como el enfoque y la integración de los procesos desde dentro y fuera de la organización, observando el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social tanto interna como externa; todos estos elementos son utilizados con un enfoque sistémico dentro del paradigma competitivo.

El modelo propuesto va encaminado a la búsqueda fuentes potenciales que posibiliten incrementar los niveles competitivos de las empresas, mediante la visión clara de sus capacidades y estrategias; lo que a su vez se traduce en el perfeccionamiento de la gestión y el proceso de toma de decisiones, en la búsqueda y aplicación de soluciones que permitan aumentar la efectividad empresarial, la satisfacción de los clientes y el desarrollo del país en las actuales condiciones económicas.

Hipótesis de la investigación: El diseño de un nuevo modelo de evaluación de la competitividad contribuye al conocimiento del nivel competitivo y aporta los elementos para incrementar los niveles de gestión de la empresa envasadora de agua “AQUA CAPRI” de la provincia Esmeraldas del Ecuador.

Novedad Científica.

La novedad científica de la investigación radica en:

- ❑ Un modelo de evaluación de la competitividad que posibilita la integración de las diferentes dimensiones de la competitividad; así como la determinación de los elementos invariantes dentro del concepto de competitividad empresarial.

Aportes de la investigación.

- La determinación de los factores que influyen en la competitividad en el contexto de Esmeraldas en las empresas envasadoras de aguas; la creación de herramientas tales como las matrices de escalabilidad empresarial, innovación tecnológica, estabilidad empresarial, ventajas competitivas y del nivel del índice de competitividad.
- La integración de variables, y factores, desde lo exógeno y endógeno, en el tejido de la gestión empresarial de las empresas envasadoras de agua en su accionar con el entorno.
- La metodología para el desarrollo de cada una de las etapas del modelo propuesto.

Métodos de Investigación a utilizar:

- El método histórico–lógico: parte del desarrollo histórico-lógico de la teoría y práctica para el análisis de la evolución de la competitividad empresarial y la precisión de sus principales aspectos en las organizaciones y el contexto regional ecuatoriano, a través del tiempo.
- El método de análisis y síntesis: parte de la descomposición de la competitividad en sus elementos principales: variables y factores, distinguiéndose las dimensiones de la referida categoría, y revelando sus semejanzas y diferencias; sintetizándose todo desde su evolución, desarrollo y evaluación en el ámbito competitivo empresarial.
- El método sistémico – estructural – funcional: en la explicación del objeto de la investigación, la modelación del campo de acción, así como para la elaboración de un modelo de evaluación de la competitividad en la empresa “ACQUA CAPRI”.

Técnicas a utilizar.

Entre las principales técnicas empleadas se tienen:

- Técnicas grupales y evaluación de expertos.
- Estadísticas.
- Matemáticas.
- Herramientas de comunicación.
- Paquetes informáticos (SPSS V 22.0; EXCEL 2010; MINITAB).
- Gestores bibliográficos (EndNote).

Estructura de la tesis.

La tesis está estructurada en Introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS ACERCA DE LA COMPETITIVIDAD Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EMPRESARIAL: se efectuó una caracterización teórico-fáctica de todo lo relacionado con el surgimiento y desarrollo de la

competitividad empresarial dentro de las organizaciones; su evaluación y la interrelación con la gestión empresarial.

Capítulo II. PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD PARA LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS ENVASADORAS DE AGUA: se establece el enfoque metodológico, materializado en un modelo de evaluación de la competitividad y su aplicación en el proceso de gestión, desarrollado en cada etapa, fases y pasos.

Capítulo III. APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA ACQUA CAPRI DE ECUADOR: expone la aplicación del modelo diseñado y su validación en la empresa objeto de estudio, lo que posibilitará llegar a conclusiones prácticas de la investigación.

CAPÍTULO I

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS ACERCA DE LA COMPETITIVIDAD Y
SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS ACERCA DE LA COMPETITIVIDAD Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Objetivos del capítulo:

1. Analizar los elementos teóricos metodológicos de la competitividad; su evolución histórica; conceptualización, actualidad y evaluación en la gestión empresarial.
2. Analizar los principales modelos de evaluación de la competitividad como base para la propuesta a realizar.

Para la realización de este capítulo se establece por el autor una ruta metodológica que posibilite una mirada adecuada, precisa y orientadora en el camino de la investigación. Para ello se plantea los diferentes aspectos a considerar en este capítulo (Figura 1.1)

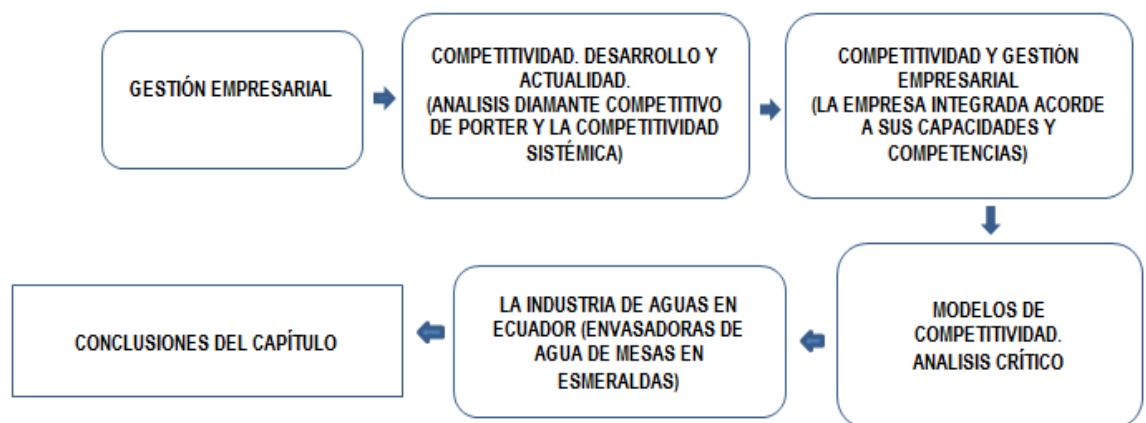


Figura 1.1. Ruta metodológica de la investigación para capítulo I.

1.1 La gestión empresarial. Concepto y desarrollo.

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo; es decir ejecutar actividades que hacen posible la obtención de una operación para un fin, o de un anhelo cualquiera o un resultado específico.

El concepto de gestión empresarial ha evolucionado en el tiempo; desde aquellos que ven a ésta como un proceso mecánico (a principios de siglo) [Taylor y Fayol]², hasta quienes ven a la organización de una manera global y de alguna forma buscan la relación entre todos los elementos que funcionan dentro de ella Ansoff [1980], Drucker [1983].

En la literatura especializada sobre el tema se pueden encontrar diversos conceptos de gestión empresarial.

Según Ichikawa [1999:62] es “la acción y efecto de administrar hábilmente un negocio”.

Para Stoner [2000:78] es “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”.

Es...

“la acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo” Betancourt [2003:89].

Drucker la concibe como:

“la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios”. Drucker [1985:23]

Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión, por lo que se asume el concepto de Drucker, en consecuencia de los objetivos de la presente investigación y su relación con la competitividad empresarial.

Por consiguiente el término de gestión involucra aspectos como:

²Citados por Bruque Sebastián y Mloyano J. [2001]. Administración de empresas y organización de la producción. Escuela Universitaria Politécnica de Linares. Universidad de Jaén

- ☐ Integración de personas (como gerentes, productores, consultores y expertos) en búsqueda de fines comunes.
- ☐ Mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios; identificando los factores que influyen en el éxito o en los mejores resultados;
- ☐ Mezcla sistémica de diferentes funciones como son: planificación o planeación, organización, mando y control, como elementos incuestionables del buen funcionamiento de una empresa;
- ☐ La destreza administrativa
- ☐ Personas, procesos y tecnologías.

El objetivo fundamental de la gestión del empresario es obtener el éxito mediante el logro de beneficios, que garanticen la supervivencia y el desarrollo: la supervivencia dentro del entorno dinámico y volátil actual; los beneficios enfocados a una reducción o estandarización de costos y el desarrollo ulterior de sus acciones, que les permita el desarrollo sostenible y sustentable en su misión³.

Las técnicas de gestión empresarial⁴ son:

- Diagnóstico Estratégico: diagnosticar el escenario identificar los escenarios: políticos, económicos y sociales, internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr los fines, estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

³ Estrada J. [2014] Modelo de gestión de TICs para la gestión empresarial. Tesis doctoral. Universidad de Oriente.

⁴ Stoner. [2000] Administración. Ediciones Deusto. España.

- Gestión de la Tecnología de Información y Comunicación: aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la organización, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- Gestión Financiera: obtener dinero y créditos al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- Gestión de Recursos Humanos o del Capital Humano: buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible, preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.
- Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.
- Gestión Ambiental: contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

En la actualidad con el desarrollo de la ciencia y la técnica, y la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) la gestión empresarial muestra nuevos paradigmas; entre los que se destacan⁵:

- La excelencia.
- La innovación.
- La anticipación.
- La plataforma.
- La administración del talento.

⁵Ramírez E. [2013] El cambio de paradigmas organizacionales: adaptando la empresa a las megatendencias. Consultado el 6/4/2015 s/r

- La educación y los valores de la gente.
- El manejo favorable del cambio.
- La globalización; interdisciplinaridad; intersectorialidad y equipos de trabajo (a diferencia del trabajo en equipo).

Todos estos paradigmas permiten a una empresa estar en un ambiente de "alta competitividad", donde estrategias y tácticas adecuadas le posibilitarán desarrollarse y crecer en el mercado.

1.2 Competitividad. Concepto. Surgimiento, desarrollo y actualidad.

Origen del término competitividad. Antecedentes históricos.

La competitividad es un concepto relativo, en progreso, no concluido y dependiente de muchas interpretaciones, de explicación y medición. A los efectos de esta investigación es conveniente aclarar que la competitividad puede observarse y analizarse como concepto; como variable y como resultado de todo un proceso o un conjunto de procesos.

La palabra competitividad proviene de competencia, expresión con diferentes matices: primero viene del griego agón, agón/síes, que significa: ir al encuentro de otra cosa, encontrarse para responder, rivalizar, entrenarse para ganar, salir victorioso de las competencias olímpicas que se jugaban en Grecia antigua; incumbencia o no; puja entre dos o más por lograr algo y la habilidad o aptitud para efectuar alguna cosa.

También viene del término latino *competĕre*, que significa paradójicamente "buscar juntos" una misma cosa⁶; pertenecer, incumbir o comprometerse con algo, hacerse responsable de algo. Significa en sí un reto para todos los implicados en esa búsqueda y además un accionar de colusión entre dichas partes y contrapartes. Para el desarrollo de esta investigación se asume el término latino y su significado; ya que la competitividad no solo implica rivalidad, sino también cooperación entre las partes.

⁶ Ricardo A. Ferraro, Carlos Lerch [1997] ¿Qué es qué en tecnología?. Manual de uso. Editora Granica S.A. Barcelona España

Es conveniente acotar además, que la competitividad es necesario observarla como un concepto que implica dinamismo, aún en tránsito, y que no representa un estado netamente final ni permanente, sino está en continuo desarrollo y progresividad.

Antecedentes históricos.

Tabla 1.1. Desarrollo histórico de la noción de competitividad.

Teorías	Representantes	Fundamentos	Fuentes de competitividad
Mercantilismo o Economía al servicio del Príncipe (Siglos VI, VII y VIII Europa e Inglaterra)	Martín de Azpilicueta (1492-1586), Tomás de Mercado (1525-1575), Jean Bodin (1530-1596), Antoine de Montchrétien (1576-1621), Thomas Gresham (1519-1579)	Intervención del estado en la economía. Protección de la producción local de la competencia extranjera, subsidios estatales, aranceles a productos extranjeros, incremento de la oferta monetaria.	Comercio internacional
Economía clásica Teoría clásica del comercio internacional (Siglo VII) Ventaja absoluta	William Petty (1623-1687). Adam Smith (1723-1790)	Política de libre comercio (la eliminación de aranceles a las importaciones). Ganancias mutuas provenientes del intercambio voluntario de los bienes existentes. Mayor competencia. La división del trabajo. Mejor uso de las habilidades y recursos en diferentes países. La clave del bienestar social está en el crecimiento económico, que se potencia a través de la división del trabajo y la libre competencia. Ventaja absoluta: aquel país que es capaz de producir un bien utilizando menos factores productivos que otros, es decir, con un coste de producción menor.	Menores costos unitarios absolutos
Economía clásica Teoría clásica del comercio internacional Teoría cuántica del dinero. Ley de los rendimientos decrecientes (Siglo VII y VIII Inglaterra y Alemania) Ventaja comparativa	David Ricardo (1772-1823)	Ley de la ventaja comparativa en los siguientes supuestos: - Sólo hay dos países y dos mercancías - Libre comercio - La perfecta movilidad de la mano de obra dentro de cada nación, pero la inmovilidad entre las dos naciones - Costos de producción constantes - Ausencia de costos de transporte - Ausencia de cambio tecnológico	Diferente productividad del trabajo (diferente tecnología)
Teoría de las proporciones factoriales (Modelo Heckscher-Ohlin) Ventaja comparativa	Bertil Ohlin (1933)	Si un país tiene una abundancia relativa de un factor (trabajo o capital), tendrá una ventaja comparativa y competitiva en aquellos bienes que requieran una mayor cantidad de ese factor, o sea que los países tienden a exportar los bienes que son intensivos en los factores con que están abundantemente dotados	Diferente dotación factorial

En la tabla 1.1 se representan los antecedentes históricos del marco conceptual de la competitividad, desde el periodo comprendido de los mercantilistas a la fecha;

distinguiéndose varias etapas en la evolución de la competitividad: la de la ventaja comparativa, la de la ventaja competitiva y la sistémica.

Como se puede observar en la tabla 1.1, las primeras ideas de competitividad internacional nacieron con la teoría del comercio internacional; explicándose mediante la teoría clásica de ventajas comparativas, la cual pone el énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción.

Los mercantilistas fueron los primeros exponentes del papel que juega el comercio exterior en la competitividad considerando al mismo como una variable estratégica. Estas teorías identificaban al concepto de competitividad con el de ventaja de precios o costos relativos, dados los apócrifos que ante la ausencia de fricciones y fallas en los mercados, no era precisa la intervención del Estado.

La teoría clásica de la ventaja comparativa, observaba el comercio interindustrial entre países, pero dejaba vacíos en la explicación del comercio internacional intraindustrial y en que el comercio se producía mayoritariamente entre naciones de similares características en dotaciones factoriales, tecnologías y preferencias. Las nuevas teorías del comercio internacional no se oponen a la teoría tradicional, sino que la complementan, aportando otras razones al comercio.

Estas teorías adicionan una mayor veracidad a los supuestos de la teoría clásica y neoclásica. Las nuevas teorías del comercio incorporan la existencia de fallas de mercado y abandonan el supuesto de rendimientos constantes a escala, lo que se traduce en la aparición de economías de escala y competencia imperfecta en los mercados. En este nuevo contexto se abre un espacio para que el estado posea un protagonismo en la economía.

En el siglo pasado, esas tesis continuaron vigentes en el estudio de los problemas de la competitividad. Con esas perspectivas, se siguió considerando que una nación exporta aquellos productos que produce a un costo menor que el resto del mundo, y que estos

dependen de las ventajas comparativas en los costos de los factores de producción -recursos naturales, capital y trabajo- y de las economías de escala⁷.

Tabla 1.1. (Cont.) Desarrollo histórico de la noción de competitividad.

Teorías	Representantes	Fundamentos	Fuentes de competitividad
Nueva teoría del comercio (Nueva geografía económica)	Paul Krugman (1985), Lancaster (1986)	Definen que ninguna economía está exenta de caer en una recesión de dimensiones impredecibles; las crisis recientes entran en mecanismos complejos que propagan sus efectos hacia diferentes regiones del mundo y causan reacciones en cadena que provocan cambios inesperados en diversos lugares, de manera que lo que beneficia a un país puede perjudicar o fortalecer a otro. Las economías emergentes del Sureste Asiático no son resultado de políticas económicas de un nuevo tipo, como se había argumentado, sino que las altas tasas de crecimiento se debían a elevadas tasas de inversión de capital y aumentos espectaculares en la mano de obra. Lo que trae a largo plazo un descenso económico a medida que sea más difícil generar crecimiento a base de incrementar los <i>inputs</i> (en inversión y trabajo).	Economías de escala Diferenciación de los productos
Ventajas competitivas	Michael Porter (1980) Cho (1994) Moon, Rugman, Verbeke	Presentan el concepto de clúster (concentraciones geográficas de industrias interrelacionadas y especializadas en un campo particular). Expone el modelo de las cinco fuerzas que actúen en contra de la rentabilidad del sector; que afectan el grado de competencia/rivalidad, es decir, las posibilidades de beneficio de un sector. Manifiestan la teoría del valor compartido, donde las empresas deben crear a la vez valor económico (para empresas y compañías) y valor social (para las comunidades de su entorno). Esto es posible de tres formas: al atender a las necesidades de las comunidades y empresas del entorno geográfico o de negocio, al modificar la cadena de valor, o al crear nuevos productos y servicios. La función de las corporaciones ha cambiado: ya no es la generación de beneficios por encima de todo, sino más bien la generación de ese valor compartido. Introducen además junto con el diamante de la economía local, las características del principal socio comercial del país, e incluso ha sido ampliado a un diamante múltiple que incluye los atributos de varios países vecinos. Se adicionan factores no considerados inicialmente como los trabajadores, los directivos y la tecnología de <u>know-how</u> y conocimiento.	Innovación de las firmas. El grado de sobrevaloración o subvaloración del tipo de cambio. La cuantía de sus tasas de interés, Existencia abundante de recursos naturales Mano de obra barata. Política gubernamental en general y/o en ciertas actividades específicas. Cercanía con los mercados. Leyes proteccionistas.

⁷ Krugman, P. [1996], "Making Sense of the Competitiveness", *Oxford Review of Economic Policy*, 12 (3), pp. 483-499.

En los años 90 un grupo de modelos conocidos como Nueva Geografía Económica (NGE)⁸ argumentan que la expansión de la economía en una región o localización dada (concentración económica) se produce de acuerdo a una causalidad circular, originada y retroalimentada por los rendimientos crecientes y los eslabonamientos industriales, que aportan ventajas de competitividad para la aglomeración de las actividades.

Estos modelos de la NGE se convierten en un nexo con los desarrollos de Porter, ya que éste asigna un rol importante a la localización geográfica como fuente de ventaja competitiva, haciendo especial énfasis en la importancia de los clústeres.

Desde este momento las variables que explican la competitividad dentro de los nuevos enfoques pasan a ser la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías de producción, la iniciativa empresarial, la inversión en capital humano, el conocimiento, las interrelaciones productivas, el learning by doing, entre otros.

Es preciso acotar que un aporte trascendente de estos autores es que la prosperidad nacional no se hereda, sino que se crea, y que el elemento clave es la capacidad de la industria para innovar y mejorar, de manera permanente.

Además se subraya el protagonismo de la empresa creadora de bienes y servicios, como generadora de competitividad nacional, ya que en ella se localizará el proceso de investigación e innovación.

Aunque constituye un paradigma irrefutable de conocimiento y de progresión respecto a la teoría de la competitividad, el modelo de Porter (diamante competitivo dentro de la competitividad de las naciones) no ha estado exento de crítica; como la que sustenta que, por haber surgido del estudio de países desarrollados y relevantes en el comercio internacional,

⁸ **Nota del autor:** Paul Krugman es la figura más representativa de esta corriente.

el modelo no es el adecuado a la hora de analizar la competitividad de países menos desarrollados o pequeños⁹.

Es por esto que algunos destacan la necesidad de introducir o resaltar el rol de otros factores relevantes para este tipo de economías, como el factor humano y la tecnología, en la consecución de la competitividad.

Apareciendo una nueva serie de modelos de competitividad que constituyen complementos o extensiones, orientados a economías más pequeñas, desarrolladas o en vías de desarrollo, puntualizando en aspectos como: las características del principal socio comercial del país; los atributos de varios países vecinos; los trabajadores, los directivos y la tecnología de know-how y conocimiento¹⁰.

⁹ “Competitividad empresarial. Un nuevo enfoque” [2014] (s/r)
http://www.degerencia.com/articulo/competitividadempresarial_un_nuevo_concepto Consultado en febrero 2013.

¹⁰ [Moon y otros 1995]; [Cho, 1996]

Tabla 1.1. (Cont.) Desarrollo histórico de la noción de competitividad.

Teorías	Representantes	Fundamentos	Fuentes de competitividad
Competitividad estructural y sistémica	Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) (1992) Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer	Se basa en la teoría evolucionista y de la innovación, partiendo de estudios empíricos que atribuyen a las diferencias en la capacidad de innovar, la productividad del trabajo y otras particularidades sectoriales de los países un rol crucial como determinantes de brechas tecnológicas duraderas que van gestando modificaciones en las ventajas comparativas entre economías. énfasis en la innovación como factor primordial del desarrollo económico y el logro de la competitividad, al cual deben contribuir: una organización empresarial capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas de una empresa, redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación La ausencia de un entorno eficaz restringe la capacidad de las empresas para desarrollar una competitividad duradera, aún cuando las condiciones macroeconómicas sean estables. Tiene como premisa la integración social, exigiendo no solo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. Plantean cuatro niveles para explicar los elementos o determinantes básicos que permiten a las empresas de un país competir internacionalmente, estos niveles son: micro, meso, meta y macro. Consiste en que la articulación orgánica y de orden estructural que debe darse entre los sistemas productivo, educativo, y de investigación y desarrollo, se conceptualiza y “diseña” en el nivel meso, y se operacionalizan en el nivel micro.	Capacidad de la sociedad en su conjunto de funcionar en pos del desarrollo de un ambiente competitivo.
Competitividad internacional	(WEF) (IMD) (2011)	Se basan en modelos teóricos específicos para evaluar empíricamente la competitividad internacional de una gran diversidad de países del mundo, donde la clave del éxito consiste en crear las condiciones microeconómicas adecuadas que permitan alcanzar un crecimiento económico rápido y sostenible y ofrecer un entorno en el que las empresas puedan competir con éxito.	El ambiente competitivo debe ser común y accesible para todos. Las empresas son el motor impulsor de la competitividad

También se destacan otras corrientes y personalidades que brindan sus aportes en el campo de la competitividad. Como es el caso de Schumpeter [1942] el cual desarrolla la idea de que la innovación de los directivos empresariales, se constituye en un factor determinante de la

competitividad al estimular el progreso tecnológico. [Solow, 1957] y [Negroponte, 1995] enfatizan en la educación, la innovación tecnológica y el conocimiento como fuentes de crecimiento y competitividad. Desde el campo de la empresa, Sloan [1980] y Drucker [1989] destacan el rol de la gestión como un factor vital para la competitividad.

Como se manifiesta existen varias perspectivas de competitividad en su evolución histórica; sin embargo estos enfoques teóricos no revelan de manera adecuada las estructuras mundiales del comercio, ni las corrientes comerciales en sectores, que utilizan tecnología avanzada y empleos altamente calificados en sectores y ramas de alta productividad y desempeño. Krugman [2000] refiere y crítica estas posiciones.

Tampoco consideran con vehemencia el entorno socio-político como factor relevante, para el desarrollo económico de las naciones ni integran aspectos macro y micro, donde países, sectores, empresas y actores se articulen sinérgicamente en un todo estructural y sistémico como vía para fortalecer las ventajas nacionales de innovación y competitividad, desplegando procesos sociales de aprendizaje y comunicación, orientados a un desarrollo tecnológico-industrial.

Concepto y alcance de la competitividad.

El concepto y alcance de la competitividad toman un significado heterogéneo de acuerdo con la escala y unidad de estudio que se defina, pudiendo ser ésta la empresa, el sector, la región, el estado, la ciudad o una zona metropolitana. Sin embargo históricamente, han existido dos niveles o unidades de la competitividad: el micro de empresas y el macro de países.

En el primero, la competitividad consiste en “la capacidad de producir, de manera consistente y rentable, bienes y servicios que cumplan con los requerimientos de los mercados en términos de calidad y precio” [European Commission, 2003:15].

Por su parte, en el nivel macroeconómico, la competitividad nacional es entendida como...

“el grado en el cual un país puede, bajo condiciones de mercado libre y justo, producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales y, al mismo tiempo, mantener y expandir los ingresos reales de su población en el largo plazo” [OECD, 1996:7] y [Garduño, 2013:17].

En el anexo 1.1 se hace un análisis general y referencial de algunos autores, personalidades e instituciones que proponen sus criterios desde sus ámbitos de actuación y épocas, acerca del concepto de competitividad.

Tomando los criterios referidos en la tabla 1.1 y en el anexo 1.1; los expertos agrupan una serie de elementos que son comunes en toda conceptualización de competitividad y que en general no pueden ser obviados para cualquier análisis (Anexo 1.2).

Para aglutinar y observar el nivel de importancia de estos elementos se realiza un análisis por Conglomerados de K medias o un análisis de Conglomerados jerárquicos [Minkowski 1976], donde se obtienen elementos comunes e imprescindibles en el concepto. Para este razonamiento se aplica el software estadístico SPSS 22.0 para Windows 2015 (Anexo 1.3).

Como se observa en la figura 1.2 existen varios conglomerados que responden a los elementos comunes y clave escogidos; que no deberán ser excluidos.

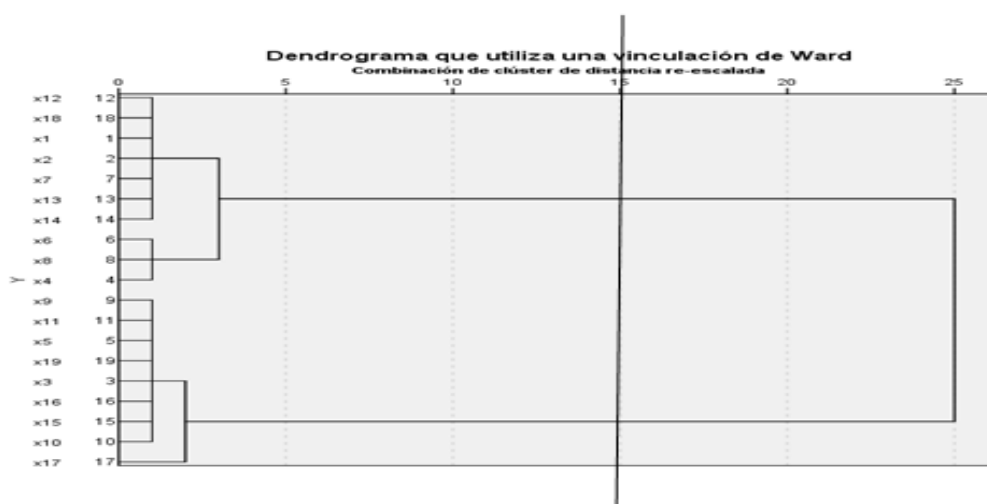


Figura 1.2. Dendrograma. Elementos imprescindibles en todo concepto de competitividad
Se plantea, acorde a estos resultados, que en el concepto de competitividad, no pueden dejar

de encontrarse en la actualidad los siguientes elementos y enfoques, como son: intervención estatal; comercio internacional, costos, productividad del trabajo, innovación, capacidad empresarial; así como los enfoques del diamante competitivo de Porter y de la competitividad sistémica.

Dentro del debate económico tanto nacional como empresarial el concepto de competitividad, continúa siendo uno de los aspectos cruciales, acorde al latente proceso de globalización que registra la economía mundial, donde la visible liberalización de los mercados da lugar a una mayor integración de los mismos, en contraposición de los altos niveles de competencia entre los países y empresas.

La competitividad es abordada e integrada en diversos enfoques de análisis, que van desde lo sistémico, basados en el mercado, en la tecnología y en la innovación y en diversos marcos de aplicación que se exponen desde lo nacional, sectorial y empresarial.

Existen tres tipos de modelos para medir la competitividad: los que miden la competitividad en empresas; los que miden la competitividad de sectores industriales y los que miden la competitividad en el nivel país o región [Rivas, 2010:23]; aparejado a esto, la competitividad de una región o país expone su evolución económica y su nivel de bienestar asociado a la dotación, calidad y utilización de los factores productivos propios [Porter 1985:175].

Según Torres [2003:76]

“un elemento clave para analizar las divergencias entre diferentes países o regiones existentes en un momento determinado del tiempo es la insuficiencia que las economías presentan en cuanto a la dotación de infraestructuras, capital humano, apertura al exterior, pues estos factores se transforman en deficiencias en cuanto a la competitividad”¹¹. [Torres, 2003:76]

¹¹ José Luis Torres Chacón [2003] *“Medida de la Competitividad y Propuesta de un Indicador”*. Consultado en noviembre 2014

Desde el contexto empresarial se entiende por competitividad a “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico [Hernández, 1999:7]. Si bien este autor asocia la competitividad con la productividad, es preciso señalar que una empresa puede ser productiva y no ser competitiva, es decir posea sus capacidades plenas pero no tiene capacidad de competir con otras.

Autores como Cuervo [1993], Fernández [1993] y Salas [1993]¹² aseveran que los factores que revelan la competitividad de las empresas se pueden estructurar en estas tres categorías:

- a) Factores macroeconómicos: relacionados con el marco económico general.
- b) Factores sectoriales: afectan a las empresas en función de la diferente naturaleza de su actividad económica.
- c) Factores empresariales: se relacionan con las características intrínsecas de las propias empresas.

Por lo que según dichos autores en la actualidad las organizaciones requieren:

- Una clara conciencia de los cambios en el entorno y una capacidad de reacción proactiva, a las nuevas oportunidades o amenazas del mismo.
- Delimitar cursos de acción estratégicos que las conduzcan en una orientación adecuada, sustentadas por una propuesta de valor aceptada y apropiada por los clientes.
- Poseer las capacidades requeridas para ejecutar su accionar, desempeño y comportamiento.
- Rivalizar con productos y servicios innovadores en mercados más atractivos.

¹² Estos tres autores son referenciados por Torres [2003:45; 78; 83].

- Distinguirse en el mercado con propuestas de valor difíciles de imitar en el corto plazo.
- Evaluar sistemáticamente el desempeño propio y la satisfacción de sus grupos de interés.
- Desplegar un modelo de negocio viable expresado por una propuesta de valor competitiva.

Acorde al surgimiento de las empresas y su desarrollo competitivo se observa una clara relación entre los factores organizacionales, los grupos y los individuos en su accionar competitivo. En la figura 1.3 se muestra la dinámica de las organizaciones respecto a su entorno competitivo y factores inherentes a esta evolución, que condicionan el discursar histórico, que transita desde la organización, el grupo y el propio individuo.



Figura 1.3. Dinámica de las organizaciones respecto a su entorno competitivo

Fuente: Tomado de Quiñones A. [2010] Innovando Gestión www.auraquinolesli.com

Como se observa, la dinámica de las organizaciones hacia el tránsito competitivo supone un cambio radical de las variables de la gestión, expresado en una orientación hacia el cliente, un constante desarrollo tecnológico e innovador, un papel rector de la gestión estratégica, un sostenido enfoque de calidad, un nuevo papel del talento humano, inmerso dentro de aspectos como: la cultura empresarial, la creatividad, el liderazgo y la gestión de la información, así como la gestión medioambiental y la prevención de riesgos laborales.

La competitividad desde su génesis, circula por el ámbito nacional, territorial y empresarial. La competitividad nacional define los tipos de competitividad que prevalecen en una economía..."observando las características y naturaleza de sus sectores más exitosos" [Porter, 1989:129]; así como los atributos de los diversos sectores industriales de una nación, generadores de bienestar y progreso económico. Según Porter [1989:131]¹³ el modelo de competitividad nacional involucra tres etapas:

- a. Etapa Impulsada por los factores: Las industrias internacionalmente exitosas obtienen su ventaja de los factores básicos de la producción: recursos naturales, condiciones climáticas favorables y fuerza de trabajo abundante o barata.
- b. Etapa Impulsada por la inversión: Las empresas además de las ventajas que logran de los factores básicos, obtienen otras derivadas del acceso a recursos más tecnificados y avanzados provenientes del acceso a gerencia especializada, servicios (gobierno, salud, seguridad pública, sistema judicial, entre otros) así como de las instituciones educativas y los institutos de investigación.
- c. Etapa Impulsada por la innovación: Esta fase se distingue porque las industrias más exitosas de la economía no solo asimilan y mejoran tecnologías de otros países, sino que la crean y llegan a tomar la delantera en el avance de tecnologías de producto, proceso y mercadeo. La capacidad de innovación se convierte en la fuente principal de ventaja competitiva.

Sin embargo todo análisis secular del término, desde el ámbito que sea, se incluye (y coexiste) aparejado a un clima de negocios y a un tejido empresarial que sostiene y provee el accionar competitivo de empresas, territorios y naciones, en el logro del impacto y desarrollo económico.

¹³ Porter, M. E. [1990] *"The Competitive Advantage of Nations."* Free Press, New York

La competitividad territorial asume el desempeño económico de un territorio, velando por alcanzar la prosperidad de su localidad, en consideración a las responsabilidades y funciones del sector público en el fomento y promoción del crecimiento económico.

La competitividad empresarial parte de un indicador clave: utilidad neta, expeditamente medible y cuantificable; por lo que en el juego de la competitividad entre empresas, cualquiera puede perder, cerrando o quebrando, por lo que pudiera... "ser un juego de suma cero, dependiendo de las condiciones del mercado y de la colocación del producto en éste" [Millán, 1999: 34].

A continuación y por su nivel de implicación en el estudio son explicados los enfoques del diamante competitivo de Porter y de la competitividad sistémica.

✓ **El diamante competitivo de Michael Porter**

Este modelo (Figura 1.4) concebido por Porter [1985] articula el éxito de las industrias con factores sistémicos asociados con la competitividad, desarrollándose el concepto de "clúster" de empresas para explicar la mayor productividad de las mismas. Un clúster constituye "un grupo, geográficamente próximo, de empresas interconectadas e industrias asociadas, en un sector particular, vinculadas por características y complejidades comunes"¹⁴

¹⁴ Porter M. [1985] Ventajas competitivas de las naciones. Ediciones Deusto. España.



Figura 1.4 Diamante competitivo de Porter

Fuente: Tomado de Libro de Naciones Unidas. Consultado en

<http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales>. Consultado Febrero 2016.

Según Porter las empresas competitivas surgen con mayor propensión, donde existen clúster de compañías relacionadas o competidoras y donde las condiciones adicionales estén presentes. Estas circunstancias, popularizadas en el “Diamante competitivo de Porter” incluyen:

- Condiciones de los factores, tales como mano de obra calificada e infraestructura;
- Condiciones de la demanda, particularmente en el mercado local;
- Industrias relacionadas y de apoyo, incluyendo universidades, institutos de investigación; y
- Estructura y estrategia de las empresas.

Se observan aspectos de importancia competitiva como son:

- 1). Amenaza de entrada de nuevos competidores condicionada por factores como: barreras de entrada; economías de escala, diferencias de producto en propiedad, valor de la marca, ventajas absolutas en costos y mejoras en la tecnología; entre otros.
- 2). La rivalidad entre los competidores, dada en su comportamiento redituable.

3) Poder de negociación de los proveedores, condicionado por el grado de concentración de los mismos, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, por el grado de diferenciación de los productos del proveedor, por la presencia de productos sustitutivos; entre otros.

4) Poder de negociación de los compradores, dado por la disposición para negociar precios, por la facilidad para cambiar de compañía proveedora, por el grado de dependencia de los canales de distribución del producto, por el volumen de compras del comprador versus el volumen de producción, por la ventaja diferencial (exclusividad) del producto, entre otros.

5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos, enmarcados por la propensión del comprador a sustituir productos, por los precios relativos de los productos sustitutos, por el nivel percibido de diferenciación de producto, así como por la disponibilidad de sustitutos cercanos.

Este modelo de las cinco fuerzas de Porter propone una vía de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, evaluando el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector mediante...muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. [Porter 1998:131]

Cuando una empresa posee alguna característica diferenciada o distintiva (y siempre única) respecto a sus competidores, establece una ventaja competitiva, lo que le confiere una capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo [Turmero I, 2013:23]

Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales y asequible para los clientes.

Porter también define el concepto de cadena de valor, disgregando a la empresa en actividades estratégicas relevantes, para comprender el comportamiento de los costos y las

fuentes de diferenciación existentes y potenciales. “Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores [Porter 1998:223].

En este modelo la productividad es el elemento fundamental de la competitividad de un país; ...la misma no se hereda sino se crea y está en función, como primer elemento, de la capacidad de su sector industrial para adoptar innovaciones tecnológicas que se traducen en un incremento en la productividad [Porter, 1991:71]; mientras que para Krugman [1997:87] cuando se rompen las barreras al comercio internacional, en un primer momento la localización de las actividades económicas tenderá a concentrarse en el territorio central debido a consideraciones vinculadas con ventajas absolutas.

La principal contribución de Porter se destaca en el análisis de la influencia del espacio nacional (descrita por su “diamante competitivo”) en la obtención de lo que llama “ventajas competitivas” (que no son otra cosa que las fuentes auténticas de competitividad de Fajnzylber [1975:34]¹⁵ aplicadas a las firmas) a través de un continuo aumento de la productividad integral por medio del desarrollo de su capacidad de innovación¹⁶.

Plantea además que la competitividad micro nacional quedaría determinada por la conjunción de las condiciones del diamante y las estrategias de las empresas.

Otra contribución interesante de Porter es la idea de que el desarrollo de la competitividad no es un proceso lineal, unidireccional y universal y que existen diversas maneras de competir.

Sin embargo, las críticas al trabajo de Porter son contenidas en varios trabajos como los de Lall [2001:54], cuando cuestiona el pasaje de la competitividad micro a la nacional, junto a Sirlin [1992:29], notando que se considera a la nación como una simple suma de sectores.

Para estos autores la competitividad no es vista como producto de la interrelación entre los

¹⁵ Fajnzylber F. [1970]: Estrategia Internacional y empresas internacionales. Posición relativa de América Latina y Brasil, CEPAL, Río de Janeiro Brasil.

¹⁶ Fox, J. [2003] Porter. Un análisis del diamante y la competitividad. Ediciones Lumbrera Argentina.

diferentes niveles económicos, por lo que según ellos, Porter supone una mano invisible que transmite la búsqueda de ventajas competitivas de las industrias a la prosperidad nacional. Lall [2001:57] también plantea que los componentes del diamante no presentan innovaciones con respecto a las teorías tradicionales del comercio, quedando rezagados en relación a las nuevas prácticas competitivas o son redundantes para la competitividad nacional (en el caso de las variables estratégicas).

✓ **Competitividad estructural y sistémica.**

La combinación de la práctica tecnológica con la práctica organizacional en los marcos de la pericia industrial se basaba desde los comienzos del capitalismo hasta la década de los años sesenta en el paradigma tecno-económico, definido como organización fordista-taylorista de la producción.

En los ochenta aparece un nuevo paradigma tecno-económico caracterizado por el abandono de los patrones de tipo taylorista y fordista y el surgimiento de redes de cooperación interempresarial, de donde emana la noción de clústeres [Porter, 1985:254], con sus ventajas de comunicación informal y aprendizaje interactivo junto a los sistemas de innovación nacional.

El concepto de clúster en la generación de ventajas competitivas, se orienta dentro de un enfoque de la competitividad internacional, concretándose las redes de cooperación interempresarial.

En el marco de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE), se expone una visión integral de los anteriores enfoques; denominada "competitividad estructural"¹⁷ [OCDE, 1992:27].

El componente medular de este concepto es el énfasis en la innovación como factor primordial del desarrollo económico y el logro de la competitividad, por lo que la organización

¹⁷ Los investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo de Berlín son: Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer entre otros.

debe ser capaz de activar los procesos de aprendizaje e innovación en todas sus áreas, redes de comunicación, colaboración y decisión;...apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación [Esser et al, 1996:134].

Este concepto de "competitividad sistémica" desarrollado por el Instituto Alemán de Desarrollo, proporciona un marco para el análisis y la configuración de los factores que determinan la competitividad en los países en desarrollo, incluyendo los menos desarrollados por lo que proyecta rebasar¹⁸ el formulado por la OCDE.

Por lo que la premisa cardinal de la competitividad sistémica es...

“la integración social, exigiendo un proyecto de transformación de la sociedad, más que de reformas. La capacidad de una sociedad para incorporar la ciencia y la tecnología como factores dinámicos para su progreso depende de condiciones políticas, económicas y sociales” [OCDE, 1992:37].

Se exponen cuatro niveles para explicar los elementos o determinantes básicos que permiten a las empresas de un país competir internacionalmente en los marcos de la competitividad sistémica, estos niveles son el micro, meso, meta y macro.

❑ Nivel micro.

Circunscribe el incremento de capacidades internas en las empresas, determinada por factores como: la competencia global, aparición de nuevos competidores, la diferenciación y posicionamiento de la demanda, el descenso en los ciclos de producción, continuas y modernas innovaciones y nuevos métodos de gestión y administración.

La capacidad competitiva interna de la empresa demanda una elevada capacidad de organización, interacción y gestión de los actores internos, que deberán esforzarse para lograr una gestión sistémica que abarque a empresa y a la sociedad en su conjunto.

¹⁸ **Nota del autor:** Se plantea que la ausencia de un entorno eficaz, restringe la capacidad de las empresas para desarrollar una competitividad duradera, aún cuando las condiciones macroeconómicas sean estables. Por lo tanto, una de las diferencias con el concepto de competitividad estructural, es el hincapié puesto en la dimensión política presente en la generación de competitividad, más allá de la económica.

Por lo que se concluye que la competitividad empresarial es el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad.

☐ Nivel meso

Se estructura acorde a la construcción de redes de colaboración interempresarial, que admita desarrollar las capacidades empresariales, por lo que corresponde a las políticas e instituciones ubicadas entre la macro gestión y el nivel micro y es definitorio para la capacidad innovadora tecno organizacional en el mejoramiento de las condiciones del entorno, donde se enmarcan las empresas.

Incluye no solo la participación del Estado, sino también la de diversos actores no gubernamentales. De esta forma, las políticas que configuran el nivel meso poseen una dimensión nacional y una regional o local; y deben entenderse como una tarea transectorial dirigida a mejorar constantemente la localización económica¹⁹.

☐ Nivel meta o estratégico.

Representa la capacidad que tiene una sociedad para obtener los objetivos propuestos de modo unido. En este nivel se desarrolla la estructura social que complementa la formación de la estructura económica; favoreciéndose el trabajo en red y la coordinación horizontal como la integración social que da legitimidad al Estado para hacer uso de su potencial y cumplir su función conductora del proceso nacional de desarrollo de la competitividad, por lo que se evidencia que la competitividad sistémica sin integración social, es un proyecto sin perspectivas.

¹⁹ **Nota del autor:** A nivel nacional, las políticas meso apuntan a desarrollar las infraestructuras físicas (transportes, telecomunicaciones, energía, agua y desagüe, desechos cloacales) y las infraestructuras inmateriales (formación de sistemas educativos, entre otros). También son importantes las políticas selectivas y activas de comercio exterior (política comercial, estrategias de penetración a los mercados); así como la defensa activa de intereses nacionales a nivel internacional.

El desarrollo de la competitividad sistémica, por lo tanto, es un proyecto de transformación social que va más allá de la simple corrección del contexto macroeconómico [Vaca Narvaja, 2001:48]. De este modo, para adquirir la capacidad de gestión a nivel meta resultan necesarios [Esser et al, 1996:17]:

- a) consenso acerca del modelo de “orientación de mercado, y de mercado mundial”;
- b) coincidencia en el rumbo concreto de las transformaciones; y
- c) concordancia respecto a la necesidad de anteponer los intereses del futuro a los organizados intereses del nivel macro.

❑ Nivel macro.

Contiene las políticas macro e instituciones públicas y privadas nacionales orientadas hacia la competitividad de sectores específicos enfocados en temáticas como: la política monetaria, fiscal, de tipo de cambio y comercial, entre otras.

Todos los factores que intervienen en cada nivel se resumen en la figura 1.5 y aparecen como determinantes de la competitividad sistémica.



Figura 1.5. Determinantes de la competitividad sistémica

Fuente: Tomado de Productividad y Competitividad en PyMEs Seminario Iberoamericano sobre Productividad y Competitividad Empresarial [Macías Santiago, 2005] México.

La funcionalidad de cada nivel en este sistema de competitividad gravita en que, la articulación orgánica y de orden estructural que debe darse entre los sistemas productivo, educativo y de investigación y desarrollo (I+D) se conceptualiza y “diseña” en el nivel meso, y se operacionaliza en el nivel micro. Las acciones conjuntas entre todos los niveles son posibles en condiciones de integración e interacción.

El elemento más importante para la coordinación e integración en y entre los cuatro niveles sistémicos, es la disposición al diálogo entre los grupos más significativos de los diversos actores sociales. El diálogo es esencial para fortalecer las ventajas nacionales de innovación y competitividad y para poner en marcha procesos sociales de aprendizaje y comunicación; fundamentando la disposición y aptitud estratégica dentro de un mediano y largo plazo que esboce un desarrollo tecnológico-industrial, orientado a la competencia.

Según Esser et al [1994], la competitividad se desarrolla como “producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad” [Esser et al 1994:34].

Por consiguiente la competitividad sistémica se entiende y se asume como un esfuerzo multidimensional continuo, donde la existencia de un esquema de incentivos orientados a la competitividad que fomenten los procesos de aprendizaje por parte de las empresas, constituye un comportamiento clave.

Elementos y factores comunes de la competitividad.

Existen varios elementos²⁰ comunes de la competitividad en cualquier nivel estudiado. Estos son:

1. Comparabilidad: Se analiza en virtud de la competencia con otros productores, a nivel nacional o internacional.

²⁰Hugo Romo Vázquez H. y Rivas L. Tovar [2012] Modelo de competitividad de las empresas operadoras de telefonía móvil en México ISSN 0186-1042 Contad. Admón. Vol.57 no.1 México ene./mar. 2012

2. Productividad: Sólo esto asegura que aumenten los ingresos sin perder capacidad de competir.

3. Dinamismo: La competitividad sólo se puede analizar en el tiempo y en ese sentido busca la sostenibilidad.

La realidad competitiva de hoy está caracterizada por factores comunes como:

- Existencia de diversas estrategias de mercados.
- Nuevo arquetipo de clientes y consumidores.
- La excelencia de los productos y servicios.
- La fuerza de los procesos de I+D.
- Mercados abiertos que proponen una competencia salvaje.
- Avance tecnológico exponencial.

1.3 Evaluación de la competitividad. Relación competitividad y gestión empresarial.

Evaluación de la competitividad.

Según [Pérez y Becerra 2015:3]²¹ toda evaluación condiciona en sí la comprensión de un fenómeno, aspecto de un hecho, un resultado o un problema. Siempre que una decisión depende de la elección entre alternativas diversas, se está en presencia de un problema de evaluación.

Derivado del término francés évaluer, que significa: que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

Según la Real Academia Española: evaluar es “señalar el valor de una cosa”. Para el Diccionario del Español Actual, evaluar significa “valorar (determinar el valor de alguien o de algo)”, existiendo en toda evaluación un juicio de valor.

²¹ [Pérez y Becerra 2015:3] Evaluación de factores determinantes de la competitividad para un grupo de rubros exportables en Cienfuegos Revista Cubana de Ciencias Económicas-Ekotemas- <http://ekotemas.anec.cu> mps: 2429 • issn 2414-4681 • Vol. 1 • no. 1 • enero-marzo • 2015 • pp. 1-11

Según Cano [2006:6], la “evaluación designa el conjunto de actividades que sirven para dar un juicio, hacer una valoración, medir “algo” (objeto, situación, proceso) de acuerdo con determinados criterios de valor con que se emite dicho juicio”.

Sin embargo en la medida que la evaluación de un concepto, variable o resultado sirva para tomar decisiones concretas con el propósito de mejorar lo que se está haciendo; el significado de este concepto se amplía. [Egg. 2000]²²...

“La evaluación es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución), o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados”. [Egg. 2000:58]

Características de toda evaluación.

Todo proceso de evaluación debe considerar varios aspectos como son:

- ☐ Aplicar el método científico al conocimiento de de un aspecto de la realidad concreta.
- ☐ Debe ser sistemática, planificada y orientada a valorar un aspecto de la realidad.
- ☐ Identificar, obtener y proporcionar toda la información necesaria, según juicios de valor.

²² Citado por Cano [2006].

- ❑ Propiciar información para tomar decisiones racionales e inteligentes entre cursos de acciones.
- ❑ Para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados.

La evaluación es un instrumento al servicio de objetivos claramente definidos, y que están relacionados con algunos aspectos o elementos de varios ámbitos: científicos, educativos, sociales, políticos, económicos u empresariales. Para ello la evaluación debe valorar el logro de los objetivos propuestos en una empresa, y por otra parte; valorar en qué medida se satisfacen las necesidades de los usuarios, beneficiarios o destinatarios de dicha empresa.

De lo anterior se deriva Cano [2006:6]...

“el sentido de utilidad que debe tener la evaluación y la íntima relación que debe darse entre la evaluación y la práctica administrativa y las necesidades de los usuarios o destinatarios. Una investigación evaluativa no tiene sentido, si no es para mejorar la prestación de un servicio o la efectividad y eficacia de la administración de un programa” Cano [2006:6].

Dentro del ámbito empresarial, la evaluación según Ortiz [2004:65] constituye...

“un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Se aplica ex ante (antes de), concomitante (durante), y ex post (después de) de las actividades desarrolladas” [Ortiz. 2004:65].

Aunque la evaluación no debe ser confundida con términos sólo como: medición, estimación, seguimiento y control; la evaluación de la competitividad empresarial, hay que observarla como la medición, la estimación, la explicación de un proceso, donde intervienen varios

factores interrelacionados e integrados entre sí, los que producen un resultado con su accionar y se precisa de su seguimiento y control.

La evaluación de la competitividad hay que realizarla por la necesidad de retroalimentar acerca de lo que se está haciendo en la empresa y los errores que se cometen o han cometido en todo el proceso de gestión, a fin de que se puedan ir corrigiendo, de manera reactiva, proactiva y efectiva, todas las desviaciones. Igualmente, se utiliza para suministrar información objetiva que pueda fundamentar las decisiones respecto a las estrategias a seguir por la gerencia, propiciando una disminución de las posibilidades de fracaso y atenuando los riesgos en su accionar.

Este proceso debe realizarse considerando el momento en que se evalúa (ex ante, durante, ex post); según las funciones que cumple dicha evaluación (formativa, sumativa y de impacto); según la procedencia de los evaluadores (interna, externa, mixta, autoevaluación) y según el aspecto o hecho a evaluar (entorno, necesidades, procesos, programas, estrategias, productos y resultados).

Competitividad y gestión empresarial.

Según Vecino y Galán [1997:79], existen tres fuentes que propician la competitividad de una empresa: “los factores relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio); los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (efecto empresa)”. Estos tres efectos poseen según Salas [1993:56], un “carácter agregado, de manera que el impacto sobre la competitividad es la suma de cada uno de los efectos”²³

Sin embargo estos efectos integrados o por si solos no permiten aclarar los disimiles niveles de competitividad empresarial que están presentes en cada empresa, acorde a todo el

²³ **Nota del autor:** Estos autores: Salas, Galán y Vecino son citados por Lombana, Jahir; Rozas G. Silvia [2006]. Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional Revista Pensamiento y gestión, N° 26 ISSN 1657-6276 Colombia.

proceso de gestión que se efectúa en ellas. De ahí que el efecto empresa adquiere un sobre valor en este análisis. [Wernerfelt, 1984; Teece, 1986; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Drucker²⁴, 2001]. Según esta visión, son los recursos (y capacidades) de cada empresa los que le permiten distinguirse y diferenciarse de las demás, y su adecuada gestión permitirá obtener ventajas competitivas que harán posible que empresas de una misma industria o sector obtengan niveles de rentabilidad diferentes.

Este enfoque se estructura sobre la base que:

- ☐ Las empresas son heterogéneas respecto a los recursos estratégicos que controlan [Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991].
- ☐ La transferencia de recursos de unas empresas a otras son difíciles de asimilar o de realizar, en gran medida porque sus mercados o son muy imperfectos o no existen [Dierickx y Cool, 1989; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993] o el criterio de colaboración competitiva es excluido [Trout 1996:135]²⁵.
- ☐ Una ventaja competitiva sostenible, posibilita dentro del proceso de gestión lograr beneficios económicos o rendimientos superiores a la media del sector, así como limitaciones a la hora de la imitación o el plagio industrial.

Según [Gastélum y Borbón 2003:5] la competitividad puede ser interna, observándose como la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas. “La organización ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación” [Gastélum y Borbón 2003:7], es decir la empresa compite consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios). Este tipo de

²⁴ The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management [2001].

²⁵ Trout, J. and Rivkin, S. [1996] The New Positioning: The latest on the world's #1 business strategy, McGraw Hill, New York, 1996, ISBN 0-07-065291-0

análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia, por lo que la labor en la gestión de la alta gerencia es la de identificar, desarrollar y saber aplicar los recursos clave para maximizar el rendimiento dentro del proceso y en un período dado de tiempo, considerando la competencia de la empresa consigo misma.

Rugman [1999:37] expresa que la competitividad externa, como otra arista del concepto, se orienta a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del sector al que pertenece, considerando variables externas como: innovación, dinamismo, estabilidad económica; para estimular su competitividad a largo plazo. Enfocándose como "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan" [Camisón 2007:43] (...).

Como se observa ambos conceptos están estrechamente ligados y se concretan en la práctica de la realidad empresarial; aunque se considera que en términos competitivos debe prevalecer con más intensidad el concepto de competitividad externa; pues el primero se refiere más a capacidades y potencialidades para competir que la propia competencia en sí.

"La organización, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura (...) Rugman [1999:37]. La empresa en sí debe saber cuál o cuáles son sus ventajas²⁶, en correspondencia a sus capacidades para enfrentar el desafío competitivo que se manifiesta en el entorno donde se desarrolla, desde la práctica incesante de su gestión.

²⁶ Según Porter [1985:98] una ventaja competitiva, consiste en la habilidad, recurso, conocimiento, posición o atributo que posee una empresa, respecto de lo que carecen sus competidores o poseen en menor medida, que hace posible defender o mejorar su posición competitiva.

[Barney, 2003:104] plantea que existen diversos términos o elementos impulsores de una ventaja competitiva en la gestión de una empresa, entre los que se pueden mencionar: activos, recursos, capacidades y competencias.

- ▲ Activos: aspectos tangibles e intangibles de una empresa. Se consideran bienes creados y derechos por cobrar.
- ▲ Recursos: en su sentido amplio son fuentes de la que se produce beneficios, por lo general de disponibilidad limitada.
- ▲ Capacidades: recursos más susceptibles de lograr crear la ventaja competitiva sostenible. Existen “capacidades únicas” y “capacidades genéricas”. Mientras que las primeras son ceñidas a las empresas en posiciones competitivas particulares, las segundas están presentes en la mayoría de las empresas y tienen una relación positiva con la estrategia y el desempeño global de la organización [O’Regan y Ghobadian, 2004:22]. También existen capacidades “nucleares” o “distintivas”, que definen la consistencia organizacional y empresarial.
- ▲ Competencias: se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer [Tobón, 2013:41], dentro del mundo empresarial y particularmente en el proceso de gestión.

Sin embargo en términos económicos, desde la perspectiva de la gestión, una empresa podría tornarse incompetente en el mercado cuando ocurren algunos de estos ejemplos²⁷:

- Incapacidad de reacción; proactividad y adaptación ante los cambios y tendencias del entorno competitivo.
- Falta de modernización e innovación tecnológicas.
- Falta de una estrategia y política de marketing adecuada.

²⁷ Drucker P. [2005:197] The Effective Executive in Action. s/r

- Exceso de burocracia.
- Gerencias rígidas y mandos medios mediocres.
- Sistemas de gestión de la calidad inexistente, mal implementada o débil.
- Malas prácticas empresariales.
- Índices de productividad deficientes.
- Objetivos y políticas no traspasados a los niveles inferiores de autoridad.
- Incapacidad de negociación y captura de nichos de demanda.

Se puede concluir que la competitividad hay que verla como la habilidad de la empresa de responder con rapidez y calidad al mercado donde opera.

1.4 Modelos de competitividad. Análisis crítico.

Para efectuar un análisis de los diversos modelos de competitividad existentes, se considera oportuno observar diversos índices de competitividad; ya que estos caracterizan algunos rankings que miden el desempeño económico de una nación, los cuáles manifiestan disímiles dictámenes sobre qué variables se establece el desempeño competitivo, exponiendo una serie de datos y factores aglutinados en un modelo teórico tácito. Estos índices constituyen la base de todo modelo de evaluación de la competitividad.

Entre los índices más ampliamente difundidos se encuentran: Informe Global de Competitividad (IGC); Índice de Competitividad; Índice de Libertad Económica y el Haciendo Negocios, entre otros.

- ❑ **Informe Global de Competitividad (GCI):** (Global Competitiveness Index) es desarrollado y publicado anualmente desde 1979 por el Foro Económico Mundial. Mide la habilidad de los países de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. A su vez, esta habilidad depende de cuán productivamente un país utiliza sus recursos disponibles. En consecuencia, el índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica

sostenible hoy y a medio plazo. Este índice es ampliamente utilizado y citado en artículos académicos. Recoge más de 180 variables para el conjunto de países revisados. Incluye datos cuantitativos y datos cualitativos provenientes de encuestas a ejecutivos de negocios en los países referenciados. La mayoría de los países latinoamericanos están entre los 125 países incluidos en el informe más reciente.

Se desglosa en:

- Índice de Competitividad del Crecimiento (ICC): Otorga una ponderación a cada uno de los tres componentes del índice: condiciones macroeconómicas, calidad de las instituciones y desarrollo tecnológico.
- Índice de Competitividad de los Negocios (ICN): Posee dos componentes: la calidad del ambiente nacional de negocios y la calidad de las operaciones y estrategia empresariales.

❑ **Índice de Competitividad:** Este índice es publicado en el Anuario Mundial de Competitividad del IMD y está compuesto por cuatro subíndices (rendimiento económico, eficiencia gubernamental, eficiencia en los negocios e infraestructura).

❑ **Índice de Libertad Económica:** Este ranking establecido en 1995, es una serie de diez medidas económicas creadas por la Fundación Heritage y el The Wall Street Journal. Su objetivo declarado es medir el grado de libertad económica en los países del mundo. Se compone de un conjunto de datos organizados en diez categorías, que incluyen política monetaria, inflación, derechos de propiedad, política fiscal y regulación. La Fundación Heritage recoge diez dimensiones del entorno del país y asigna una puntuación del uno al cinco, donde uno es lo mejor y el cinco representa el entorno más desfavorable.

❑ **Haciendo negocios (Doing Business):** Esta medición, realizada por el Banco Mundial, se centra en las pequeñas y medianas empresas nacionales y analiza las regulaciones que influyen en sus ciclos de existencia. Aunque no es presentado

como un índice con valores ponderados de los componentes, resalta los factores microeconómicos que apoyan las mejoras en el clima de negocios. El conjunto de datos está organizado en cinco categorías: iniciar un negocio, flexibilidad laboral, obligatoriedad de los contratos, crédito y bancarrota.

Tabla 1.2. Comparación entre los diferentes índices de medición de la competitividad.

Índice de Competitividad del Crecimiento (ICC)	Índice de Competitividad de los Negocios (ICN)	Índice de Competitividad	Índice de Libertad Económica	Doing Business
Foro Económico Mundial	Foro Económico Mundial	IMD	The Heritage Foundation	Banco Mundial
Índice de ambiente macroeconómico ▪ subíndice de estabilidad macroeconómica ▪ subíndice de gasto público ▪ calificación crediticia del país ▪ índice de instituciones públicas ▪ subíndice de contratos y leyes ▪ índice de corrupción Índice de tecnología ▪ subíndice de innovación ▪ subíndice de TIC ▪ subíndice de transferencia tecnológica	Índice de estrategia y operaciones de las empresas ▪ índice de calidad del ambiente de negocios ▪ infraestructura física ▪ infraestructura administrativa ▪ recursos humanos ▪ tecnología ▪ mercados de capitales ▪ Condiciones de la demanda ▪ industrias de apoyo y desarrollo de clusters ▪ fomento de competencia ▪ regulaciones ambientales	Rendimiento económico ▪ Eficiencia gubernamental ▪ Eficiencia de los Negocios ▪ Infraestructura	Política comercial ▪ Carga fiscal del Gobierno ▪ Intervención del gobierno en la economía ▪ Política monetaria ▪ Flujos de capital e IED ▪ Banca y Finanzas ▪ Salarios y Precios ▪ Derechos de Propiedad ▪ Regulaciones ▪ Mercado Informal	Iniciar un negocio - Regulaciones de entrada ▪ Regulaciones laborales - contratación y despido de empleados ▪ Aplicación obligatoria de contratos - eficiencia en la Corte ▪ Obtener un crédito - derechos e información ▪ Cerrar un negocio - ley de bancarrota ▪ Protección de inversiones ▪ Registro de propiedad

Fuente: Tomado de: Padilla [2006] Instrumentos para la medición de la competitividad Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Sede Subregional México. Es necesario destacar que si bien estos modelos evalúan la competitividad a nivel macro y meso, es innegable el vínculo con la competitividad empresarial, desde los niveles micro y meta, pues todo funciona como un sistema, ya que un país no puede ser competitivo si sus empresas no lo son [Porter, 2000].

1.4.1 Análisis crítico de los modelos metodológicos de competitividad empresarial.

El incremento de autores que tratan el tema de la competitividad demuestra un diverso espectro del mismo en la literatura científica: [Bravo, 2004; Crouch y Ritchie, 1999; Daskalopoulou y Petrou, 2009; De Keyser y Vanhove, 1994; D'Hautesserre, 2000; Dwyer y Kim, 2003; Dwyer *et al.*, 2000, 2004; Enright y Newton, 2004; Faulkner *et al.*, 1999; Flores y

Barroso, 2009; Garau, 2006; Go y Govers, 2000; Gooroochurn y Sugiyarto, 2005; Hassan, 2000; Hong, 2009; Kim y Dwyer, 2003; Kozak y Rimmington, 1999; Mihalič, 2000; Monfort, 1999; Navickas y Malakauskaite, 2009; Pearce, 1997; Poon, 1993; Ritchie y Crouch, 2000, 2003; Sánchez, 2006] son ejemplos fehacientes de estos.

La revisión documental proyecta analizar a juicio del autor, los principales modelos de competitividad en gestión empresarial (en dependencia de cualquier sector) observando ventajas y limitaciones, como preámbulo en la concepción metodológica de la propuesta del modelo soporte de esta investigación.

1. Modelo de estrategia competitiva de Buzzell y Gale.

Este modelo parte de la estrategia a seguir y de la posición competitiva de la empresa, condicionando y combinando factores dentro de la propia estrategia de mercado, como base de resultados o rendimientos competitivos (Anexo 1.4 Figura 1.7).

Este modelo refiere más hacia lo interno de la gestión, luego de establecer un gran énfasis en el entorno competitivo, desde la estrategia del mercado y de la posición competitiva que posee la empresa en el mercado; haciendo una evaluación *expost* de la competitividad; luego de los resultados obtenidos.

2. Modelo de competitividad basado en los recursos humanos

Este modelo de competitividad se basa solo en la gestión de los recursos humanos. Desarrollado por Sastre y Aguilar [2000], proyecta desde una visión del mercado de capital y del mercado de trabajo, tres factores competitivos: infraestructura, tecnología y capital humano; sobre la base de comparación costos y productividad (Anexo 1.4 Figura 1.8).

El modelo de alguna manera enfatiza más en el capital humano, partiendo de su objetivo supremo; que en los otros aspectos; aunque define la interrelación entre estrategia y organización no profundiza en elementos vitales de la competitividad sistémica ni del diamante de Porter.

3. Modelo integrado de competitividad de Dwyer y Kim.

Para estos autores [Dwyer y Kim. 2003] los “recursos heredados”, los “recursos creados” y los “recursos de soporte”, constituyen los aspectos definitivos del éxito de la gestión del destino turístico y la base de la competitividad empresarial turística (Anexo 1.4 Figura 1.9).

El modelo lo integra factores como: las condiciones situacionales, la gestión del destino y la demanda. “El conjunto de estos factores y su interrelación conducen a alcanzar la competitividad de los destinos turísticos, cuyo objetivo final es mejorar el nivel de vida y de bienestar de los residentes” [Dwyer y Kim, 2002, 2003]. Este modelo fue aplicado para analizar la competitividad de destinos como Corea y Australia.

Lo engorroso en la obtención de los datos mediante la aplicación de encuestas e indicadores; aparejado a lo costoso del proceso, hacen las principales limitaciones del modelo en su aplicación práctica.

4. Modelo de Competitividad permanente centrado en competencias esenciales para supermercados medianos.

El modelo concibe a la organización como un sistema abierto, que posee fortalezas y debilidades internas (recursos y capacidades), identificando capacidades distintivas y fuerzas externas que aprecia la organización en su interactuar con el entorno (Anexo 1.4 Figura 1.10). Gastélum y Borbón [2003] se enfocan desde “el modelo de competitividad integral de Bueno y Morcillo [1997] que integra primeramente los elementos fundamentales: personas, procesos y clientes”²⁸. Plantean además que los factores que ejercen fuerte influencia sobre el cliente son: precio, calidad y tiempo.

Combinan procesos, personas eficientes y competentes y la tecnología, declarándolas como ventajas distintivas de la organización para enfrentar la competencia. El modelo observa la

²⁸ Gastélum R. Franco, Borbón R. Siqueiros [2004]. Modelo de Competitividad permanente centrado en competencias esenciales para supermercados medianos en Hermosillo, Sonora, México. Séptimo Coloquio Interdisciplinario de Doctorado -Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla México

competitividad desde el prisma solo organizacional; sin profundizar en aspectos esenciales del micro y macro entorno; aparejado, que no explica cómo integrar y combinar los factores mencionados en la cadena de valor.

5. Modelo de competitividad basado en clúster y Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)

Este modelo analiza los elementos clave en cada una de los eslabones de la cadena de valor, situando los niveles Meso y Micro como aspectos integrados. Solo incluyen a las PyMES que posean TICs, lo que condicionará su capacidad de competir en el mercado.

Enlaza los determinantes internos con los externos a través de un esquema de cadena de valor; donde clúster y TICs se integran verticalmente con otras empresas (Anexo 1.4 Figura 1.11).

El modelo propuesto aglutina dos perspectivas: estudios de clústeres regionales y por sectores. Los parámetros de comparación entre los determinantes de la competitividad serán: condiciones de los factores, condiciones de la demanda doméstica, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, meso-políticas y meso-instituciones, y sectores conexos y de apoyo²⁹.

Aunque Lombana [2006] efectúa estudios comparados de clústeres en sectores afines e incorpora en la cadena de valor, actores fuera de las fronteras del país; donde la demanda externa es el principal factor; obvia en cierta medida los niveles macro y meta de la competitividad.

6. Modelo de la competitividad de Crouch y Ritchie.

Este modelo es concebido para la gestión de destinos turísticos, donde las ventajas comparativas y competitivas dan paso a la competitividad y sostenibilidad del destino. En este

²⁹ Lombana, Jahir; Rozas G. Silvia [2006]. Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional Revista Pensamiento y gestión, N° 26 ISSN 1657-6276 Colombia.

son incluidos aspectos posibilitadores y no posibilitadores del proceso de gestión, desde una integración microeconómica con el entorno global. (Anexo 1.4 Figura 1.12).

Pese a ser un modelo que aporta mucho a la competitividad dentro de la gestión empresarial de los destinos turísticos constituye un modelo descriptivo y conceptual; en muchos casos la base estadística no se posee y en el modelo no se establece un orden ni un nivel de importancia con el fin de jerarquizar la importancia de cada factor [Garau, 2006:3]. Además se exponen factores de competitividad de difícil medición cuantitativa y sujetos a una alta percepción de los expertos.

7. Modelo de Competitividad Empresarial.

Este modelo fue desarrollado por Manuel Humberto Jiménez, director del grupo de investigación en gestión empresarial de la Universidad Manuela Beltrán. Admite la competitividad, en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos, definiendo los factores que determinarán la competitividad [Jiménez, 2006]:

$$\text{Competitividad} = G.G. (G.C + G.F + G.P + C.T + I)$$

Donde:

G.G.= Gestión Gerencial.

G.C.= Gestión Comercial.

G.F.= Gestión Financiera.

G.P.= Gestión de Producción.

C.T.= Ciencia y Tecnología.

I= Internacionalización.

A estos factores el autor le da valores, con un puntaje máximo de 100 puntos; llegando a conclusiones de los niveles de competitividad y de quienes al final son los decisores en cuanto a las estrategias competitivas en la empresa. Sin embargo, este modelo se enfoca

básicamente en el análisis interno de la empresa, dejando de lado los factores externos que la afectan, aspecto influyente en el logro de la competitividad empresarial.

8. Modelo de competitividad para la industria mexicana de software a la medida.

El modelo propone desde sus bases, la articulación entre actores que integran el sector (la industria farmacéutica mexicana); propiciando la actividad de innovación y la creación de ventajas competitivas (Anexo 1.4 Figura 1.13).

Herrera [2007], parte de la integración entre actores, de la estrategia corporativa y de la infraestructura organizacional, que condicionan las fortalezas competitivas, en relaciones de influencia y actividad

El modelo se centra solo en medir las capacidades internas de las PyMES, dentro de un sector empresarial, sin concebir la interacción efectiva con el entorno.

9. Modelo explicativo de la competitividad empresarial.

El modelo se fundamenta en la condición de que las empresas industriales con capacidades directivas superiores, capacidades de innovación superiores y/o capacidades de calidad superiores logran desempeños superiores, que se manifiestan en un mayor crecimiento de las ventas y una mayor rentabilidad en comparación con sus competidores de referencia³⁰.

Por lo tanto para Martínez *et al* [2010], las capacidades directivas constituyen el factor determinante para el desarrollo de otras capacidades de la empresa (Anexo 1.4 Figura 1.14).

Para estos autores, la ventaja competitiva sostenible es...

“aquella basada en recursos heterogéneos e imperfectamente móviles que facultan a la empresa para desarrollar una estrategia difícilmente imitable por sus

³⁰ Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J., Araujo de la Mata, A. [2010]. Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR (Visión de la empresa Basada en Recursos): capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 165-188, ISSN: 1135-2523

competidores y para apropiarse de las rentas que genera” [Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Amit y Schomaker, 1993]³¹.

El modelo estudia únicamente las capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad, sin incluir un mayor número de factores.

10. Modelo Integral de Competitividad Económica para las empresas.

Este modelo fue aplicado para desarrollar empresas en el Municipio de Nuevo Laredo, estado mexicano de Tamaulipas, sobre la base de la teoría de David Ricardo [1817], en su enfoque internacional y la teoría de la ventaja competitiva de Porter [1990]; para apoyar a las empresas locales en el proceso de internacionalización (Anexo 1.4 Figura 1.15).

El modelo refuerza y apoya el desarrollo de las empresas locales en su fin de obtener la cooperación interinstitucional e interempresarial, enfocándose hacia la formación de cadenas de empresas innovadoras y la creación de proveedurías locales, así como el fortalecimiento de la capacidad tecnológica y el desarrollo sustentable en las empresas.

El modelo se basa en cuatro pilares fundamentales³²:

1. Una nueva cultura de la innovación tecnológico-industrial.
2. Una nueva cultura de la creación de empresas con alto potencial de crecimiento.
3. Redes de intercambio de información estratégica.
4. Desarrollo empresarial local.

Con estos pilares se pretende la creación de un efecto multiplicador de empresas líderes locales, regionales e internacionales con bases fuertes, emprendedoras, con costos competitivos, con redes de información integradas y con un alto grado de especialización en la innovación a nivel global.

³¹ **Nota del autor:** Estos autores son referenciados en Martínez [2010].

³² Hernández, F. [2013] “Modelo integral de competitividad económica para las empresas”. Tesis doctoral Enciclopedia y Biblioteca de Economía EMVI México.

Las limitaciones del modelo radican en la propia conformación de la cultura, donde intereses propios pueden chocar contra intereses empresariales. El modelo obvia en algún sentido los basamentos de la competitividad sistémica, dejando al margen los niveles de la competitividad.

11. Modelo de competitividad de empresas comerciales.

Este modelo fue desarrollado por las autoras Castaño y Gutiérrez [2011] como propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área Metropolitana Centro Occidente Amco en Pereira (Anexo 1.4 Figura 1.16).

El modelo reúne cuatro factores esenciales para su determinación: gestión gerencial, logística integral, gestión financiera y talento humano; partiendo de varios modelos que miden la competitividad a nivel nacional, regional y empresarial; sin embargo, para estas autoras en su región no existía uno enfocado, sólo en el sector comercial.

Como se aprecia, el modelo aglutina cuatro elementos fundamentales que son básicos desde la óptica empresarial en la determinación de la competitividad, no obstante brindan el mayor peso hacia el interior de la empresa, dejando en menor cuantía los aspectos externos.

Consideraciones generales y finales del análisis crítico de los modelos.

A continuación se exponen de forma sintetizada las ventajas y limitaciones de los mismos, que sirven como base a la propuesta del modelo de esta investigación (Tabla 1.3).

Tabla 1.3. Análisis crítico. Ventajas e inconvenientes de los modelos de competitividad analizados.

Nro.	Modelos analizados.	Utilidad para la investigación.	Inconvenientes para la investigación.	Aportes a la propuesta
A³³	Modelo Diamante competitivo [Porter 1986]	Articula el éxito de las industrias con factores sistémicos asociados con la competitividad, Desarrolla el concepto de “clúster” de empresas para explicar la mayor productividad de las mismas, siendo el elemento fundamental de la competitividad	Considera la nación como una simple suma de sectores. Los componentes del diamante no presentan innovaciones con respecto a las teorías tradicionales del comercio.	Concepto de <u>clúster</u> . Productividad del trabajo. Innovación competitiva. Cadena de valor.
B	Modelo de competitividad sistémica [Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer 1992]	Plantean cuatro niveles para explicar los elementos o determinantes básicos que permiten a las empresas de un país competir internacionalmente, estos niveles son: micro, meso, meta y macro.	La competitividad se observa como el “producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad” Esta concepción puede no darse en la práctica por interés en conflictos entre actores.	Niveles de competitividad.
1	Modelo de estrategia competitiva de Buzzell y Gale [1987].	Se basa en la estrategia y en la posición competitiva de la empresa	Se enfoca hacia lo interno, realizando solo una evaluación ex post.	Estrategia y posición competitiva.
2	Modelo de competitividad basado en los recursos humanos [Sastre y Aguilar 2000]	Define la interrelación entre estrategia y organización. Define a la infraestructura, la tecnología y al capital humano; sobre la base de comparación costos y productividad.	Acentúa más en el capital humano, que en los otros aspectos competitivos	Integración de factores competitivos.
3	Modelo integrado de competitividad de Dwyer y Kim [2003].	Diferencia entre la base de la competitividad y las condiciones del destino. Propone indicadores de competitividad turística.	Se concede igual ponderación a todos los indicadores. Escasos datos existentes y comparables entre destinos.	Indicadores de competitividad.

³³ **Nota del autor:** Los modelos de Porter y de la Competitividad Sistémica no se enumeran, por haberse tratado con anterioridad en el capítulo, solo se exponen con letras.

Tabla 1.3. (Cont.) Análisis crítico. Ventajas e inconvenientes de los modelos de competitividad analizados.

Nro.	Modelos analizados	Utilidad para la investigación.	Inconvenientes para la investigación.	Aportes a la propuesta
4	Modelo de Competitividad permanente centrado en competencias esenciales para supermercados medianos. Gastélum y Borbón [2003]	Ve a la organización como un sistema abierto, que posee fortalezas y debilidades internas (recursos y capacidades), identificando capacidades distintivas y fuerzas externas que aprecia la organización en su interactuar con el entorno.	Solo analiza la competitividad desde el prisma organizacional. No profundiza en aspectos esenciales del micro y macro entorno No explica cómo integrar y combinar los factores competitivos en la cadena de valor	Competitividad interna y competitividad externa.
5	Modelo de competitividad basado en clúster y Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) de Lombana [2006].	Utiliza la cadena de valor, situando los niveles Meso y Micro como aspectos integrados en la competitividad.	Solo es aplicado a empresas que poseen TICs. Se obvia en cierta medida los niveles macro y meta de la competitividad	Cadena de valor Niveles de competitividad.
6	Modelo de competitividad de Crouch y Ritchie [2006].	Establece una variedad de variables e indicadores, propiciando un nivel de importancia de los mismos	Se basa en conceptos cualitativos de competitividad y relaciones abstractas. Se concede idéntica ponderación a todos los indicadores. Complejo procesamiento de datos	Indicadores de competitividad.
7	Modelo de Competitividad Empresarial	Se estructura en la capacidad de gestión de la gerencia en aspectos clave que determinan la competitividad	Se basa solo hacia el interior de la empresa obviando el entorno competitivo.	Cómputos de análisis y cálculos.
8	Modelo de competitividad para la industria mexicana de software a la medida [Herrera 2007].	Facilita la integración entre actores, de la estrategia corporativa y de la infraestructura organizacional, que condicionan las fortalezas competitivas, en relaciones de influencia y actividad.	Al medir las capacidades internas de las PyMES, dentro de un sector empresarial, no concibe la interacción efectiva con el entorno.	Integración entre actores.
9	Modelo explicativo de la competitividad empresarial [Martínez. 2010].	Considera las capacidades directivas superiores, capacidades de innovación superior y/o capacidades de calidad superiores, como determinantes de la competitividad.	No incluye un mayor número de factores. No considera los elementos de la competitividad sistémica ni del diamante competitivo	Capacidades empresariales.

Tabla 1.3. (Cont.) Análisis crítico. Ventajas e inconvenientes de los modelos de competitividad analizados.

Nro.	Modelos analizados	Utilidad para la investigación.	Inconvenientes para la investigación.	Aportes a la propuesta
10	Modelo Integral de Competitividad Económica para las Empresas [Hernández, F 2013].	Se basa en la teoría de la ventaja competitiva de Porter [1990]. Apoya a las empresas locales en el proceso de internacionalización. Refuerza y apoya el desarrollo de las empresas locales en su fin de obtener la cooperación interinstitucional e interempresarial. Condiciona la formación de cadenas de empresas innovadoras y la creación de proveedurías locales, así como el fortalecimiento de la capacidad tecnológica y el desarrollo sustentable en las empresas	No considera en gran medida la cultura organizacional Obvia en algún sentido los basamentos de la competitividad sistémica, dejando al margen los niveles de la competitividad	Internacionalización competitiva. Cooperación interinstitucional e interempresarial. Cadenas locales y globales de valor. Capacidad tecnológica.
11	Modelo de competitividad de empresas comerciales.	Aglutina cuatro elementos fundamentales, que son básicos desde la óptica empresarial en la determinación de la competitividad,	Brindan el mayor peso hacia el interior de la empresa, dejando en menor cuantía los aspectos externos.	Factores de la competitividad. Cómputos de análisis y cálculos.

1.5 La industria del agua en Ecuador. Industria envasadora de agua de mesa en Esmeraldas.

En el análisis y evaluación de la competitividad empresarial en la industria envasadora de agua de mesa en el Ecuador, es necesario observar varias características propias del sector, dentro de la extensa visión del proceso de gestión empresarial; que posibilitan delimitar diversos niveles de competencia empresarial y la observación de estrategias competitivas e innovadoras al respecto.

Las principales empresas tanto nacionales y extranjeras en el mercado de la industria embotelladora y comercializadoras de aguas existentes en el país son: The Tesalia Springs Company con su producto Tesalia; Ecuador Bottling Company con Dasani, All Natural y Pure

Water; Cervecería Nacional con su producto Manantial; Zhumir con Vivant, H2OLA; Industrias Lácteas, Toni Botellon, Alpes, San Felipe; entre otras.

Solo en el año 2015 se vendieron más de 3 millones de litros de agua purificada y su tasa de crecimiento fue de 13.45% anual³⁴. Según el Instituto de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez” [2014] “en la ciudad de Esmeraldas prevalecen 11 establecimientos que se dedican al negocio de comercialización de agua, de los cuales más del 90%, a pesar de poseer con el respectivo permiso sanitario y de funcionamiento, no cuentan con los equipos, infraestructura y empleados debidamente capacitados para realizar un adecuado procesamiento y embotellado del agua; solo en un análisis de siete marcas de agua purificada que se comercializan en la región, reveló que el 56% incumplen los parámetros de dureza total de magnesio; el 95% con las normas de rotulado para este tipo de producto y el 58% con el volumen de venta declarado”³⁵.

En Esmeraldas son comercializadas diversas marcas de la región como: Las aguas Premier, Atlantic, Cristal, Oiris, Premium, All Natural, Montaña, Yes Yes, Agua Rey, Onda Azul, Contiguagua, Ecuagua-Domenica y Latina; sin embargo existe una gama competitiva alta enfocadas por las marcas nacionales e internacionales como: Tesalia; Coca Cola (Dasani); All Natural; Pure Water; Cervecería Nacional (Manantial); Zhumir (Vivant) H2ola; Industrias Lácteas; Toni botellón; Express Agua Gluss; entre otras, que matizan un fuerte ambiente competitivo.

En la actualidad dentro del entorno en que se desarrollan estas empresas se observan una serie de problemáticas³⁶, que definen un desafío competitivo muy alto, como son:

- Incremento gradual de la competencia.

³⁴ Tomado de Gutiérrez S. y Henry C [2015] Plan de negocios para agua embotellada de ETAPA Universidad Politécnica de Salesiana Cuenca-Ecuador.

³⁵ Instituto de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez” [2014].

³⁶ **Nota del autor:** Aspectos obtenidos del informe de un estudio realizado por la Universidad Luis Vargas Torres en marzo 2015.

- Bajo nivel de fidelización con las marcas de agua, preferentemente locales y nacionales (según estudios referidos por la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas, más del 83% de los consumidores prefieren estas marcas)³⁷ y si alta preferencia por las internacionales.
- Introducción progresiva de tecnologías de automatización en el proceso productivo en las empresas envasadoras de agua.
- Aumento de los controles de calidad del producto final por organismos rectores sanitarios.

Conclusiones del capítulo.

1. El análisis de los fundamentos teóricos metodológicos que caracterizan la competitividad, su surgimiento, desarrollo, evaluación, y su relación con la gestión empresarial, permitieron una mejor comprensión del fenómeno de la competitividad y asumir posturas necesarias para el desarrollo de la investigación.
2. El análisis crítico de los principales modelos de competitividad permitió constatar las brechas existentes en el tratamiento de la evaluación de la competitividad en la gestión empresarial y establecer una concepción metodológica para el modelo a proponer; valorando inconvenientes, ventajas y aportes a utilizar.

³⁷ Estudio del mercado de aguas en Esmeraldas Ecuador [2013] Grupo de investigación de la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres”

CAPÍTULO II

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS ENVASADORAS DE AGUA

CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS ENVASADORAS DE AGUA

Objetivos:

1. Diseñar un modelo de evaluación de la competitividad para la gestión de las empresas envasadoras de agua del Ecuador.
2. Desarrollar la metodología para la aplicación del modelo propuesto.

Para la realización de este capítulo se establece por el autor una ruta metodológica que posibilite acercarse a la propuesta a diseñar. Para ello se plantea los diferentes pasos a considerar en este capítulo (Figura 2.1).

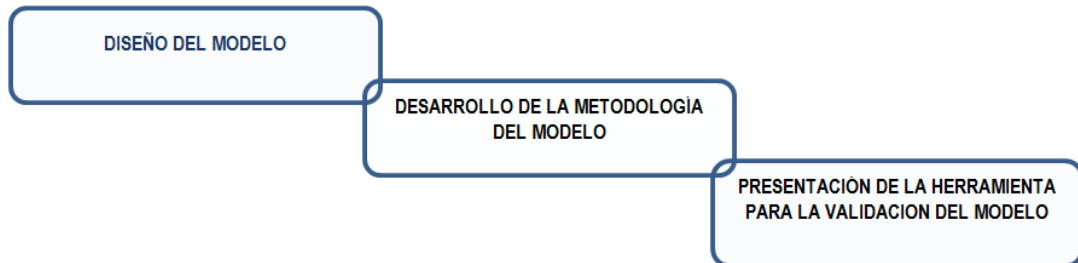


Figura 2.1. Ruta metodológica de la investigación para capítulo II.

2.1. Concepciones teóricas y prácticas del modelo de evaluación de la competitividad propuesto.

La fundamentación teórica metodológica consultada y expuesta, acerca del concepto de competitividad dentro de la gestión empresarial y el análisis efectuado de los procedimientos y modelos expuestos; permitió diseñar un modelo que posibilite la medición y explicación de la competitividad como variable y favorezca la transformación dinámica de la gestión

empresarial hacia un desarrollo ulterior de la empresa objeto de estudio, observándose a la competitividad como resultado.

El nuevo modelo parte de diferentes paradigmas de la gestión entre los que se encuentran: enfoque al cliente, el cambio organizacional, enfoque estratégico, enfoque en procesos, gestión de la calidad, responsabilidad social empresarial, gestión del conocimiento y aprendizaje.

En consecuencia con estos paradigmas se pretende analizar y evaluar la competitividad empresarial, como el termómetro, que detecta las anomalías y establece el camino para la supervivencia, los beneficios y el desarrollo, dentro de la gestión empresarial, enfocándose en necesidades internas, funciones, procesos y resultados; así como en la visión global del entorno.

El modelo permite valorar y explicar el nivel competitivo de una organización, estructurado en diferentes niveles de la competitividad, a partir de la relación interactiva de sus dimensiones, variables y factores, dentro de tres marcos lógicos de actuación: el entorno, la capacidad y la responsabilidad competitiva.

Siendo su principal objetivo: evaluar la competitividad de la empresa expresada en niveles competitivos, para trazar estrategias competitivas en el proceso de gestión empresarial. Este objetivo se fundamenta en requisitos, premisas, funciones y principios básicos³⁸ para el análisis de la competitividad en el proceso de gestión empresarial (Figura 2.2).

³⁸ Nota del autor: **Requisitos** (condiciones dadas o que existen); **premisas** (exigencias de funcionamiento); **funciones clave** (acciones, desempeño de cada elemento) y **principios** (declaraciones normativas, políticas o marco estructural que debe cumplirse).

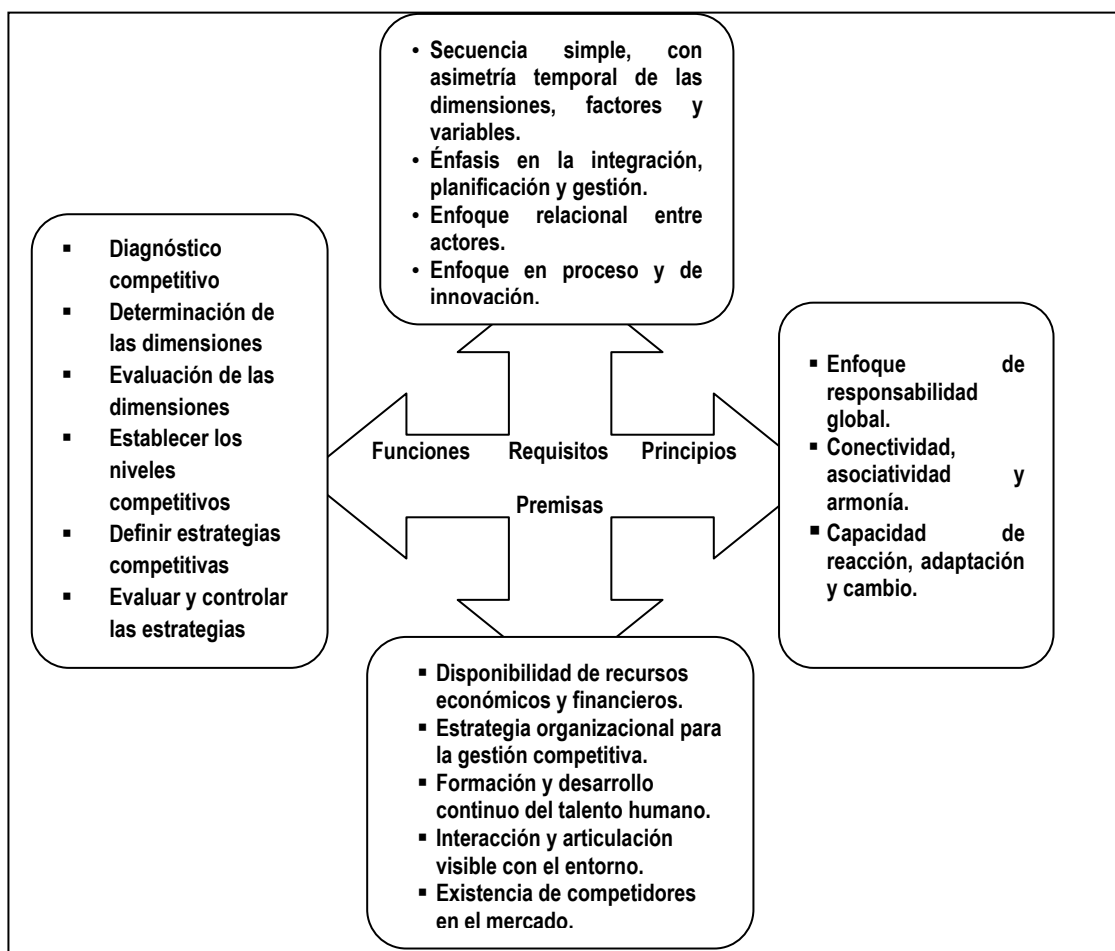


Figura 2.2. Bases teóricas a cumplir en un modelo de competitividad para la gestión en empresas comercializadoras.

El modelo propuesto posee una metodología básica, conformado por etapas, fases y pasos, siendo su base común los procesos de gestión, que se establecen e interactúan dentro de los marcos lógicos expuestos.

Posee un carácter multifactorial y comparativo, dentro del proceso de toma de decisiones, ya que efectúa el análisis de múltiples factores y variables de la competitividad, comparando entre sí y llegando a conclusiones. Se apoya en métodos aritméticos sencillos.

Se enfoca a encontrar la lógica en la interacción de dos variables: la competitividad y la gestión empresarial³⁹, examinadas desde la óptica de los procesos empresariales y las

³⁹ **Nota del autor:** La competitividad es inherente al proceso de gestión, sin embargo puede no estar implícita dentro del mismo. Se razona que en la actualidad este binomio debe ser un resultante biunívoco en la propia relación colindante.

interacciones entre actores dentro del entorno competitivo para el desarrollo de la organización.

Considerando los requerimientos expuestos en las bases teóricas, el modelo de competitividad propuesto, presenta una secuencia en tres etapas, con un análisis de entradas; un proceso, que a su vez posee dos fases y sus correspondientes salidas, en un flujo continuo y de retroalimentación o feedback. (Figura 2.3).

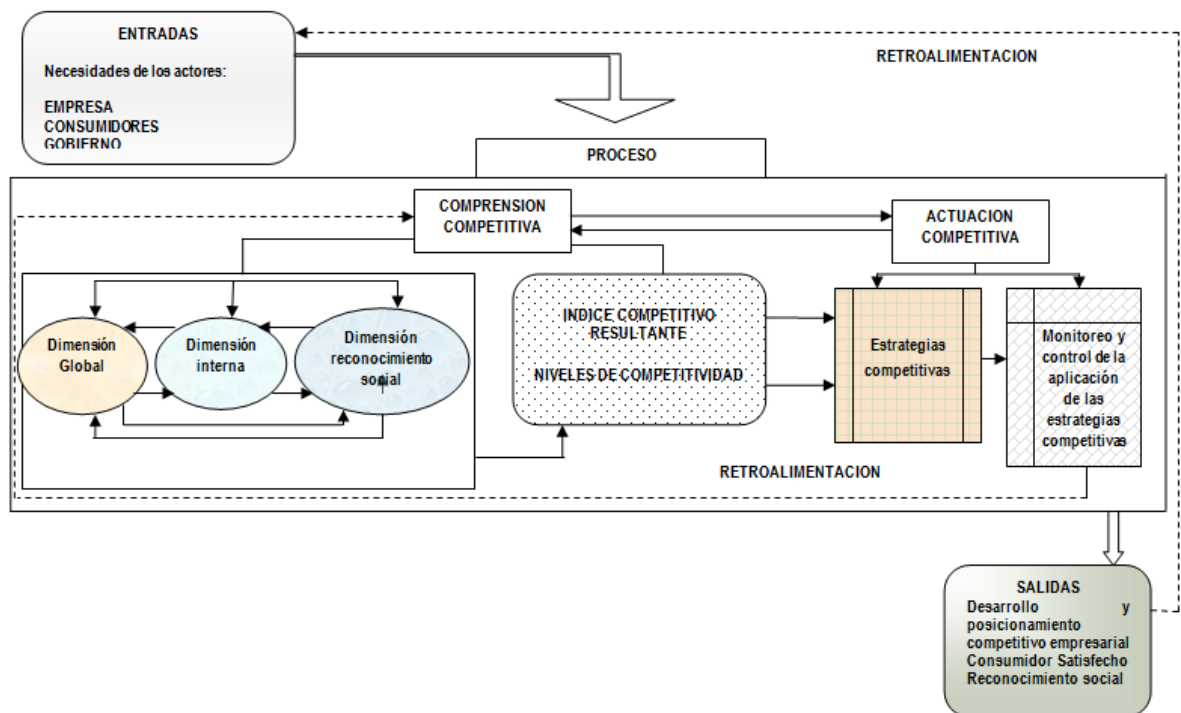


Figura 2.3. Modelo de evaluación de la competitividad para la gestión en empresas.

Los criterios de **entradas** del modelo constituye la información acerca de las necesidades y expectativas de los actores principales de la competitividad: empresas, red comercial, población y gobierno. Cada actor es analizado en su conjunto, desde la óptica individual y en relación con los otros.

Las empresas como eje central o célula fundamental de toda economía, poseen necesidades dentro del armazón del mercado; que deben considerarse para alcanzar sus fines competitivos.

La red comercial y la población constituyen la razón de ser de cada entidad (en este tipo de producto de consumo); estos poseen necesidades y deseos, desde el punto de vista del producto y de los servicios.

El gobierno enfoca sus necesidades en base a la relevancia social y la satisfacción general de las personas, con una mirada de sistema abierto, dentro del proceso globalizador actual.

Con el análisis de estos actores de la competitividad se pretende observar el estado actual de los mismos, su comportamiento y sus proyecciones futuras.

Luego de efectuado este análisis el modelo propone la segunda etapa, el **proceso** en sí, conformado por dos fases interrelacionadas e independientes, las cuáles son la **comprensión competitiva y la actuación competitiva**; que dan como resultado el paso a las salidas del modelo. La interrelación entre las mismas se manifiesta en que en una primera fase se efectúa una evaluación global de los factores internos y externos, condicionados a la influencia de los mismos en la competitividad; y como resultado se definen los niveles competitivos de la empresa y su posición en el mercado, esto facilita una evaluación competitiva; y en la fase dos se establecen las estrategias, lo que posibilita efectuar una proyección de la empresa.

La independencia de cada fase radica en que pueden ser utilizadas según la necesidad e interés, en el proceso de toma de decisión de cada empresa. Es decir la empresa puede quedarse en el conocimiento solo de los factores más generales; de los niveles competitivos y el desarrollo de estrategias competitivas según determine.

Estas fases están en correspondencia con las funciones del modelo; es decir la fase de comprensión competitiva se refiere al diagnóstico competitivo y al análisis de las dimensiones para evaluar la competitividad, así como a la determinación de los niveles competitivos.

Aunque este modelo se presenta como un modelo de evaluación, sería limitado finalizar con la determinación de los niveles de competitividad; esto sólo define los elementos que influyen

en la misma y la posición competitiva; pero es necesario que la empresa utilice esta información; para delimitar las estrategias, que serán evaluadas posteriormente en la segunda fase de actuación competitiva; lo que le imprime al modelo un carácter dinámico en su accionar.

Dentro de la comprensión competitiva se enmarcan tres dimensiones asociadas entre sí desde el paradigma de lo exógeno y endógeno del proceso. Estas son:

La dimensión I es la Global, donde se presentan dos variables fundamentales como son el nivel de influencia lejana, integrado por factores macro y meso, y el nivel de influencia cercana, compuesto por los factores micro y meta, donde se comprende cómo influyen estos factores en la competitividad de la empresa.

Al referir los niveles de influencia, se habla de factores, variables que inciden directa o indirectamente sobre el accionar y comportamiento de la empresa, sobre las cuáles esta puede actuar para aprovechar o atenuar dicha preponderancia.

En este análisis se destaca como aporte de la investigación; la integración de la teoría del diamante de la competitividad con la teoría de la competitividad sistémica, lo que permite comprender la influencia de los factores externos en la competitividad de la empresa.

La dimensión II es la Interna, donde se articulan dos variables clave como son: los recursos y las capacidades competitivas de la empresa; así como la innovación y el desempeño empresarial; integración que aporta el modelo en la comprensión de la utilización de sus condiciones internas para el logro de la competitividad. Es decir cómo se comprende el uso de las capacidades, los recursos, la innovación y el desempeño empresarial, para ser más competitivo.

La dimensión III es la denominada Reconocimiento Social, donde se manifiestan dos variables fundamentales: la responsabilidad social empresarial con la participación y el reconocimiento social en el entorno; combinación que permite la comprensión de la

necesidad de actuar responsablemente y observar el reconocimiento, que posee la empresa por la sociedad, en comparación con sus competidores; comprendiendo la necesidad de actuar responsablemente.

La integración racional de estas tres dimensiones permite definir por un lado, el ámbito competitivo; el índice competitivo resultante y desarrollar el análisis de los niveles de competitividad.

Una vez concluida los aspectos de esta fase se transita hacia la fase II: la actuación competitiva; donde se determina las diferentes estrategias competitivas, que posibilitan una adecuada gestión de la empresa; así como la evaluación de estas para su aplicación.

Con esto se finaliza la segunda etapa del modelo, dando paso a la tercera etapa, constituida por las **salidas** del modelo, las cuales ofrecen los resultados para los actores de la competitividad, estructurados en un desarrollo empresarial, un consumidor o cliente satisfecho, un bienestar social y una relevancia gubernamental.

Como aspecto conclusivo del modelo denota el proceso de retroalimentación, que va dentro de la etapa dos del proceso, desde la fase de actuación competitiva hasta la fase de comprensión competitiva; y desde las salidas hasta las entradas, como medio para permitir la continuidad y regeneración o reinversión del mismo. Es necesario destacar que el modelo debe responder desde su lógica a diversas interrogantes.

Interrogantes que circundan todo el modelo:

- ¿Cómo se mueve el entorno competitivo? Diagnóstico: barreras y oportunidades
- ¿Cómo enfrentar el entorno competitivo? ¿Con qué capacidad de reacción y proactividad?: Posibilidades y fortalezas; debilidades y vulnerabilidades.
- ¿Cuál es la responsabilidad que se tiene con el entorno, con los clientes y con la propia empresa? ¿Cómo se ejerce la responsabilidad? ¿Cuáles son las acciones de integración y participación social?: Credibilidad, confianza, responsabilidad.

- ¿Cuáles son las estrategias competitivas a seguir?.
- ¿Cómo se evalúan dichas estrategias?.
- ¿Cómo está cambiando el estado o comportamiento de los beneficiarios o actores en el proceso? Efectos.
- ¿Cómo se aporta a las soluciones estratégicas propuestas desde el ámbito competitivo? Impactos.

2.2. Desarrollo metodológico del modelo de evaluación de la competitividad.

La tabla 2.1 tiene como objetivo comprender el modelo propuesto mediante la explicación de las etapas, fases y pasos; así como los responsables que ejecutan el proceso y los beneficios que se deben lograr en cada una de ellas.

Tabla 2.1 Etapas y pasos del modelo.

Etapas del modelo	Fases y pasos en cada etapa y responsable de la decisión.	APORTES DEL MODELO
Etapas I: Entradas	Paso 1: Determinación de necesidades y expectativas de los actores de la competitividad. Paso 2: Análisis de los ámbitos competitivos. Paso 3: Planteamiento de las interrogantes competitivas. Responsable: Equipo de dirección de la empresa.	Permite observar el nivel de necesidades y expectativas de los diversos actores de la competitividad. Análisis y explicación de los diferentes ámbitos competitivos en que se desarrollan los actores de la competitividad. Diseño de las interrogantes competitivas acorde a las necesidades de los actores de la competitividad.
Etapas II: Proceso	Fase 1. Comprensión competitiva Paso 4. Determinación de las dimensiones competitivas: global, interna y de reconocimiento social. Paso 5. Planteamiento del índice competitivo resultante. Paso 6. Articulación de los niveles de competitividad con el desafío competitivo. Responsable: Equipo de dirección de la empresa.	Se articula el diamante competitivo de Porter con la competitividad sistémica; así como las capacidades y recursos, la innovación y el desempeño y la responsabilidad social empresarial con la participación y el reconocimiento social. Expresa el nivel competitivo de la organización. Observa cómo la empresa puede enfrentar el desafío competitivo.
	Fase 2. Actuación competitiva. Paso 7. Establecimiento de estrategias competitivas. Paso 8. Evaluación de las diversas estrategias competitivas. Responsable: Equipo de dirección de la empresa.	Permite una consideración respecto a la proyección competitiva de la empresa. Posibilita el proceso de toma de decisiones empresariales de la empresa.
Etapas III: Salidas	Paso 9. Análisis de los niveles de satisfacción de estos actores en correspondencia con sus necesidades. Responsable: Equipo de dirección de la empresa.	En este paso se realiza una evaluación actual de los actores de la competitividad y se llegan a conclusiones al respecto.

El modelo comienza con el análisis de los actores (**entradas** del modelo) donde se exponen aspectos como necesidades de los mismos; ámbitos competitivos e interrogantes competitivos.

En este paso se efectúa un diagnóstico de las necesidades de los actores que intervienen en la competitividad: empresas, red comercial, población y gobierno.

Para ello se precisa definir los factores de cada aspecto a considerar, los cuales son el resultado de un análisis previo con los expertos y especialistas de la entidad.

En este paso intervienen entre otros factores como (Tabla 2.2):

1. Aspiraciones como cliente.
2. Seguridad del producto.
3. Precios.
4. Suministro constante y variado.
5. Puesta a tiempo del producto.
6. Garantía del producto.
7. Calidad certificada.
8. Relevancia social
9. Envases biodegradables.

Tabla 2.2. Determinación del grado de necesidades de los actores en el mercado.

Actores y factores en el mercado	1	2	3	4	5	6	j	Grado de necesidades del mercado
1								
2								
3								
...								
i								
Total								GN

Para valorar el grado de necesidad se establecen parámetros a evaluar por los actores acerca de cada factor (Tabla 2.3).

Tabla 2.3 Criterios de evaluación por factor.

Factores de motivación en el entorno competitivo / Evaluación.	Alta	Media	Baja
Aspiraciones como cliente.	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Seguridad.	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Precio.	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Suministro constante y variado.	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Puesta a tiempo del producto.	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Garantía del producto.	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Calidad certificada.	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Relevancia social.	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Envases biodegradables.	[4-5]	[2-3]	[0-1]

En el procesamiento de este análisis se sugiere las siguientes fórmulas:

$$IN_i = \frac{\sum_{j=1}^n (CF_{ij})}{n}$$

(Ecuación 2.1)

$$IVF_j = \frac{\sum_{i=1}^m (CF_{ij})}{m}$$

(Ecuación 2.2)

$$GN = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n CF_{ij}}{m * n}$$

(Ecuación 2.3)

Donde:

IN: Índice de necesidades del actor i considerando el factor j en el entorno.

IVF: Índice de valoración del factor j en cada actor i.

GN: Grado de necesidades generales de los actores en el mercado. [Alto (4-5) - Medio (2-3) – Bajo (0-1)]

CFij: Criterio del actor i acerca de cada factor j.

i: Actores ($i = 1; 2; \dots; m$)

j: Factores de motivación en el mercado ($j = 1; 2; \dots; n$)

El resultado del análisis anterior permitirá a la empresa conocer el grado de necesidad global de los actores respecto a los factores seleccionados, así mismo se podrá conocer cuáles son los actores con mayor o menor necesidad y el nivel de influencia de los factores, valorados según la regla de decisión asumida en la tabla 2.3.

Con el análisis de las necesidades de estos actores de la competitividad se pretende observar el estado actual de los mismos, su comportamiento y sus proyecciones futuras.

Para ampliar el conocimiento de estos actores, de sus necesidades acerca de la empresa se utiliza además un cuestionario (Anexo 2.1) que evalúa otros criterios. Este cuestionario se aplicará a una muestra probabilística determinada, en correspondencia con los actores seleccionados.

La determinación de los ámbitos competitivos, (hacia el interior de la empresa, hacia la red de proveedores y otras empresas del propio sector y clientes y hacia la construcción del entorno propicio (actores: públicos y privados)); parte de la selección de los principales factores que influyen en la competitividad de la empresa y que intervienen en cada ámbito⁴⁰. Para ello se realiza el test de ámbitos competitivos (Anexo 2.2) a la muestra seleccionada de expertos.

A continuación se realiza el análisis utilizándose los estadios del modelo de la Triple Hélice, vinculándose los diferentes ámbitos competitivos, acorde a un valor dado y su previa interrelación. Para evaluar la relación existente entre estos ámbitos, los expertos le dan un valor en importancia a cada ámbito (de 1 a 100%) y una importancia relativa de cada ámbito dentro del proceso de competitividad de menor a mayor (de 1 a 5), dividiéndose luego entre el total de ámbitos analizados. (Tabla 2.4 y 2.5)

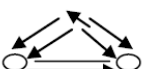
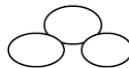
⁴⁰ **Nota del autor:** Tomados y adaptados para cada ámbito de Bueno, E. [2014]: *“La competitividad en la empresa: Un enfoque de “Organización” y una referencia a España”*, Dirección y Organización, nº 13, pp: 5-15.

Tabla 2.4. Rol de los ámbitos competitivos en los actores del proceso.

Ámbitos competitivos.	1 Importancia absoluta. (%)	2 Importancia relativa. [1 – 5]	(1*2) Resultado total.
1			
2			
3			
...			
N			
Total			

Al observarse la relación existente entre los ámbitos se determina cuál de ellos juega en el proceso competitivo el mayor rol.

Tabla 2.5. Niveles de los ámbitos competitivos.

Resultado total.	Nivel determinado.	Estadio.	Significación.	Esquema.
[1 - 1,8)	Vinculación baja	I	Cada ámbito aunque está relacionado con los otros, se mueve casi de forma independiente.	
[1,8 - 2,6)	Vinculación media	I	Existe una relación mayor entre los ámbitos.	
[2,6 - 3,4)	Interrelación visible	II	Aunque existe una relación entre cada ámbito; estos se integran de forma casi palpable en el proceso.	
[3,4 - 4,2)	Interrelación muy visible	II	Aunque existe una relación entre cada ámbito; estos se integran de forma muy visible en el proceso.	
[4,2 - 5]	Aglutinador general	III	Un ámbito engloba a los demás ámbitos, creando una independencia de los otros hacia él.	

Por último se realiza el planteamiento de las interrogantes competitivas que deberá responderse continuamente la empresa en su accionar competitivo, desplegándose mediante el método de Tormenta de Ideas, aplicado a la muestra seleccionada de expertos.

En este momento inicial o punto de partida del modelo se pueden utilizar además herramientas como el método Delphi; el diagrama de Ishikawa; y redes interactivas, las cuales permitirán conocer los aspectos expuestos con anterioridad.

Luego de definidas las entradas se pasa al **proceso** como segunda etapa del modelo, donde se exponen las diferentes fases y como llegar a ellas.

Fase 1. Comprensión competitiva. En esta fase se comprende cuáles son los principales factores que intervienen en los entornos global, productivo y/o comercial, y social donde se

mueve la empresa, considerando elementos exógenos y endógenos dentro del proceso; es decir se determinan las dimensiones competitivas: global, interna y de reconocimiento social. Para la conceptualización teórica y práctica de cada dimensión se efectúa un análisis previo de diversos factores, los cuáles desde su base contribuirán a la articulación de un índice competitivo resultante.

Dimensión global: se articulan los factores de la competitividad expuestas por Porter [1989:251] y los factores de la competitividad sistémica [Esser et al, 1996], acorde a los criterios de expertos, los cuales puntúan los mismos llegando a un resultado determinado. Para la realización de este análisis se buscan los factores principales de ambas teorías (utilizándose el método del perfil competitivo y las matrices de prioridades, para efectuar una reducción de listado⁴¹).

En este instante del modelo se presta atención a aspectos tales como factores competitivos; perspectivas competitivas; ventajas comparativas y competitivas, competitividad coyuntural versus competitividad sustentable, redes de colaboración interempresarial; macro e instituciones públicas y privadas nacionales orientadas hacia la competitividad; la política monetaria, fiscal, de tipo de cambio y comercial, entre otros.

Luego de ser reducido el listado, estos factores se suman, desde las dos ópticas y se ofrece un resultado de esta dimensión, exponiendo la situación desde el punto de vista global que se encuentra la empresa.

Todo se visualiza desde la óptica del entorno competitivo, desde el análisis micro y macro, combinando ambas teorías. Se estiman diversos factores integrados a las variables, dentro de cada subdimensiones; que como resultado ofrecen un valor cuantitativo a esta dimensión; la cual asume un valor determinado por los expertos que va desde 0 a 1; multiplicándose

⁴¹ **Nota del autor:** Este método se utiliza para reducir la lista de los factores de las tres dimensiones y llegar a un listado simplificado y asequible para el análisis mediante el criterio de expertos.

luego cada resultado por un peso específico asignado a cada dimensión de 0,33 según expertos⁴².

Para el análisis de la competitividad es de suma importancia efectuar un estudio de la empresa y la competencia dentro del entorno competitivo. Para ello se utiliza la matriz de análisis de competidores (Anexo 2.3), donde los expertos considerando los valores respecto a la situación comparada de la empresa con sus competidores (Tabla 2.6) obtienen resultados que les definen como marcha la empresa respecto a los otros; y cuales son aquellos parámetros competitivos donde debe ser más énfasis.

Tabla 2.6. Medición de resultados competitivos respecto a los competidores.

Situación comparada	Signos	Números
La empresa es superior al competidor	+	+1
La empresa es igual al competidor	=	0
La empresa es inferior al competidor	-	-1

En la **dimensión interna** del modelo se combina los recursos y las capacidades competitivas de la empresa, así como la innovación y el desempeño empresarial. Es decir se observan todos los factores que intervienen en aquellos procesos que la empresa puede innovar y modernizar para potenciar el valor que reciben los clientes, prestándose atención a aspectos tales como recursos críticos, activos estratégicos, procesos competitivos, áreas funcionales; indicadores competitivos, perspectivas competitivas, enmarcados dentro del tejido empresarial⁴³ y todos los factores que intervienen directamente en los procesos de la cadena de valor.

En resumen se puede expresar que todo se visualiza desde la óptica de la capacidad competitividad, desde el análisis de lo interno hacia lo externo y viceversa. Cada factor que interviene en el análisis asume valores similares a los de la anterior dimensión.

En la **dimensión de reconocimiento social** del modelo, se armoniza la responsabilidad social empresarial con la participación y el reconocimiento social en el entorno,

⁴² **Nota del autor:** 0,33 es el resultado de la división entre 1 y las tres dimensiones.

⁴³ **Nota del autor:** Se asumen los criterios expuestos por Drucker; Stanton, Mintzberg y Bueno.

discurriéndose factores⁴⁴ como la responsabilidad hacia el talento humano en la empresa, respecto a su adquisición, formación y proyección del mismo, así como la responsabilidad social empresarial, respecto al entorno y medio ambiente en que se desarrolla la empresa y su reconocimiento dentro de un accionar “verde”.

Todo se concibe desde la óptica de la responsabilidad social competitiva. Cada factor que interviene en ambos aspectos asume valores similares a los de la anterior dimensión.

Síntesis de la fase 1 de la etapa II. Lógica funcional.

Para un esclarecimiento de esta primera fase **comprensión competitiva** dentro de la etapa II del modelo (proceso) se esboza la lógica de la misma, con sus tres dimensiones y su accionar empresarial (Figura 2.4).

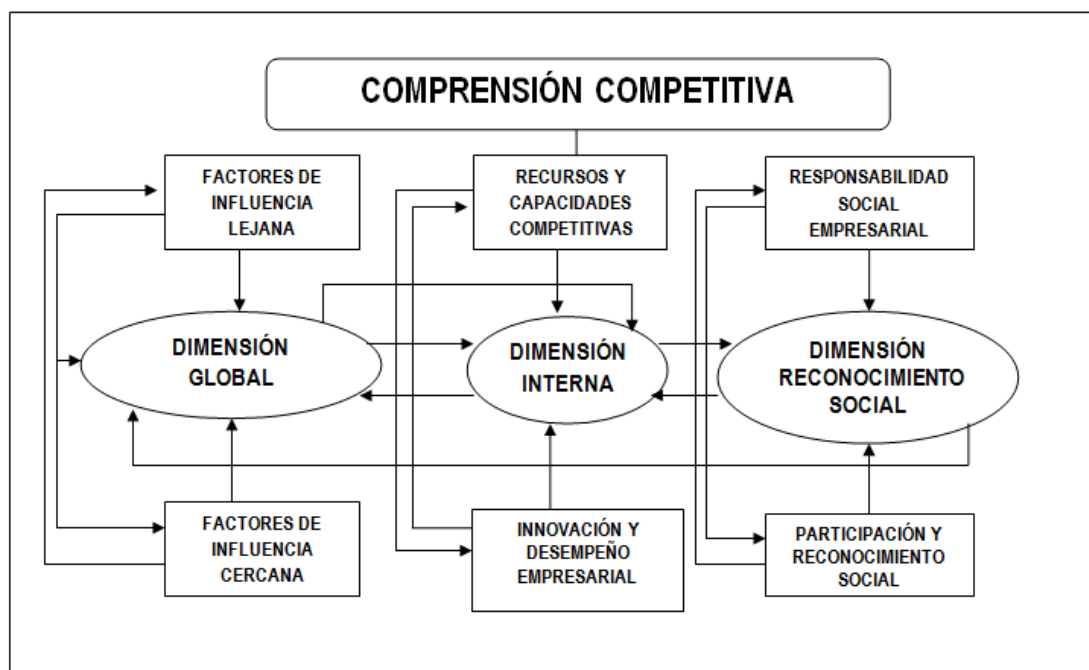


Figura 2.4. Etapa II. Comprensión competitiva.

Como se ha explicado en correspondencia con cada uno de los factores de cada dimensión se establece un resultado final, que se enmarca entre los valores de cero y uno.

Se calculará el valor resultante mediante la siguiente formula⁴⁵ (Ecuación 2.4):

⁴⁴ **Nota del autor:** Se asume los criterios expuestos por Brown [2001] y Lozano [2002].

⁴⁵ **Nota del autor:** Con esta fórmula se establece un proceso de normalización de los datos.

IC = Valor de la Dimensión de mayor valor – Valor de la Dimensión de menor valor / Valor de la Dimensión de mayor valor (Ecuación 2.4)

Donde:

IC: Índice de competitividad $0 \leq IC \leq 1$

DG: Dimensión Global⁴⁶ $DG = (\sum k) / Sd$ (Ecuación 2.5)

DP: Dimensión Interna $DI = (\sum k) / Sd$ (Ecuación 2.6)

DS: Dimensión Reconocimiento Social. $DRS = (\sum k) / Sd$ (Ecuación 2.7)

k: Factores de cada dimensión. $0 \leq k \leq 2$

Sd: Refiere cantidad de subdivisiones de cada dimensión.

Tabla 2.7. Valoración de la incidencia de los factores en cada dimensión de la competitividad.

Valoración del factor	Incidencia del factor.
[0 – 0.59)	Baja.
[0.60 – 1.29)	Media.
[1.30 – 2.00]	Alta.

Con este análisis la empresa puede identificar el peso de cada dimensión y visionar desde el paradigma de la competitividad, cuál de estas dimensiones posee mayor influencia en el desarrollo de la entidad, así como obtener un índice de competitividad resultante. Para la realización de este análisis dimensional se utiliza el paquete computacional Microsoft Office EXCEL V. 2010. (Anexo 2.4).

Luego de haber obtenido el índice de competitividad; se articulan los niveles de competitividad (emergente, confiable, competente, vanguardia), y se observa cuál es la situación competitiva que posee la empresa, es decir en qué situación se encuentra la organización desde el prisma de la competitividad en la gestión, para ello se aplica la matriz de los niveles de competitividad.

❑ Matriz de niveles de competitividad.

⁴⁶**Nota del autor:** En cada dimensión se divide siempre el total de factores entre dos, ya que cada dimensión está compuesta por dos subdivisiones clave, que contienen variables y factores.

A continuación se expresa los posibles resultados del índice competitivo resultante y su valoración al respecto con la adecuación de posibles estrategias competitivas a utilizar por la empresa dentro del entorno en que se desarrolla.

En este paso se establecen los niveles de competitividad que debe poseer la empresa, los cuales pueden ser definidos como:

Incipiente o nulo (Emergente o embrionario).

Aceptable (Confiable o admisible).

Superior (Competente o preferente).

Sobresaliente (Vanguardia o prominente).

Estas valoraciones se establecen considerando el resultado del índice de competitividad donde se observarán niveles altos o bajos de la competitividad empresarial según criterios de expertos de acuerdo a los resultados obtenidos (Tabla 2.8).

Tabla 2.8. Matriz de niveles de competitividad.

Resultados de cada cuadrante.	Valor resultante.	Valoración del índice competitivo resultante.	Estrategias a seguir.	Resultados de la competitividad para el desarrollo de la empresa.
Incipiente o nulo (Emergente o embrionario).	[0 – 0.25]	Bajo.	Impulso competitivo.	Crecimiento.
Aceptable (Confiable o admisible).	[0.25 – 0.55]	Medio.	Comercial o etnocéntrica (extensión doméstica).	Diversificación o penetración de mercados.
Superior (Competente o preferente).	[0.55 – 0.75]	Alto.	Producto – mercado o policéntrica (multidoméstica).	Expansión.
Sobresaliente (Vanguardia o prominente).	[0.75 – 1.00]	Muy alto.	Rivalidad de liderazgo o geocéntrica (global).	Estabilidad.

Esta evaluación se puede realizar en diversos períodos de gestión de la empresa, observándose como influye cada dimensión en la competitividad de la empresa y como se manifiesta en el tiempo el índice competitivo (Tabla 2.9)

Tabla 2.9. Comportamiento de la evaluación de la competitividad de la empresa.

Dimensiones e índice.	AÑOS			
	1	2	3	n
GLOBAL				
INTERNA				
RECONOCIMIENTO SOCIAL				
Índice competitivo resultante (ICr)				

Con esta tabla se tiene una valoración de cómo la empresa se manifiesta en su competitividad, ya que se observa el transito del índice en un período dado.

También es preciso conocer como la empresa puede enfrentar el desafío competitivo considerando la escalabilidad, la estabilidad, las ventajas competitivas y la perspectiva de innovación como vías para determinar su capacidad competitiva. Para esta valoración general se podrán utilizar las siguientes matrices:

- ☐ Matriz de escalabilidad empresarial.
- ☐ Matriz de estabilidad empresarial.
- ☐ Matriz de identificación y valoración de las ventajas competitivas.
- ☐ Matriz de perspectiva de la innovación.
- ☐ Matriz de niveles de competitividad.

Seguidamente se explican cada una de estas matrices y su funcionamiento.

☐ **Matriz de escalabilidad empresarial.**

Se utiliza para conocer el nivel de escalabilidad (observándose como la propiedad o característica deseable de un sistema, una empresa o un proceso, que manifiesta su habilidad, destreza o experiencia para reaccionar con anticipación (proactividad) y adaptarse a los cambios sin perder calidad (adaptación), o bien manejar el crecimiento continuo de trabajo de manera fluida, o para estar preparado para hacerse más grande sin perder calidad en los servicios ofrecidos) que posee la empresa, acorde a su desempeño sostenido y a su intensidad tecnológica, lo que posibilitará saber la capacidad de adaptación y proactividad de la empresa ante los cambios competitivos del entorno (Tabla 2.10, Tabla 2.11, Tabla 2.12 y Tabla 2.13)

Tabla 2.10. Matriz de escalabilidad empresarial. Factores de desempeño sostenible.

1. Factores de desempeño sostenible. (Los que más se desea encontrar o aprovechar).	2. Peso relativo (Refleja la importancia relativa). %	3. Evaluación interna de los factores. (1 -5) (Evaluación más alta: 5 puntos).	4 (2 * 3).
Peso de la empresa en el sector en la región.			
Peso de la empresa en el sector en el país.			
Peso de la marca en los segmentos.			
Peso de capacidad de ajuste estratégico (Rightsizing).			
Peso de las ventajas competitivas.			
Subtotal.			
Total			(4/ (E* F)

La valoración la efectúan los expertos seleccionados, en dependencia de los valores que estos asignan a los diversos factores.

Donde:

E: cantidad de expertos

F: Cantidad de factores.

Tabla 2.11. Criterios de evaluación por factor de desempeño sostenible.

Factores de desempeño sostenible en el entorno competitivo / Evaluación	Alta	Baja
Peso de la empresa en el sector en la región.	[0.6-1]	[0-0,5]
Peso de la empresa en el sector en el país.	[0.6-1]	[0-0,5]
Peso de la marca en los segmentos.	[0.6-1]	[0-0,5]
Capacidad de ajuste (Rightsizing) estratégico.	[0.6-1]	[0-0,5]
Peso de las ventajas competitivas	[0.6-1]	[0-0,5]

Tabla 2.12. Matriz de escalabilidad empresarial. Factores de dinamismo del entorno competitivo.

1. Factores de dinamismo del entorno competitivo. (Los que más se desea encontrar o aprovechar).	2. Peso relativo (Refleja la importancia relativa). %	3. Evaluación interna de los factores. (1 -5) (Evaluación más alta: 5 puntos).	4 (2 * 3).
Nivel de desarrollo de atributos diferenciales entre empresas.			
Capacidad de innovación sistemática y alto nivel tecnológico.			
Dinámica comercial competitiva.			
Dinámica interna de las relaciones entre actores del entorno.			
Capacidad de gestión del conocimiento.			
Subtotal.			
Total.			4 / (E * F)

Tabla 2.13. Criterios de evaluación por factores de dinamismo del entorno competitivo.

Factores de dinamismo del entorno competitivo / Evaluación	Alta	Baja
Nivel de desarrollo de atributos diferenciales entre empresas.	[0.6-1]	[0-0,5)
Capacidad de innovación sistemática y alto nivel tecnológico.	[0.6-1]	[0-0,5)
Dinámica comercial competitiva.	[0.6-1]	[0-0,5)
Dinámica interna de las relaciones entre actores del entorno.	[0.6-1]	[0-0,5)
Capacidad de gestión del conocimiento.	[0.6-1]	[0-0,5)

Con estos factores se establece la matriz de escalabilidad empresarial; que quedaría como muestra la figura 2.5.



Figura 2.5. Matriz de escalabilidad empresarial

Donde:

PR: Proactividad rápida.

PM: Proactividad media

PL: Proactividad lenta.

AR: Adaptación rápida.

AL: Adaptación lenta.

AM: Adaptación media.

La empresa debe evitar el cuadrante donde tanto el desempeño sostenible como el dinamismo del entorno son bajos; ya que aquí tanto la proactividad como la adaptación son muy lentas.

☐ **Matriz de estabilidad empresarial.**

Esta matriz se utiliza para conocer el estadio de estabilidad competitiva que posee la empresa en su avance empresarial (el cual puede ser lento o rápido y débil o firme) en correspondencia con los factores inherentes a la competitividad coyuntural y a los de referentes a la competitividad sustentable.

Entre los factores a analizar de la competitividad coyuntural se enmarcan:

- Posibilidad de obtener recursos naturales y materias primas.
- Uso de mano de obra barata.
- Cercanía con los mercados.
- Fluctuación del tipo de cambio monetario.

Los factores propios de la competitividad sustentable son:

- ✓ Innovación y desarrollo tecnológico.
- ✓ Logística.
- ✓ Incremento de la productividad.
- ✓ Desarrollo del talento humano.

Estos factores se analizan de igual manera que la matriz expuesta anteriormente; quedando como resultado la matriz siguiente (Figura 2.6):

Competitividad coyuntural	Alta	AR y F	AR y D
	Baja	AL y F	AL y D
		Alta	Baja
		Competitividad sustentable	

Figura 2.6. Matriz de estabilidad empresarial.

Donde:

AL y F: Avance lento y firme.

AR y D: Avance rápido y débil.

AR y F: Avance rápido y firme.

AL y D: Avance lento y débil.

La empresa debe observar la posición en cada cuadrante ya que la combinación de poder contar con recursos y la influencia de factores exógenos y endógenos, provoca el posible avance de la misma; por lo que si el análisis de la competitividad coyuntural y la sustentable ofrecen un valor alto, el avance es rápido y progresivo. Se debe evitar el cuadrante del avance lento y decreciente.

❑ **Matriz de identificación y valoración de las ventajas competitivas.**

Esta matriz se utiliza para conocer cuáles son las principales ventajas competitivas que posee la empresa respecto a sus competidores. Para ello se establece una serie de ventajas, las cuales son seleccionadas mediante una valoración de expertos utilizándose criterios como: valiosa o única, rara, difícil de imitar y objetiva (Tabla 2.14) y evaluándose según criterios determinados (Tabla 2.15).

Tabla 2.14. Matriz de identificación y valoración de las ventajas competitivas.

1. Posibles ventajas competitivas	2. Valiosa o única. (1 a 5 puntos)	3. Rara. (1 a 5 puntos)	4. Difícil de imitar. (1 a 5 puntos)	5. Objetiva e imprescindible. (1 a 5 puntos)	6. Implica riesgos bajos. (1 a 5 puntos)	7. Puntaje promedio final. (Suma de las casillas (2; 3; 4 y 5)/ Cantidad de atributos CtA)
Ventaja 1						
Ventaja 2						
...						
Ventaja m						
Promedio						

$$VCe = \frac{\sum_{i=1}^m (P1 + P2 + P3 + P4 + P5)}{CtA}$$

(Ecuación 2.8)

Donde:

VCe: Ventaja competitiva evaluada $1 \leq VCe \leq 5$

P1: Característica definida como valiosa o única.

P2: Característica definida como rara.

P3: Característica definida como difícil de imitar.

P4: Característica definida como objetiva e imprescindible para la organización.

P5: Característica definida como implica riesgos bajos.

CtA: Cantidad total de atributos.

I: Ventaja competitiva sin evaluar.

m: Total de ventajas competitivas sin evaluar.

Tabla 2.15. Criterios de evaluación de cada ventaja competitiva.

Ventajas competitivas.	Alta	Media	Baja
Ventaja 1	[4-5]	[2-3]	[0-1]

Con este análisis la empresa está en condiciones de tener claro cuál o cuáles son las principales ventajas competitivas que posee, respecto a sus competidores, en el entorno en que se encuentra.

☐ Matriz de perspectiva de la innovación.

Esta matriz expone que decisión debe tomar la empresa respecto al tipo de innovación que debe efectuar acorde a factores del atractivo tecnológico que se encuentran en el entorno y a factores del posicionamiento tecnológico (Tabla 2.16; Tabla 2.17; Tabla 2.18 y Tabla 2.19).

Tabla 2.16. Factores del atractivo tecnológico que se encuentran en el entorno.

1. Factores del atractivo tecnológico que se encuentran en el entorno (Los que más se desea encontrar o aprovechar).	2. Peso relativo (Refleja la importancia relativa). %	3. Evaluación interna de los factores. (1 -5) (Evaluación más alta: 5puntos).	Total (2 * 3).
Crecimiento del mercado.			
Costos tecnológicos.			
Riesgos tecnológicos.			
Competidores que utilizan las tecnologías.			
Evolución tecnológica.			
Total			

Tabla 2.17. Criterios de evaluación por factor de atractivo tecnológico que se encuentran en el entorno.

Factores de atractivo tecnológico que se encuentran en el entorno / Evaluación	Alta	Baja
Crecimiento del mercado.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Costos tecnológicos.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Riesgos tecnológicos.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Competidores que utilizan las tecnologías.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Evolución tecnológica.	[0,6-1]	[0,5 - 0)

Tabla 2.18. Factores del posicionamiento tecnológico.

1. Factores del posicionamiento tecnológico. (Los que más se desea encontrar o aprovechar).	2. Peso relativo (Refleja la importancia relativa). %	3. Evaluación interna de los factores. (1 -5)) (Evaluación más alta: 5 puntos).	Total (2 * 3).
Liderazgo en la introducción de la tecnología.			
Gastos de I+D+i realizados.			
Patentes obtenidas.			
Capacidad tecnológica y competencia del equipo.			
Red de relaciones exteriores.			
Total			

Tabla 2.19. Criterios de evaluación por factores de posicionamiento tecnológico.

Factores de posicionamiento tecnológico / Evaluación.	Alta	Baja
Liderazgo en la introducción de la tecnología.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Gastos de I+D+i realizados.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Patentes obtenidas.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Capacidad tecnológica y competencia del equipo.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Red de relaciones exteriores.	[0,6-1]	[0,5 - 0)

Con el resultado de ambos factores se construye la matriz (Figura 2.7), obteniéndose los resultados en cada cuadrante.

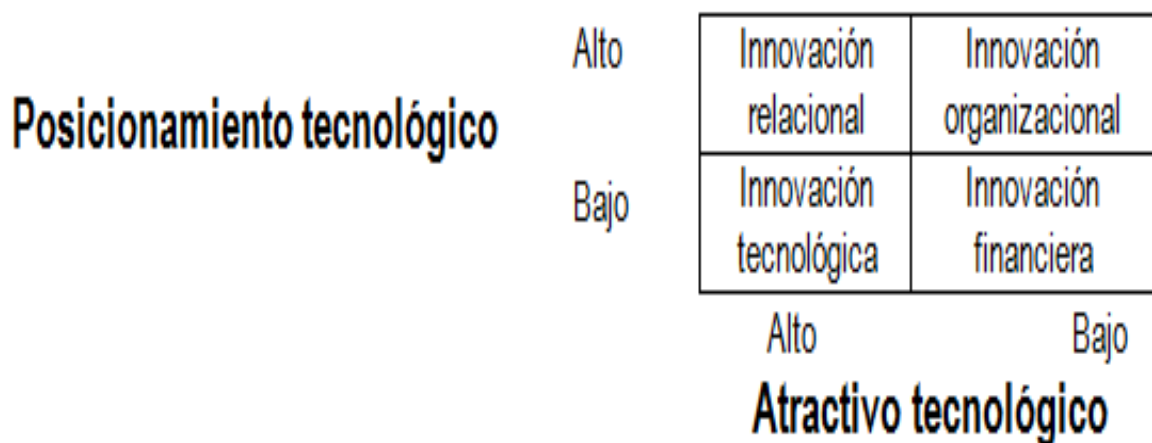


Figura 2.7. Matriz de perspectiva de la innovación.

A continuación se exponen los resultados de cada cuadrante y acciones a seguir (Tabla 2.20).

Tabla 2.20. Resultados de cada cuadrante en la matriz de perspectiva de la innovación y acciones a seguir.

Resultados de cada cuadrante.	Acciones a seguir.
Innovación relacional. (Relación entre clientes, proveedores y competidores con la empresa en busca de mejoras internas desde la visión externa de estos).	Invertir en tecnologías para mantener liderazgo. Establecer alianzas.
Innovación organizacional (Mejoras internas desde los procesos).	Diversificación de la producción y/o aperturas de nuevas sucursales; acorde a las tecnologías utilizadas.
Innovación financiera (Innovación respecto a costos e ingeniería de precios).	Diferenciación de precios según segmentos y volúmenes de compras, manteniendo o sustituyendo productos en relación con sus resultados (beneficios o pérdidas).
Inversión tecnológica (Innovación interactiva entre empresa y entorno, buscando un posicionamiento competitivo estable).	Invertir tecnológicamente para fortalecer la posición competitiva. Establecer <u>clúster</u> y alianzas.

Por último, según los valores determinados por el índice de competitividad resultante se formula la matriz de niveles de competitividad.

Luego de haberse analizado el índice de competitividad y las matrices que condicionan enfrentar el desafío competitivo, se definen las estrategias a seguir por la empresa, pasándose a la etapa 2 de la fase II, la actuación competitiva, donde se determinan las estrategias competitivas de la empresa y se realiza un monitoreo y control de la aplicación de dichas estrategias.

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

En consideración con los criterios formulados por especialistas, expertos e investigadores la empresa tendrá un determinado nivel competitivo y por consiguiente se pudieran establecer las siguientes estrategias⁴⁷:

A continuación se desglosan estas:

- Impulso competitivo: Se manifiesta de qué lado nace la estrategia competitiva o, en otros términos, cuál es el eje sobre el que debe girar su diseño y depende de

⁴⁷ **Nota del autor:** Se efectúa un compendio y adaptación de diversos autores que plantean diversas estrategias competitivas como son: Ansoff; Porter; Kotler; Santesmases, Stanton, Drucker, entre otros.

la naturaleza de la empresa y el medio en el que se desenvuelve, con tres posibles caminos:

a) Impulso de la demanda: Parte de definir un mercado de interés y de estudiar sus necesidades, para sobre esa base diseñar un producto apropiado y alinear las capacidades de la empresa.

b) Impulso de la oferta: Se analiza primero cuáles son los recursos y capacidades distintivos de la empresa, para de ahí establecer qué productos se pueden manejar con ventaja y a qué mercado conviene dirigir la oferta.

c) Impulso del producto: Todo el interés y toda la creatividad se orientan a idear un producto atractivo, para luego valorar su viabilidad comercial e impulsar el desarrollo productivo.

➤ Comercial etnocéntrica (extensión doméstica): La estrategia comercial está representada por las clásicas 4 “Ps” de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza), cada una de las cuales integra una gran variedad de herramientas para atraer al cliente y facilitar el intercambio del producto, integrando un todo en el que la falta en una parte, afecta al conjunto, es decir, penetrar el mercado desde las bases del propio marketing.

➤ Producto: Constituye el corazón de la estrategia comercial, tal que a través del manejo de los atributos de calidad, servicio e imagen se construye un perfil de producto de particular interés para un espacio del mercado.

Precio: Valor percibido del producto por los clientes, en consideración a atributos y costos de adquisición. Con frecuencia se manejan los precios por debajo de su valor para ganar la preferencia del cliente, aunque no es raro que se aumenten para aprovechar el mercado.

Promoción: Su papel es informar, persuadir y reafirmar la preferencia del cliente, con las herramientas de la publicidad, promociones (regalos, descuentos, rifas) relaciones públicas y fuerzas de ventas.

Plaza: Se plantea el modo en que se mueve el producto desde la fábrica hasta el consumidor (canales y puntos de venta), lo cual es de primordial importancia ya que gran parte de la batalla se libra en estos lugares. Además del flujo físico del producto, es de interés pensar en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos.

➤ Producto – mercado policéntrica (multidoméstica): Una empresa puede aspirar a buenos resultados si cuenta con una ventaja que le permita ofrecer un producto mejor a un más bajo precio que sus competidores, a partir de lo cual se distinguen tres estrategias de producto - mercado, conocidas también como estrategias competitivas genéricas:

Estrategia de liderazgo en costos (o de bajos precios): Una empresa que cuenta con una ventaja competitiva de bajos costos está en posibilidad de manejar un producto de precio reducido, para ganar con ello la parte del mercado que es más sensible a esta variable. Por lo general, lo que se ofrece es un producto estándar de calidad aceptable, con un alto volumen de ventas que compensa el sacrificio en precio, siendo variadas las posibles fuentes del bajo costo.

Estrategia de diferenciación (o agregación de valor): Consiste en el desarrollo del producto con un perfil tal que lo haga más deseable para un segmento del mercado, a cambio de lo cual el cliente está dispuesto a pagar un mayor precio. Las posibles formas de diferenciación del producto son muy diversas (desempeño, confiabilidad, servicio, entre otras.), cada una de las cuales debe estar respaldada por una correspondiente capacidad al interior de la empresa (ingeniería del producto, sistemas de calidad, grupo de ventas.)

Estrategia de enfoque (o nichos). La atención se dirige hacia un pequeño espacio del mercado, ya sea en términos geográficos, demográficos, de la línea de productos, conforme al cual se alinean las capacidades de la empresa, lo que permite ofrecer mejores precios o

lograr un producto superior de acuerdo a los requerimientos particulares de esa pequeña parte del mercado.

- **Rivalidad o liderazgo de ataque geocéntrica (global):** La intención es ganar una mejor posición a costa de un rival, tanto en los predios nacionales como fuera de fronteras, entre las formas de ataque se distinguen los siguientes casos:

Reto directo: Incluye las típicas batallas en el mercado, las tácticas depredatorias o, simplemente, tratar de superar al rival con mejores productos, para lo cual hay que valorar si tiene la fuerza necesaria para salir adelante y resistir las posibles contraofensivas.

Reto lateral: Consiste en dirigir el ataque a clientes insatisfechos, así como zonas y segmentos descuidados o difíciles de atender por el rival.

Reto oportunista: Se aprovecha situaciones en las que el rival es vulnerable, como cuando comete errores, cuando tiene restricciones de portafolio, ante cambios tecnológicos o ante cambios de la demanda.

Estrategias de defensa: La intención es conservar una posición ante nuevos o viejos rivales, las posibles acciones son:

- *Mantenerse a la ofensiva:* El partir de que la mejor defensa es el ataque, lleva a la mejora continua e innovación del producto, con respuestas para todo reto y complicando la vida a los rivales.
- *Atrincheramiento:* Llenar brechas o bloquear el acceso a quienes amenazan con un reto lateral.
- *Contraataque:* Ofrecer una respuesta rápida y agresiva a los rivales oportunistas, seguido de fuertes represalias.
- *Retirada:* Ante la imposibilidad de defender todo, renunciar a aquello en que se está más débil y concentrarse en lo de mayor interés.

Como se observa existen una amplia variedad de estrategias competitivas a seguir por la empresa dentro de su entorno competitivo. Es preciso destacar que cada estrategia esbozada puede contener una a la otra en determinado momento y enfoque, y establecer patrones similares de comportamiento considerando factores competitivos en el entorno.

También se pudiera utilizar como alternativa para este análisis, la matriz de la gran estrategia (Figura 2.8), según la información que se posea, a partir del nivel de competitividad y el crecimiento de mercado. Esta matriz posee cuatro cuadrantes, acorde a estas dos variables: crecimiento rápido o lento del mercado y la posición competitiva fuerte o débil de la empresa.

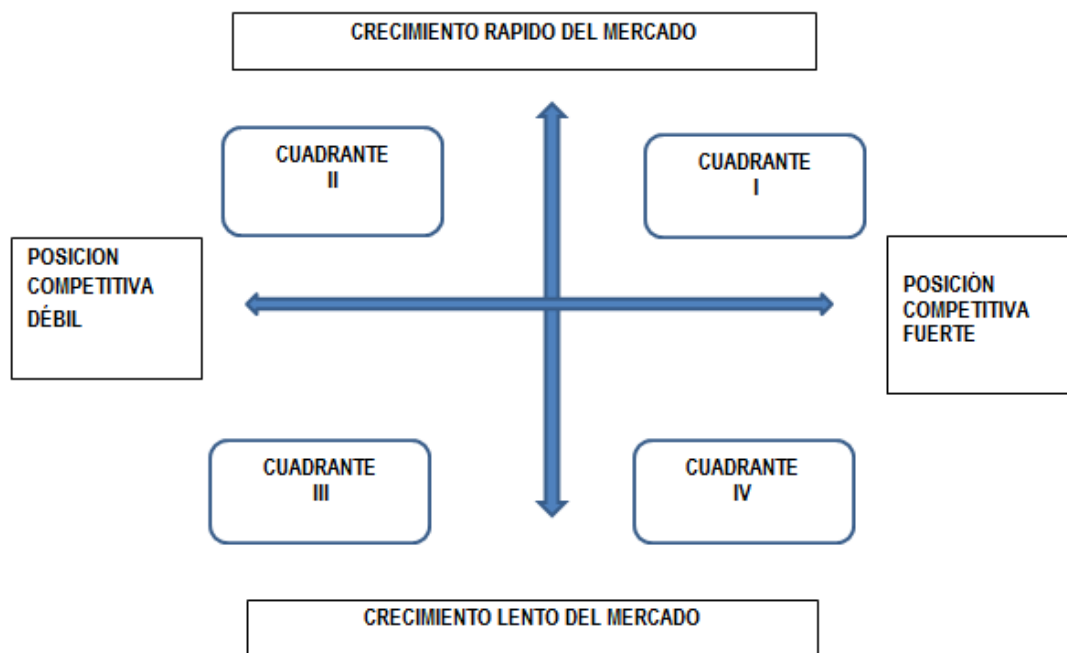


Figura 2.8. Matriz de la gran estrategia.

Fuente: Tomado y adaptado de Cortina et al [2010].

Para determinar la posición de cada cuadrante son observadas por los expertos, las variables de la misma; obteniéndose los datos referidos al mercado y a la posición competitiva de la empresa, acorde al nivel de competitividad obtenido.

Las estrategias expuestas para cada cuadrante son expuestas en la tabla siguiente (Tabla 2.21).

Tabla 2.21. Propuestas de estrategias según cuadrantes de matriz de gran estrategia.

Cuadrante	Estrategias propuestas
I	Desarrollo de mercado, penetración del mercado, desarrollo del producto, integración hacia adelante, atrás u horizontal, diversificación concéntrica.
II	Penetración de mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, desinversión, liquidación.
III	Atrinchamiento, diversificación concéntrica / horizontal, en conglomerado, desinversión, liquidación.
IV	Diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación de conglomerados, empresa de riesgo compartido.

Fuente: Cortina et al [2010].

Para realizar el monitoreo y control de la aplicación de dichas estrategias, se deberá hacer un análisis que ofrezca respuestas adecuadas a las siguientes interrogantes, relacionadas con los conceptos de: adecuación interna, factibilidad económica-financiera y viabilidad comercial en un período dado de tiempo⁴⁸:

☐ Adecuación interna:

1. La estrategia propuesta, ¿está enfocada (realmente) al logro de los objetivos?.
2. El nivel de riesgo que lleva consigo su implantación, ¿es aceptable?.
3. La estrategia, ¿es coherente con los «valores» de la alta dirección de la empresa?.
4. La estrategia, ¿promueve el adecuado equilibrio de la cartera de productos?.

☐ Factibilidad económica-financiera.

1. ¿Pueden resolverse favorablemente los problemas prácticos planteados por la implantación de la estrategia, sean éstos tecnológicos, financieros o de cualquier otra índole?.
2. ¿Posee la empresa los activos suficientes para su implementación?.
3. La inversión por realizar, ¿es aceptable?.

☐ Viabilidad comercial.

1. ¿Eleva la estrategia el potencial de beneficios o de generación de recursos?.

⁴⁸ **Nota del autor:** Tomado y adaptado de O'Shaughnessy J. [2004] Competitive marketing A Strategic Approach. 5th Ed. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid España

2. ¿Encaja la estrategia en el sistema de negocios de la empresa?.
3. ¿Contribuye la estrategia a minimizar las posibilidades de la competencia?.
4. ¿Favorece la estrategia a satisfacer necesidades y expectativas de los clientes?.

Con este paso se conforma en general la segunda etapa del modelo y se pasa a la tercera etapa: las **salidas** del modelo que responden a los impactos sobre los actores de la competitividad y sus niveles de satisfacción de estos, en correspondencia con sus necesidades. Se analiza aspectos como: desarrollo y posicionamiento competitivo empresarial; consumidor satisfecho y reconocimiento social.

A finalizar es pertinente observar el proceso de **retroalimentación o feedback**, desde las salidas hacia sus entradas, estableciéndose un paralelismo de respuesta de satisfacción medido mediante los impactos y los efectos de la relación de los procesos y su desempeño; y desde cada una de las dimensiones; donde se distingue el carácter sistémico del modelo. El flujo continuo del modelo resalta sus principios, premisas, requisitos y funciones desde su concepción.

El modelo condiciona el criterio de la praxis como eje central, desarrollado a partir de la experiencia teórica; la observación precedente y al análisis fáctico del proceso.

Validación del modelo.

Todo modelo debe estar válido y verificado, permitiendo una visión de su funcionalidad. El término validación procura determinar si un modelo es correcto o no con respecto al sistema "real".

En términos más comunes, la validación se encarga de responder la pregunta: ¿se está construyendo el modelo correcto?, por otra parte la verificación procura contestar la pregunta: ¿se está construyendo el modelo correctamente?.

En los modelos en los cuales se basan la toma de decisiones, se está particularmente interesado en la idea del diseño para la aplicabilidad. A continuación se enuncian los parámetros⁴⁹ que debe cumplir el modelo, propuestos para ser validado por los expertos (Tabla 2.22).

Tabla 2.22. Parámetros para la validación del modelo por expertos.

Parámetros	Alta (3)	Media (2)	Baja (1)
Utilidad práctica			
Operacionalidad			
Adaptabilidad			
Complejidad			
Cohesión			
Compatibilidad			
Racionalidad			

Conclusiones del Capítulo II.

1. El modelo establece una visión reflexiva acerca del tratamiento, análisis, medición y explicación de la competitividad empresarial, para el proceso de definir estrategias competitivas y contribuir a la gestión exitosa de las empresas.
2. Las herramientas utilizadas en el modelo permitirán analizar y explicar la competitividad empresarial, desde sus dimensiones y factores fundamentales en su vinculación con el proceso de gestión empresarial.

⁴⁹ **Nota del autor:** Estos parámetros son tomados de Estrada [2014].

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA ACQUA CAPRI DE ECUADOR

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA ACQUA CAPRI DE ECUADOR

Objetivos del capítulo:

1. Realizar una breve caracterización de la empresa ACQUA CAPRI.
2. Evaluar la competitividad de la empresa mediante la aplicación del modelo propuesto.

Se seguirá una ruta metodológica como se plantea a continuación, acorde a los objetivos que se declaran en el capítulo (Figura 3.1).

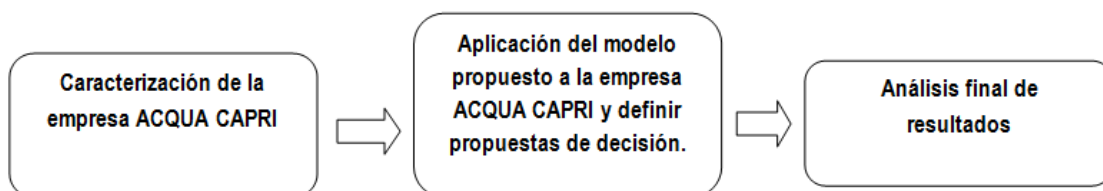


Figura 3.1. Ruta metodológica a seguir en la investigación (Capítulo III).

3.1 Características generales de la empresa ACQUA CAPRI.

La empresa ACQUA CAPRI fue fundada el 5 de enero del año 2007, por la familia Miketta bajo responsabilidad del ingeniero Patricio Miketta Falcones, en la ciudad de Esmeraldas, Ecuador. Sus inicios fueron inciertos ya que el capital invertido provenía de fuentes ajenas; concedidas por el Banco Pichincha. La planta funciona en un área de propiedad particular y familiar situada en la avenida José Joaquín del Olmedo y la calle Pichincha de la ciudad de Esmeraldas, en el centro de la urbe.

Luego de varios años de operaciones la empresa salda sus obligaciones y presenta en la actualidad un saldo favorable financieramente. La empresa embotelladora ACQUA CAPRI capta, almacena y purifica el agua para el consumo humano con un alto estándar de calidad. La misma posee su certificado de calidad de las normas ISO, dadas en el 2015.

Desde sus inicios en el negocio se ha propuesto desarrollar estrategias que permitan mejorar la calidad de sus producciones y garantizar no sólo la prestación de un servicio óptimo, sino que el mismo garantice una ventaja competitiva, ante el importante número de empresas de este tipo que se han instalado en la ciudad de Esmeraldas, considerando que en los últimos años el mundo tecnológico y científico ha evolucionado vertiginosamente.

Su misión radica en:

“Garantizamos la esencia de la existencia humana de nuestros clientes, empleados y comunidad, mediante la producción y mercadeo profesional de aguas de mesas; con calidad y responsabilidad social”.

Slogan promocional: “Beba salud con alegría”

La visión enmarca en el período 2014 – 2019 se enfoca en:

“Somos una empresa fuerte en la gestión sostenible, eficiente, transparente, innovadora, autosuficiente y comprometida a garantizar la disponibilidad de los servicios de agua purificada, ampliando la cobertura de manera constante y preservando el medio ambiente”.

Valores de la empresa.

Los valores actúan como una brújula que guía las acciones y describe el comportamiento el actual y futuro de la empresa. Estos son:

- Liderazgo: Formar un futuro mejor.
- Responsabilidad: Sin daños al ecosistema.
- Pasión: Comprometidos en corazón y mente.
- Calidad: Lo que hacemos, lo hacemos bien.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa (Figura 3.2).

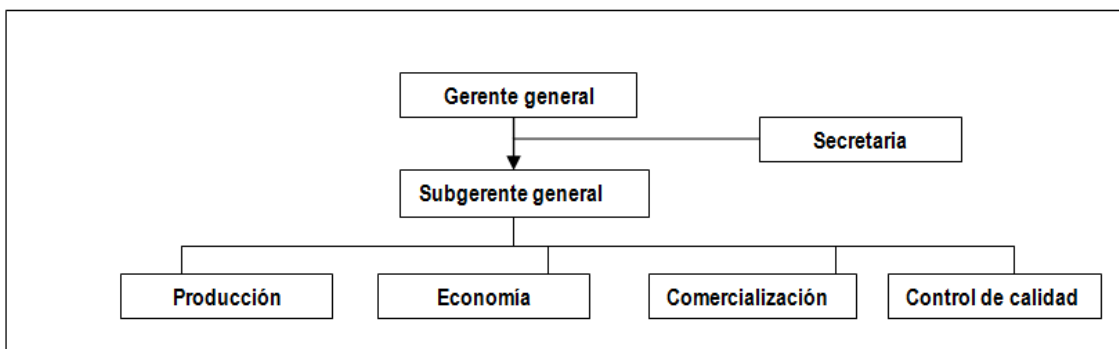


Figura 3.2. Organigrama de la empresa ACQUA CAPRI:

La empresa cuenta en este año (2017) con 20 empleados; como se desglosa en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Personal de la empresa ACQUA CAPRI.

Descripción / Años	2014	2015	2016	2017
ADMINISTRACIÓN				
Gerente	1	1	1	1
Secretaria de gerencia	1	1	1	1
Subgerente general	1	1	1	1
PRODUCCIÓN				
Supervisión de producción	1	1	1	1
Operadores	4	5	5	5
Obreros	5	6	7	7
ECONOMÍA				
Contralor económico	1	1	1	1
COMERCIALIZACIÓN				
Comercial	1	1	1	1
Especialista en promoción	-	-	1	1
CONTROL DE CALIDAD				
Especialista de calidad	1	1	1	1
Total	16	18	20	20

Como se observa la empresa posee una estructura plana respecto a sus niveles de dirección, lo que condiciona una mejor operabilidad entre departamentos y funciones. Las funciones que cumple cada personal en su puesto se detallan en el anexo 3.1.

El sistema de distribución del agua en la provincia de Esmeraldas está ya obsoleto; lo que hace que el agua que se envía por la red pública ya no sea una agua adecuada y apta para el consumo de mesa, lo que hace necesario el proceso de filtración y reprocesamiento al agua.

Los pasos que la empresa realiza para darle el valor agregado al agua son:

- 1.- La captación del agua de la red pública.
- 2.- Pasar por el primer filtro de polipropileno de 20 micras.
- 3.- Luego se pasa por filtros de cerámica.

- 4.- Se pasa por los filtros de turbidez.
- 5.- Se le añade el carbón activado.
- 6.- Se realiza el proceso de luz ultravioleta de cuarta generación.
- 7.- Se aplica el ozono.
- 8.- Se aplican filtros pulidores de una micra.

Con este proceso el agua está lista para su envasado y comercialización.

En el proceso de producción de la empresa los envases son llenados mecánicamente en el área al vacío para evitar la contaminación, luego se establecen los procesos de purificación garantizada a través de técnicas de filtración por polipropileno, cerámica, carbón activado, luz ultravioleta para finalmente ser ozonizada, garantizando de esta manera la pureza del agua; apta 100% para el consumo humano.

Entre las actividades del proceso de producción hacia lo interno de la empresa se exponen las siguientes:

- 1.- Recepción del bidón o envase de 20 litros, (que es el único retornable) revisión y marcaje de su estado comercial.
- 2.- Ingreso del bidón al sitio del lavado, donde se desinfecta por dentro y fuera.
- 3.- Pasa al enjuague a presión con agua de detergente biodegradable.
- 4.- Para pasar al área de llenado que se realiza con cuatro pistones a la vez, para los bidones de 20 litros y aquí también se genera los galones de 4 litros o envasan los galones y las botellas de 500 cc o de medio litro.
- 5.- Se embalan en fundas para sacar el producto
- 6.- Se lo almacena en las bodegas y está listo para su comercialización.

A lo externo la empresa cuenta con 2 triciclos que manejan 13 bidones de agua cada uno, un tricimoto que carga 30 bidones, cuatro camionetas que cargan 50 bidones cada una, dos Kia 300 que cargan 120 bidones cada uno y dos camiones que cargan 180 bidones cada uno, dos

carros foráneos que llevan 80 bidones diarios, todo esto ofrece un total de bidones que circulan en la primera vuelta de 936 bidones que se realiza a las 6:30 am; para la segunda vuelta los camiones no participan ya que ellos salen de la ciudad y no alcanzan a realizar otra vuelta ni los carros foráneos, el resto de carros realizan de dos a tres vueltas de lunes a sábado, excepto los días jueves que es el día que la ruta se satura y solo se realiza una vuelta y media.

A los carros hay que aumentarles los dos productos que más se comercializan que son los galones y las botellas de 500 cc; que es un promedio de 350 galones y 110 jabas de 24 unidades de botellas de 500 cc.

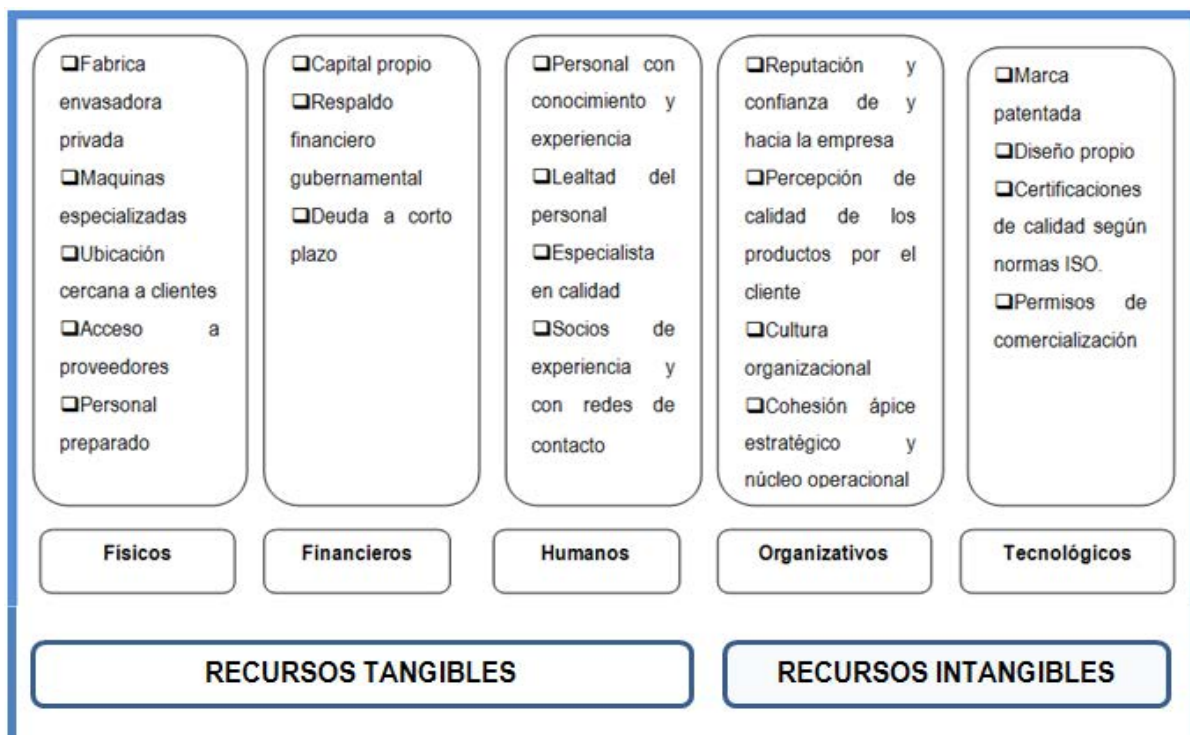
Para este proceso externo las personas que realizan este trabajo no dependen de la empresa directamente, ya que se le entrega el producto para que ellos lo comercialicen y dependiendo de la venta ganan una comisión diaria. En este proceso trabajan 25 personas que se encargan de distribuir en Esmeraldas el producto ACQUA CAPRI.

Desde el ámbito comercial la empresa opera con los siguientes parámetros de envases y precios fijados (Tabla 3.2).

Tabla 3.2. Productos, envases y precios.

Productos (Envases)	Precio
Bidón de 20 litros	0,40 centavos de dólar
Bidón de 4 litros	0,55 centavos de dólar
Caja de medio litro (24 unidades de 500 cc)	3,00 dólar cada caja

Según la percepción de expertos, directivos de la empresa, la misma cuenta con varios recursos tangibles e intangibles que definen su accionar competitivo (Cuadro 3.1).



Cuadro 3.1. Recursos tangibles e intangibles de la empresa ACQUA CAPRI.

Siendo sus clientes los siguientes:

- ☐ Refinería de Esmeraldas.
- ☐ Termo Esmeraldas.
- ☐ Banco Pichincha.
- ☐ Banco del Austro.
- ☐ Portuaria.
- ☐ Balao.
- ☐ Infantería de marina.
- ☐ Policía Nacional.
- ☐ Colegios católicos de Esmeraldas.
- ☐ Puerto de Esmeraldas.
- ☐ Flopet.
- ☐ Fiscalía del estado.
- ☐ Universidad católica de Esmeraldas.
- ☐ Universidad Luis Vargas Torres de Esmeraldas.
- ☐ Cooperativa 29 de octubre.
- ☐ Gran Aki.
- ☐ Tía.
- ☐ Terminal terrestre.
- ☐ Jardines de la paz.
- ☐ Heladerías.
- ☐ Estadio de deportes.
- ☐ Ministerio de educación.

En un análisis de los mismos, (Anexo 3.2) los principales son: Refinería Esmeraldas; Termo Esmeraldas; Heladerías, Estadio de deportes y Ministerio de educación. Entre los atributos mejores calificados respecto a los clientes, se enmarcan: la puntualidad en el pago, las relaciones adecuadas y la satisfacción por el producto.

La empresa posee tres proveedores de envases y etiquetado: uno local, uno intermedio y uno externo. El externo es el que maneja el mejor precio ya que este entrega por volumen camiones enteros. Los proveedores son (Tabla 3.3):

Tabla 3.3. Proveedores de la empresa ACQUA CAPRI.

Proveedores	Funciones de:	Entregan:
Empresa Fortuna S.A	Envasado	Botellones, galones, botellitas, fundas para el embalaje, cintas y tapas.
Now-Is S.A	Envasado	Botellones, galones, botellitas, fundas para el embalaje, cintas y tapas.
Agricominsa S.A	Envasado	Botellones, galones, botellitas, fundas para el embalaje, cintas y tapas.
Etiquica S.A	Etiquetado	Etiquetas
Flexofama	Seguridad	Sellos de seguridad

La empresa posee utilidades en el período de la investigación, al observar sus estados financieros (el balance general y el estado de ganancias y pérdidas) (Anexo 3.3). En la tabla 3.4 se exponen el cálculo de las razones financieras de la empresa.

Tabla 3.4. Análisis financiero de la empresa ACQUA CAPRI.

Análisis Financiero empresa ACQUA CAPRI.				
Razones financieras	2014	2015	2016	2017
Solvencia.	1,20	1,22	1,49	1,71
Liquidez.	1,13	1,15	1,39	1,56
Tesorería.	0,85	0,84	1,02	1,24
Capital de trabajo.	48118,17	55847,82	121679,66	172331,83
Endeudamiento.	0,74	0,75	0,66	0,60
Rentabilidad sobre ventas.	0,07	0,07	0,07	0,07
Rentabilidad económica.	0,10	0,10	0,07	0,08
Rentabilidad financiera.	0,37	0,40	0,20	0,21

Como se muestra, la empresa presenta índices favorables en sus indicadores financieros, incrementando su capacidad de pago, de liquidez y disminuyendo sus niveles de endeudamiento; así como la rentabilidad sobre las ventas se mantiene constante y los niveles de rentabilidad tanto económica como financiera se manifiestan favorables, incrementándose el capital de trabajo a un ritmo del 1,5%.

Según Censo de Población 2010 la población de Esmeraldas ronda los 491 168 habitantes; ya en la actualidad debe encontrarse alrededor de los 500 000⁵⁰.

Aunque la empresa no es la única expedidora y comercializadora del producto, la misma manifiesta niveles favorables desde el accionar económico financiero.

3.2 Aplicación del modelo de evaluación de la competitividad propuesto para la gestión de la empresa ACQUA CAPRI de Ecuador.

Seguidamente se realiza la aplicación del modelo propuesto en la empresa ACQUA CAPRI. Se comienza por los pasos metodológicos establecidos en el capítulo anterior.

Etapas I: Entradas del modelo.

Paso 1: Determinación de necesidades y expectativas de los actores de la competitividad.

En este paso se observan los principales actores y factores de la competitividad expuestos en el capítulo I. Para ellos se toma una muestra a juicio de cada uno de ellos; destacando 11 representantes de estos, que fungen como especialistas, respecto al análisis (Tabla 3.5).

Tabla 3.5. Determinación del grado de necesidades de los actores en el mercado.

Actores / Factores en el mercado	1 aspir	2 seg	3 prec	4 sumi	5 ambs	6 ambp	7 grup	8 actor	9 relev	Grado de necesidades del mercado
1	4	4	3	4	4	3	3	3	3	31
2	4	5	4	5	4	4	4	4	5	39
3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	33
4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	36
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	38
6	4	4	4	5	4	3	3	4	3	34
7	4	5	5	5	4	4	4	4	3	38
8	3	4	3	4	4	3	3	3	3	30
9	4	4	4	5	3	3	3	3	4	33
10	4	5	3	4	3	3	3	4	4	33
11	4	5	2	5	4	4	4	3	4	35
TOTAL	42	49	39	51	42	38	39	40	40	380
Promedio	3,81	4,45	3,54	4,63	3,81	3,45	3,54	3,63	3,63	3.83

Como se evidencia en la tabla el índice de necesidades de los actores considerando los diferentes factores que inciden en el entorno es medio, respecto a la empresa, con un valor de 3.83 puntos, que supone que los actores poseen un nivel de necesidad aceptable, lo que indica que la empresa puede cubrir con su gestión este determinado nivel de necesidades.

⁵⁰ **Nota del autor:** Datos del Censo Nacional efectuado en el 2010.

Observándose que los factores que mayor importancia le conceden en sus aspiraciones los actores acerca de la competitividad de la empresa y su relación con el entorno son: el suministro constante y variado, la seguridad del producto, el ambiente de servicio y sus propias aspiraciones como cliente; en estos la empresa debe mantener esos niveles.

Siendo el ambiente productivo y el precio factores de poca relevancia para el análisis.

También se aplica el cuestionario acerca del conocimiento de las necesidades de los clientes respecto a la empresa y su ambiente competitivo (diseñado en el capítulo II) como complemento del análisis.

La muestra determinada para una población infinita, con una confiabilidad del 95%, una probabilidad de ocurrencia a favor del 95% y un error de estimación del 5%; fue de 70 personas (Tabla 3.6).

Tabla 3.6. Total de la muestra desglosada por sexo, edad y organismo a que pertenece

Sexo.		%	Edad.		%	Organismo al que pertenece		%
Masculino	53	0,76	Entre 18 y 30 años	15	0,22	Gobierno	15	0,21
Femenino	17	0,24	Entre 31 y 45 años	30	0,43	ONGs	11	0,16
			Entre 46 y 60 años	20	0,28	Empresa similares	19	0,27
			Más de 61 años	5	0,07	Cliente	25	0,36
Total	70	1		70	1		70	1

El cuestionario aplicado y validado por el SPSS V-22 (anexo 3.4) ofrece los siguientes resultados, en correspondencia con estas necesidades:

El 80% de los encuestados consume frecuentemente los productos de la empresa ACQUA CAPRI; quedando satisfechos con los mismos más del 88%. La empresa proporciona respuestas rápidas respecto al consumo de aguas de mesas en más del 88%, solo un 81% considera que la empresa tiene posibilidades para competir en el entorno actual del mercado de aguas de mesa, el resto no; más del 85% definen que las aspiraciones como cliente para con la empresa ACQUA CAPRI respecto a su competitividad son fuertes; en más del 77% de los casos, la seguridad afecta fuertemente en sus necesidades como cliente con la empresa ACQUA CAPRI respecto a su competitividad, sin embargo el precio es considerado solo en el 60%; pero la calidad influye en más del 94% de los casos; al igual que el suministro constante de productos que determina

en más del 91%. El ambiente de servicio incide solo en el 74%, seguido del ambiente productivo que lo hace solo en el 61%. La influencia de grupos afines se observa en el 52,9%, manifestándose en un 45,7% una indiferencia notable. La interrelación entre actores queda expuesta por casi el 53% de los encuestados como factor de incidencia alta. La relevancia social de la empresa ACQUA CAPRI respecto a su competitividad se manifiesta en el 67%.

Como se manifiesta, ambos resultados coinciden en las necesidades de los actores respecto a la competitividad de la empresa y su entorno.

Paso 2: Análisis de los ámbitos competitivos

Se plantea también un análisis de los ámbitos competitivos, (hacia el interior de la empresa, hacia la red de proveedores y otras empresas del propio sector y clientes y hacia la construcción del entorno propicio (actores: públicos y privados)); donde se desarrollan los actores expuestos, determinándose mediante una información y observación documental cuáles son estos. Para ello se realiza el test de ámbitos competitivos, diseñado y mostrado en el anexo 2.2; a los expertos seleccionados, obteniéndose los siguientes resultados (Tabla 3.7). (Anexo 3.5).

Tabla 3.7. Resultados del test de ámbitos competitivos.

Ámbitos competitivos	Eficiencia	Calidad de las producciones	Calidad de los servicios	Estrategias	Capacidades	Mecanismos y métodos	Apoyo técnico especializado	Actores	Relaciones	Infraestructura	Innovación tecnológica	Innovación organizativa	Total
I													284
II													300
III													275
Total	96	94	93	85	88	82	77	86	91	85	89	82	

Como se observa dentro de los ámbitos competitivos la eficiencia, la calidad de las producciones y servicios, las relaciones entre empresas y públicos, así como la innovación tecnológica presentan mayores valores; por lo que la empresa deberá enfocar sus esfuerzos hacia estos.

Al efectuar el análisis utilizándose los estadios del modelo de la Triple Hélice, vinculándose los diferentes ámbitos competitivos, acorde al valor prefijado y su previa interrelación según expertos; se expone la siguiente interrelación entre los ámbitos competitivos (Tabla 3.8) (Figura 3.3).

Tabla 3.8. Resultados del análisis de la vinculación entre ámbitos.

Ámbitos competitivos	Total absoluto	Total relativo
1	11,90	3,97
2	13,20	4,40
3	11,22	3,74
Media		4,04



Figura 3.3. Vinculación entre los ámbitos competitivos.

Se visualiza una interrelación muy visible entre los ámbitos (4,04); donde se distingue el ámbito II (4,40) (Hacia la red de proveedores, competidores y clientes); lo que significa que la empresa ACQUA CAPRI debe dirigir sus esfuerzos hacia la obtención de mayor competitividad en este ámbito, es decir potenciar sus esfuerzos para lograr un mejor posicionamiento y por consiguiente desempeño en este ámbito.

Paso 3: Planteamiento de las interrogantes competitivas

El planteamiento de las interrogantes competitivas que deberá responderse continuamente la empresa en su accionar competitivo, fue realizado por el método de Tormenta de ideas, aplicado a los 11 expertos seleccionados; seguidamente se efectuó una limpieza de listado con el método de grupos nominales y en consonancia a la percepción de los expertos, se plantearon las siguientes interrogantes que la empresa ACQUA CAPRI deberá considerar en todo momento en su accionar, posicionamiento y desempeño competitivo. Estas se declaran a continuación:

Interrogantes competitivas

- ☐ ¿Cómo se mueve el entorno competitivo?.
- ☐ ¿Cómo enfrentar a los presentes y nuevos competidores?.
- ☐ ¿Con qué capacidades cuenta la empresa para enfrentar la competencia?.
- ☐ ¿Cuáles son las estrategias a seguir?.
- ☐ ¿Cómo implementar las estrategias para sobrevivir en el entorno actual?.
- ☐ ¿Cuáles serían los resultados que obtendría la empresa con la aplicación de estas estrategias competitivas?.

Estas interrogantes definen el camino desde el análisis externo; la consideración y vinculación con los actores significativos de ese entorno, las potencialidades que se posee para enfrentar los retos, el camino a seguir, acorde a lo planificado y por consiguiente que es lo que se va a obtener al final de cada etapa productiva y comercializadora.

Seguidamente se pasa a la etapa II.

Etapla II: Proceso.

Fase 1. Comprensión competitiva

Paso 4. Determinación de las dimensiones competitivas: global, productiva y social

Luego de ser esbozadas las entradas del modelo se pasa a la etapa II, que constituye en sí, el proceso del modelo propuesto, donde son determinadas cada dimensión de la fase I de comprensión competitiva: la global, la interna y la de reconocimiento social.

Para ello se realizó un análisis de diversos factores, que integran cada variable en el caso de cada dimensión, y que desde su base contribuirán, a la concepción de un índice competitivo resultante.

Para la realización de este proceso se emplea el método del análisis del perfil estratégico y la matriz de prioridades, lo que permite una adecuada reducción de listado (Anexo 3.6), quedando las variables y los factores de cada dimensión. En este momento se describen las variables y los factores seleccionados en la dimensión global (Tabla 3.9).

Tabla 3.9. Resumen de la DIMENSIÓN GLOBAL referido a variables y factores.

Dimensiones				
1. DIMENSIÓN GLOBAL	Variables y factores			
Factores de nivel de influencia lejana	MACRO	CONDICIONANTES MACROECONÓMICOS	MESO	CONDICIONES DE LOS FACTORES, GOBIERNO Y CAUSALIDAD
	Estabilidad del contexto macroeconómico	Política económica del país	Capacidad de interacción estrecha entre actores privados y públicos	Capacidad estatal
	Disposiciones gubernamentales	Asignación de recursos	Aprendizaje e innovaciones continuas, únicas e intransferibles	Fomento a los servicios públicos, al mercado laboral, financiero y de bienes y servicios
	Equilibrio económico del país	Cooperación y formas de inversión	Desarrollo del talento humano local	Interrelación de organizaciones e instituciones con la empresa
	Política cambiaria		Desarrollo de la infraestructura tecnológica territorial	Recursos climáticos
	Orden estructural		Valor social de las empresas	Infraestructura física nacional
	Política monetaria		Redes de colaboración entre actores	Logística interna territorial
Factores de nivel de influencia cercana	MICRO	ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD	META	DEMANDA
	Estructura del mercado	Planeación estratégica empresarial	Capacidad de aprendizaje	Composición de la demanda interna
	Organización del desarrollo del producto	Capacidad empresarial	Capacidad de respuesta empresarial	Direccionamiento de la demanda interna
	Combinación creativa de innovaciones técnicas	Clientes focalizados	Habilidad para formular estrategias	Calidad de la demanda interna
	Influencia de competidores	Calidad	Orientación empresarial al mercado nacional	Responsabilidad social empresarial
	Desarrollo de clúster industriales productivos y de servicios	Sistema de información y comunicación	Orientación empresarial hacia el desarrollo local	
	Innovación continua	Uso del <u>benchmarking</u>		

Cabe resaltar como aporte del autor la integración de la competitividad sistémica y el diamante competitivo, dentro del conjunto de factores de influencia lejana y cercana; comprendidos para evaluar la dimensión global.

Para el análisis de la competitividad es de suma importancia efectuar un estudio de la empresa y la competencia dentro del entorno competitivo. Para ello se utilizó la matriz de análisis de competidores, obteniéndose los siguientes resultados (Tabla 3.10).

Tabla 3.10. Matriz de análisis de los competidores.

		POSICIÓN DE ACQUA CAPRI RESPECTO A LOS COMPETIDORES																			
Parámetros a valorar / Competidores		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	Total
1	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (PM)																				
	PM	+1	+1	+1	+1	0	0	+1	0	+1	+1	+1	+1	0	0	0	+1	+1	0	+1	11
2	ACTIVOS DE MARKETING																				
	Marca	0	+1	0	+1	-1	-1	0	-1	0	+1	0	+1	-1	-1	-1	+1	0	0	-1	-1
	Distribución	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	12
	Lealtad de consumidores	+1	+1	+1	+1	0	0	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	15
	Relaciones con proveedores	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	0	+1	12
	Relaciones con los clientes	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	0	+1	+1	0	+1	14
	Tecnología	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	0	+1	11
	Gestión de marketing	+1	+1	+1	+1	0	0	+1	0	+1	+1	+1	+1	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	5
3	SITUACIÓN FINANCIERA GLOBAL (SFG)																				
	SFG	+1	+1	+1	+1	0	-1	+1	0	+1	+1	+1	+1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2
4	PRODUCCIÓN																				
	Capacidad instalada	+1	+1	+1	+1	0	-1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	10
	Flexibilidad productiva	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	14
	Reservas	0	+1	0	+1	0	+1	0	+1	0	+1	0	+1	0	0	0	0	0	0	0	6
	Conocimiento tecnológico productivo	+1	+1	+1	+1	0	0	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	0	+1	+1	12
	Costos	0	+1	0	+1	0	-1	0	0	0	+1	0	+1	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	-2
5	CAPACIDAD INNOVADORA																				
	Productos nuevos lanzados últimos tres años	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-9
	I+D+i	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0	0	0	0	12
	Planes en programa de nuevos productos	0	-1	0	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	-7
6	CAPACIDAD																				

	ESTRATEGICA PERCIBIDA																				
	Lanzamiento exitoso últimos tres años	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	-6
	Capacidad de reacción ante la competencia	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	8
7	LIDERAZGO																				
	Tecnología	+1	+1	+1	+1	+1	-1	+1	-1	+1	+1	+1	+1	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	3
	Producción	+1	+1	+1	+1	0	0	+1	0	+1	+1	+1	+1	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	4
	Marketing	+1	+1	+1	+1	-1	-1	+1	-1	+1	+1	+1	+1		-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
8	CRECIMIENTO DE LA EMPRESA ULTIMOS CINCO AÑOS (CET)																				
	CET	+1	+1	+1	+1	+1	-1	+1	0	+1	+1	+1	+1	0	0	-1	-1	0	-1	0	6
	TOTAL	17	19	17	19	5	-3	17	3	17	19	17	19	1	-5	-9	-5	-6	-8	17	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	

La tabla del análisis de los competidores expone que la empresa ACQUA CAPRI dentro del mercado de aguas presenta una posición competitiva favorable, respecto a la mitad de sus competidores; como son los casos de Premier, Atlantic, Cristal, Oiris, Montaña, Agua Rey, Onda Azul, Contiagua, Ecuagua-Domenica e Industrias Lácteas; sin embargo respecto a Premium, All Natural, Yes Yes, Latina Tesalia, Coca Cola (Dasani), Express Agua Gluss, Pure Water, Zhumir (Vivant.) y H2ola es todo lo contrario. Se destaca que estas empresas se encuentran consolidadas en el mercado y poseen altos índices competitivos.

Los resultados de la tabla expresan que los parámetros más fuertes de la empresa son: la distribución, la lealtad de consumidores, las relaciones con proveedores y clientes, la tecnología y la flexibilidad productiva. Sin embargo debe prestar atención y hacer mucho énfasis en aspectos como: la marca, los costos, la diversificación de sus productos.

Seguidamente se pasa a determinar la dimensión interna. En esta se combinan las variables de recursos y capacidades competitivas con la variable de innovación y posicionamiento empresarial, resultando del análisis (Anexo 3.7) los siguientes factores (Tabla 3.11).

Tabla 3.11. Resumen de la DIMENSIÓN INTERNA referido a variables y factores.

Dimensiones	Variables y factores			
2. DIMENSIÓN INTERNA				
Recursos y capacidades competitivas	GERENCIA	PRODUCCIÓN	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	RECURSOS
	Capacidad directiva	Capacidad productiva	Nivel de comunicación entre los eslabones internos	Logística interna
	Gestión estratégica	Capacidad tecnológica	Capacidad de integración entre procesos y funciones	Negociación con proveedores
	Desempeño directivo	Niveles de resultados de la actividad	Identidad corporativa	Cadena de suministro
	Proactividad	Eficacia de los sistemas de gestión	Imagen corporativa	Resultados del uso de los recursos
		Calidad del producto terminado	Cadena de valor	
Innovación y desempeño empresarial	INNOVACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	DESEMPEÑO ESTRATÉGICO	FINANZAS
	Desarrollo de atributos diferenciales	Imagen genérica	Alcance estratégico de la visión empresarial	Diferenciación en base a costos
	Capacidad de anticipación de las tendencias	Nivel de fidelización de los clientes	Nivel de penetración del mercado	Economía de escalas
	Impulso a la reinversión o regeneración	Diferenciación de productos	Resultados del período	Salud financiera
		Gestión promocional de productos		
		Capacidad de ventas		
		Exigencia de los clientes		

Por último en este paso 4 se expone la dimensión de reconocimiento social con sus variables y factores determinantes (Anexo 3.8) donde se integran la responsabilidad social empresarial con la de participación y reconocimiento social con el entorno (Tabla 3.12).

Tabla 3.12. Resumen de la DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO SOCIAL referido a variables y factores.

Dimensiones	Variables y factores			
1. DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO SOCIAL				
Responsabilidad social empresarial	ALINEACIÓN SOCIAL	NIVELES DE FORMACIÓN, ESTABILIDAD Y CONOCIMIENTO DEL PERSONAL	INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL	ENTORNO SOCIOPSICOPOLÍTICO
	Nivel de unificación de valores hacia la sociedad y la empresa	Nivel de integración de valores	Capacidad de vinculación interna	Capacidad de vinculación entre empresa y sociedad
	Dinámica e integración social del modelo estructural gerencial	Dinámica del talento humano	Unidad y fortaleza del tejido empresarial	Calidad de vida laboral
	Orientación al ciudadano consumidor	Aprendizaje continuo	Proactividad organizacional en beneficio del cliente interno	Desarrollo de políticas medioambientales
	Adecuada utilización de los recursos disponibles	Estabilidad profesional empresarial	Integración efectiva de la cadena de valor	Desarrollo de tecnologías amigables
Participación y reconocimiento social con el entorno	EXCELENCIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	CUIDADO Y MANTENIMIENTO DEL ENTORNO	ADAPTABILIDAD AL ENTORNO
	Estabilidad empresarial	Política de servicios al cliente	Incidencia en el desarrollo local	Desarrollo de patentes y franquicias
	Desempeño competitivo del talento humano	Calidad del producto y el servicio	Tratamiento de residuales y emisiones	Formación de cadenas productivas regionales
	Valor agregado	Integración del cliente externo a la cadena de valor	Impacto ecológico	Integración en cadenas productivas regionales
	Desarrollo de procesos amigables	Solución rápida de pedidos y quejas		Estabilidad productiva
	Empaque ecológico			Aprendizaje ecológico

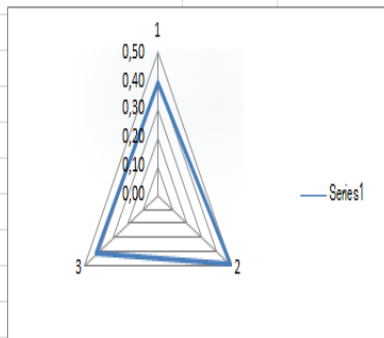
Como se observa cada dimensión, dentro de la fase comprensión competitiva, posee variables y factores que, son analizados para la determinación del índice de competitividad, identificándose el peso de cada dimensión y visionando cuál de estas dimensiones posee mayor influencia.

Paso 5. Planteamiento del índice competitivo resultante.

Con la utilización del paquete computacional Microsoft Office EXCEL V. 2010 se llega a determinar el índice competitivo resultante, asignando valores a cada factor y variables en cada dimensión (Anexo 3.9) como se referenció en el procedimiento de aplicación del modelo; obteniéndose los resultados siguientes (Tabla 3.13):

Tabla 3.13. Resultado del índice de competitividad empresarial.

A	B	C	D	E	F	G	H
NRO.	NOMBRES Y APELLIDOS	RANGO	ORGANIZACIÓN	DIMENSIÓN GLOBAL	DIMENSIÓN INTERNA	DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO SOCIAL	INDICE COMPETITIVO
1	ROLANDO JIMENEZ ALONSO	DIRECTIVO	ACUA CAPRI AGUAS	0,49	0,36	0,50	0,28
2	ULISES RAMOS DEL TORO	DIRECTIVO	ACUA CAPRI AGUAS	0,46	0,33	0,51	0,35
3	BERTHA CASERES RAMIREZ	DIRECTIVO	ACUA CAPRI AGUAS	0,28	0,50	0,46	0,44
4	ALBERTO DE ANDRADE PEREZ	DIRECTIVO	ACUA CAPRI AGUAS	0,52	0,50	0,54	0,07
5	RAMON ALBERTO PARRA	DIRECTIVO	ACUA CAPRI AGUAS	0,34	0,51	0,52	0,35
6	PEDRO GOMEZ LARO	ESPECIALISTA	ACUA CAPRI AGUAS	0,15	0,51	0,31	0,71
7	GILET VERDECIA SUAREZ	ESPECIALISTA	ACUA CAPRI AGUAS	0,40	0,50	0,26	0,48
8	FERNANDO RAMIREZ GAEN	ESPECIALISTA	ACUA CAPRI AGUAS	0,40	0,50	0,49	0,20
9	MAGDALA ALMA DE JESUS	TECNICO	ACUA CAPRI AGUAS	0,40	0,55	0,30	0,45
10	EXPURITO VERDECIA	TECNICO	ACUA CAPRI AGUAS	0,14	0,55	0,51	0,75
11	RAFAEL ALCOLEA JORDAN	TECNICO	ACUA CAPRI AGUAS	0,66	0,55	0,21	0,68
				0,39	0,49	0,42	0,43
						INDICE TOTAL DE COMPETITIVIDAD	0,43



Fuente: Paquete computacional Microsoft Office EXCEL V. 2010

Como se revela en los resultados, la dimensión INTERNA, en este año 2017 es la que más influye respecto a la competitividad de la empresa ACQUA CAPRI; seguido de la dimensión de RECONOCIMIENTO SOCIAL. Los expertos plantean que la dimensión GLOBAL es la de menor influencia en la competitividad de la empresa en este año, siendo los factores de influencia cercana, es decir los factores del micro y meta entorno, los de mayor peso de influencia en el accionar competitivo de la empresa ACQUA CAPRI. Por otra parte dentro de la dimensión interna, la subdimensión que más influye es la innovación y el desempeño empresarial, condicionada a las variables de comercialización y desempeño y los factores de capacidad de ventas, e imagen genérica y resultados del período. Dentro de la dimensión de reconocimiento

social sobresale la participación y el reconocimiento social, establecido por variables como excelencia de productos y servicios, y la adaptabilidad al entorno y factores como la estabilidad empresarial, el desempeño competitivo del talento humano, la estabilidad productiva y la formación de cadenas productivas en la localidad.

El resultado del índice de competitividad empresarial es de 0.43 puntos, lo que implica un nivel medio aceptable respecto a sus competidores, según estos valores se formula la matriz de niveles de competitividad (Tabla 3.14); donde la empresa ACQUA CAPRI denota que su competitividad es media y que la estrategia a seguir es la de diversificación, considerando posibilidades de potenciar aún más sus capacidades competitivas.

Tabla 3.14. Matriz de niveles de competitividad.

Resultados de cada cuadrante.	Valor resultante.	Valoración del índice competitivo resultante.	Estrategias a seguir.	Resultados de la competitividad para el desarrollo de la empresa.
Aceptable (Confiable o admisible).	0,43	Medio.	Comercial o etnocéntrica (extensión doméstica).	Diversificación.

A continuación se efectuó un análisis histórico (tres años) del comportamiento de este índice y de sus dimensiones (Tabla 3.15).

Tabla 3.15. Comportamiento de la evaluación de la competitividad de la empresa.

Dimensiones e índice.	AÑOS			Media
	2015	2016	2017	
GLOBAL	23,11	31,32	39,00	31,14
INTERNA	29,31	47,54	49,00	41,95
RECONOCIMIENTO SOCIAL	20,03	29,34	42,00	30,46
Índice competitivo resultante (ICr)	0,24	0,36	0,43	0,34

La competitividad de la empresa ACQUA CAPRI ha ido en ascenso en su accionar empresarial competitivo con una tendencia creciente; el índice del 2017 se encuentra por encima de la media (0,34) y posee un incremento respecto al año anterior. Es significativo destacar que la dimensión interna ha mantenido la mayor influencia en la empresa que las demás en el transcurso del tiempo; la dimensión global influye más que la de reconocimiento social (2015-2016). Con esta última, la empresa precisa trabajar en sus variables y factores para potenciar su elevación y la concientización del cuidado del entorno y la protección de los clientes con productos seguros y

saludables. Posteriormente dentro de esta fase se analiza el desafío competitivo que debe enfrentar la empresa, equivalente con el nivel de competitividad que posee.

Paso 6. Articulación de los niveles de competitividad con el desafío competitivo.

En este momento la empresa considera la escalabilidad, la estabilidad, las ventajas competitivas y la perspectiva de innovación, como estadíos importantes para enfrentar el desafío competitivo.

Primeramente la empresa debe conocer si se encuentra en condiciones para reaccionar con anticipación a los cambios del entorno y además adaptarse con rapidez.

Para ello se aplica la matriz de escalabilidad empresarial (Anexo 3.10)⁵¹, obteniéndose los cálculos siguientes según expertos seleccionados (Tabla 3.16) (Tabla 3.17):

Tabla 3.16. Matriz de escalabilidad empresarial. Factores de desempeño sostenible.

1. Factores de desempeño sostenible. (Los que más se desea encontrar o aprovechar).	2. Peso relativo (Refleja la importancia relativa). %	3. Evaluación interna de los factores. (1 -5) (Evaluación más alta: 5 puntos).	4 (2 * 3).
Peso de la empresa en el sector en la región.	0,25		
Peso de la empresa en el sector en el país.	0,15		
Peso de la marca en los segmentos.	0,20		
Capacidad de ajuste (<u>Rightsizing</u>) estratégico.	0,25		
Peso de las ventajas competitivas.	0,15		
Subtotal	1		27,23
Total.			0,61

Tabla 3.17. Matriz de escalabilidad empresarial. Factores de dinamismo del entorno competitivo.

1. Factores de dinamismo del entorno competitivo. (Los que más se desea encontrar o aprovechar).	2. Peso relativo (Refleja la importancia relativa). %	3. Evaluación interna de los factores. (1 -5) (Evaluación más alta: 5 puntos).	4 (2 * 3).
Nivel de desarrollo de atributos diferenciales entre empresas.	0,25		
Capacidad de innovación sistemática y alto nivel tecnológico.	0,25		
Dinámica comercial competitiva.	0,20		
Dinámica interna de las relaciones entre actores del entorno.	0,15		
Capacidad de gestión del conocimiento.	0,15		
Subtotal.	1		27,72
Total.			0,62

⁵¹ **Nota del autor:** En la confección de estas matrices solo participaron nueve expertos por encontrarse dos con problemas, en el momento del acto del ejercicio.

Con estos datos se conforma la matriz de escalabilidad empresarial; que quedaría como muestra la figura 3.4.

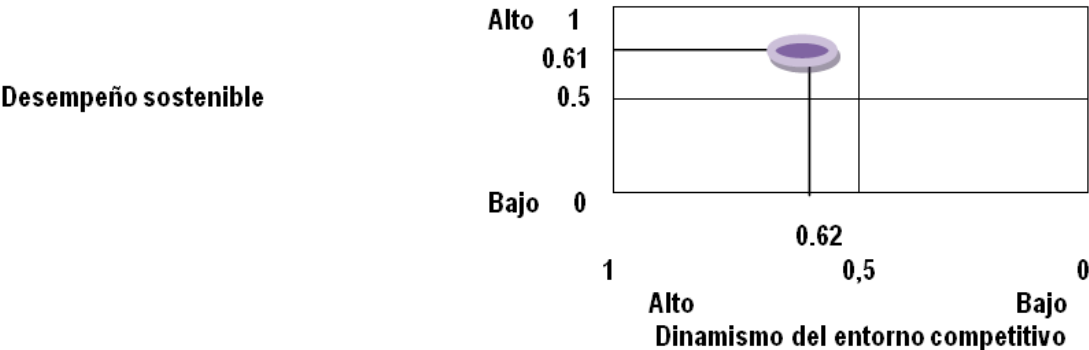


Figura 3.4. Matriz de escalabilidad empresarial

La matriz expresa que la empresa ACQUA CAPRI se encuentra en condiciones para enfrentar el entorno, de manera proactiva y adaptativa; es decir, posee atributos para reaccionar con anticipación (proactividad) y adaptarse a los cambios sin perder calidad y poder manejar el crecimiento continuo de trabajo de manera fluida, enfrentando con éxito el desafío competitivo que se le presenta.

No solo la empresa debe saber reaccionar y adaptarse al entorno, sino debe saber avanzar en su propio desarrollo, conforme con los factores esenciales a la competitividad coyuntural y a los de referentes a la competitividad sustentable, para ello se confecciona la matriz de estabilidad empresarial (Anexo 3.11), obteniéndose los siguientes resultados (Figura 3.5).

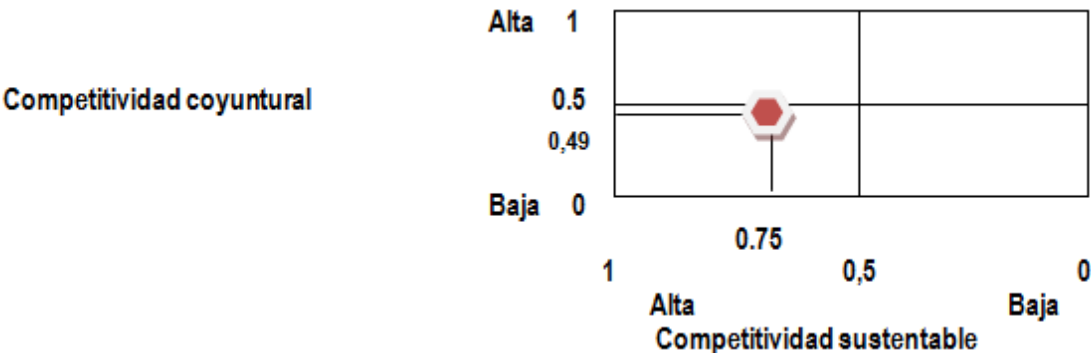


Figura 3.5. Matriz de estabilidad empresarial

La matriz expresa que la empresa ACQUA CAPRI se encuentra en condiciones para lidiar con el entorno, aunque su avance es lento, lo hace de manera firme. Es decir, trata de combinar mejor los atributos internos con las posibilidades externas que ofrece el entorno, para lograr que su avance sea más rápido, sin embargo no se encuentra en una posición desventajosa en su accionar competitivo para enfrentar los desafíos.

La empresa debe conocer cuáles son sus principales ventajas competitivas que les permitirán enfrentar el desafío competitivo. La matriz de identificación y valoración de las ventajas competitiva así lo refleja (Tabla 3.18); luego de efectuar una valoración por cada experto.

Tabla 3.18. Análisis de las ventajas competitivas de la empresa ACQUA CAPRI.

	ATRIBUTOS A CONSIDERAR POR VENTAJA COMPETITIVA					
Posibles ventajas competitivas de la empresa ACQUA CAPRI.	Valiosa o única	Rara.	Difícil de imitar.	Objetiva e imprescindible	Implica riesgos bajos.	Total
Contratos con clientes a largo plazo	4	2	2	4	4	3,2
Contrato con cliente a mediano plazo	4	2	2	4	3	3
Liderazgo en costos de gestión	4	1	1	4	4	2,8
Posesión de patentes	4	4	3	4	3	3,6
Empresa protegida por el gobierno	4	4	2	4	4	3,6
Personal altamente calificado	4	4	2	4	4	3,6
Personal comprometido con la empresa	4	4	4	4	4	4
Estandarización del producto	4	4	3	4	4	3,8
Aprendizaje incesante	4	4	4	4	4	4
Diferenciación de producto	4	2	2	4	3	3
Precios	4	3	2	4	4	3,4
Unidad y cohesión	4	4	4	4	4	4
Orientación al cliente	4	4	4	4	4	4
Entregas a tiempo	4	2	2	4	4	3,2
Gestión por proceso	4	3	2	4	4	3,4
Promedio						3,51

Los resultados de la tabla destacan que las principales ventajas competitivas que posee la empresa respecto a sus competidores y que les servirán para enfrentar el desafío competitivo son: personal comprometido con la empresa, aprendizaje incesante, unidad y cohesión empresarial y la orientación hacia el cliente. La estandarización del producto destaca por encima de la media y debe ser considerada por la empresa como una ventaja potencial. En general la empresa posee ventajas competitivas que le permiten enfrentar el mercado, pues el resultado obtenido (3,51) se encuentra por encima de la media.

Para complementar el análisis acerca de que si la empresa puede enfrentar el desafío competitivo, se busca conocer cuál es la situación actual y futura que posee respecto a la innovación, para ello se aplica la matriz de perspectiva de la innovación.

Como ya se ha explicado en el capítulo II, esta matriz se confecciona atendiendo a los requerimientos de las matrices de escalabilidad y de estabilidad empresarial.

Los resultados alcanzados (Anexo 3.12) (atendiendo a los factores del atractivo tecnológico y del posicionamiento tecnológico) se exponen a continuación (Figura 3.6).

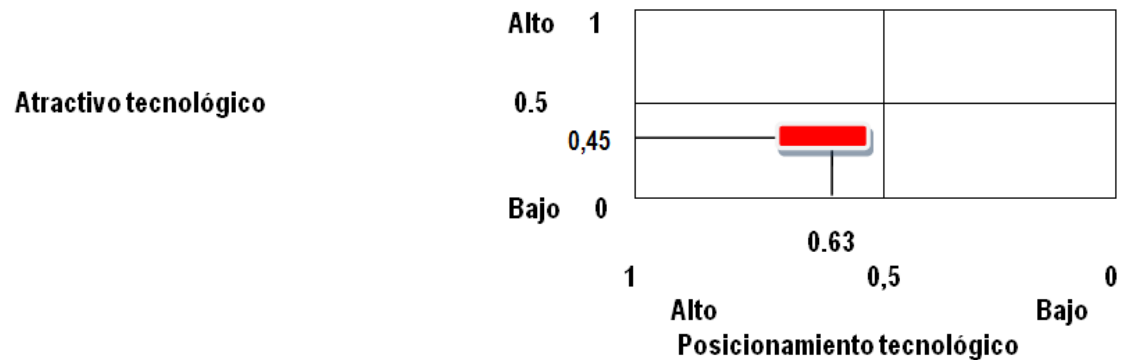


Figura 3.6. Matriz de perspectiva de la innovación.

Esta matriz expone qué decisión debe tomar la empresa respecto al tipo de innovación que debe efectuar, observándose que la empresa se encuentra en el cuadrante de posicionamiento tecnológico bajo y de atractivo alto, por lo que su innovación es tecnológica; por ello debe de invertir tecnológicamente para fortalecer la posición competitiva y posee la posibilidad de establecer clúster y alianzas con otros competidores y proveedores de la región.

Se concluye que la empresa está en condiciones de enfrentar a sus competidores (Figura 3.7) y de trazar estrategias para lograr su posicionamiento y desarrollo, pasando a la fase II del proceso en el modelo planteado: la actuación competitiva.



Figura 3.7. Capacidad competitiva de la empresa ACUA CAPRI para enfrentar el desafío competitivo

Fase 2. Actuación competitiva.

Paso 7. Establecimiento de estrategias competitivas.

Aquí la empresa plantea sus estrategias competitivas, definiendo qué acciones se deben organizar para conseguir mejores resultados en su negocio de producción y comercialización de aguas de mesa.

Según el resultado del análisis la empresa ACQUA CAPRI debe aplicar la estrategia comercial o etnocéntrica (extensión doméstica) o de penetración de mercados, desarrollando el producto más deseable para el mercado de aguas de mesa, a cambio de lo cual el cliente está dispuesto a pagar un mayor precio; para ello en su accionar empresarial y competitivo la empresa invierte en envases más sólidos y consistentes y menos dañinos a la salud humana; mejorando la infraestructura tecnológica e incrementando la calidad en las entregas; lo que permitirá incrementar la satisfacción de los clientes, mejorar los procesos y su desempeño, además de visionar la posibilidad de establecerse en otras regiones del país, logrando una expansión con sus productos y otros mercados y segmentos.

Es necesario un control de esta estrategia en su aplicación, esto conduce a establecer el paso 8 en esta fase.

Paso 8. Evaluación de la estrategia competitiva.

Este paso se realiza relacionando los conceptos de adecuación, factibilidad y viabilidad comercial en un período dado de tiempo, respondiendo a las diversas interrogantes planteadas en este paso en el capítulo II donde se evalúa por la empresa dicha estrategia concebida y aplicada lo que sirve para monitorear e ir controlando la misma (Anexo 3.13); siendo los resultados los siguientes (Tabla 3.19):

Tabla 3.19. Evaluación de la estrategia propuesta.

Parámetros	Resultados de la evaluación
Adecuación interna	☐ Se mantiene enfocada a los objetivos empresariales ☐ Bajo nivel de riesgo ☐ Coherente con los valores empresariales
Factibilidad económica - financiera	☐ Va solucionando problemas prácticos ☐ Se poseen activos para su aplicación ☐ Se acepta como inversión
Viabilidad comercial	☐ Eleva los beneficios a medio plazo ☐ Se alinea con el negocio ☐ Satisface al cliente

Con este paso queda conformada esta segunda etapa del modelo y se pasa a la tercera y última etapa del mismo: las **salidas** del modelo que responden a los impactos sobre los actores de la competitividad y sus niveles de satisfacción de estos actores en correspondencia con sus necesidades.

Paso 9. Análisis de los niveles de satisfacción de estos actores en correspondencia con sus necesidades y expectativas.

Con la aplicación de la encuesta (Anexo 3.14) a la muestra escogida, para el análisis previo de las entradas; se obtienen los siguientes resultados.

El cuestionario aplicado y validado por el SPSS V-22 (Anexo 3.15) ofrece los siguientes resultados, en correspondencia con estas necesidades y aspiraciones con el desarrollo de la empresa:

Más del 70% de los encuestados son consumidores de la empresa ACQUA CAPRI; los cuales consumen casi diariamente el producto.

Los encuestados definen que consumen el producto de la empresa por la seguridad de este y por su envasado; alegando más del 70% que seguirían siendo clientes de la empresa.

Más del 90% consideran que los cambios producidos en la empresa han sido adecuados. Más del 90% está de acuerdo o muy de acuerdo que la calidad del agua de la empresa ha aumentado.

Como se observa más del 70% de los encuestados prefieren a ACQUA CAPRI; definiendo estos que la empresa actualmente está a la altura de las grandes embotelladoras nacionales. Más del 90% se sienten satisfechos con la empresa y piensan que la empresa ha conseguido relevancia social en la región; alegando que el gobierno pudiera ayudarla en su empeño.

Se puede concluir que los niveles de satisfacción de estos actores en correspondencia con sus necesidades han aumentado, ya que muchos de los parámetros investigados en las entradas sobrepasan esas perspectivas.

Se demuestra un desarrollo empresarial y un posicionamiento adecuado en la mente de los clientes; los cuáles se erigen como consumidores satisfechos, que reconocen además el valor de la empresa.

3.3 Análisis de los resultados.

A modo de conclusión de la aplicación del modelo de evaluación de competitividad en la empresa ACQUA CAPRI se puede expresar los aspectos siguientes (Tabla 3.20):

Tabla 3.20. Consideraciones de la aplicación del modelo propuesto.

	Aspectos positivos	Efectos	Impactos
Cliente.	Se incrementa el conocimiento hacia la empresa.	Se incrementa los niveles de satisfacción. Aumenta en cierta medida la fidelidad a la empresa.	Se exponen envases más adecuados a la salud. Mejora la calidad del agua en un 80%.
Organización.	Determinación del índice de competitividad de la empresa. Determinación de las capacidades y ventajas competitivas.	Se incrementa la calidad de las producciones en más del 90%. Se mejora el proceso de comercialización, lo que genera beneficios en más del 15%.(USD 677 890,00) Se potencia el proceso de innovación en el factor envasado.	Conocimiento del nivel de competitividad. Conocimiento de las principales ventajas competitivas. Se define la estrategia competitiva más adecuada.
Comunidad.	Se incrementa la posibilidad de establecer alianzas y <u>clúster</u> .	Se incrementa la posibilidad de establecer negociaciones y establecer <u>clúster</u> con varios actores del entorno.	Reducen impactos negativos a la salud humana.
Medio ambiental.	Se exponen producciones más limpias.	Mejor preservación del medio ambiente.	Reducen impactos negativos a la salud humana.

Validación del modelo.

A continuación se valida el modelo por los expertos respecto a los parámetros que debe cumplir (Anexo 3.16). Se obtienen las consiguientes deducciones: se observa la consistencia interna entre los atributos, validándose la concordancia entre los expertos, por lo que se puede afirmar que el modelo se caracteriza por su utilidad práctica, operacionalidad, adaptabilidad y su compatibilidad entre otros parámetros.

Conclusiones del capítulo III.

1. La caracterización de la empresa ACQUA CAPRI posibilitó el conocimiento de su situación gerencial, tanto económica, productiva y financiera; asentando las bases para la aplicación del modelo propuesto.
2. Con la aplicación del modelo de evaluación de competitividad se pudo determinar que el nivel competitivo de la empresa ACQUA CAPRI es medio (0,43) y que su estrategia competitiva debe ser comercial o etnocéntrica (extensión doméstica) o de penetración de mercados; desarrollando el producto más deseable para el mercado de aguas de mesa.
3. Con la aplicación del modelo en la empresa ACQUA CAPRI, se evidencia un incremento de los niveles de satisfacción de los clientes y de la calidad de las producciones en más del 90%.

CONCLUSIONES

1. El marco teórico referencial de la investigación permitió obtener los elementos teóricos y metodológicos necesarios, para la confección del modelo de evaluación de la competitividad.
2. La integración de variables endógenas y exógenas en la evaluación de la competitividad, permite una visión integrada de la misma, y por consiguiente, el perfeccionamiento de la gestión de la empresa ACQUA CAPRI y su accionar con el entorno.
3. El modelo diseñado, permitió determinar el índice de competitividad de la empresa ACQUA CAPRI y formular estrategias, que mitiguen el efecto del desafío competitivo, siendo una propuesta viable para el proceso de toma de decisiones dentro de la gestión.
4. A partir de la validación del modelo por los expertos, se concluye que este pudiera ser aplicado en otras empresas del sector, para la evaluación de la competitividad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia de la empresa ACQUA CAPRI los siguientes aspectos:

1. Emplear el modelo y su procedimiento de manera sistémica; como herramienta de gestión y control en el proceso de toma de decisiones.
2. Seguir profundizando en los aspectos resultantes de la aplicación del modelo en la empresa y socializarlos con otros actores del sector en la región.
3. Extender los conocimientos, las experiencias y los resultados obtenidos en esta investigación, mediante publicaciones, participación en eventos científicos y su uso como bibliografía, para docentes y profesionales en esta temática en las universidades de la región de Esmeraldas.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA.

1. Abdel G; Murillo D (2005) *Competitividad. Sobre el concepto de competitividad*. Revista Comercio Exterior Vol. 55, núm. 3. La Habana.
2. Aguirre, M.S., Charterina, J., Idigoras, I., Martinez, R. y Matey, J. (2006): *Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas: fase cuantitativa*, Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI) e Instituto de Economía Aplicada a la Empresa (IEAE) de la UPV/EHU, Bilbao.
3. Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York
4. Armstrong, H. y J. Taylor (2000) *Regional Economics and Policy*, Blackwell Publishers, Oxford.
5. Armstrong, H. y J. Taylor (2000), *Regional Economics and Policy*, Blackwell Publishers, Oxford.
6. Arrighi, G. (1994), *The Long Twentieth Century. Money, Power and the Origins of Our Times*, Verso, Londres.
7. Bailey, N., I. Docherty e I. Turak (2002), "Dimensions of City Competitiveness: Edimburg and Glasgow in a UK Context" (ed.), *Urban Competitiveness*, The Policy Press, Bristol, pp. 135-159.
8. Ballance, R. (1987), *International Industry and Business*, Allen & Unwin, Londres.
9. Begg, I. (2002), *Urban Competitiveness*, The Policy Press, Bristol, pp. 1-10.
10. Beristain, J. (1991), "Las ventajas competitivas de México", en *Competitividad*, El Economista, México, pp. 91-110.
11. Best, M. (1990), *The New Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
12. Blair, J. (1995), *Local Economic Development*, Thousand Oaks, Sage Publications, California.

13. Boisier, S. (1994), "*Postmodernismo territorial y globalización: regiones pivotaes y regiones virtuales*", *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, 102, pp. 597-608.
14. Brown Stanley A. (2001) *Administración de las relaciones con los clientes*, Ed.Oxford, México.
15. Bruque Sebastián y Mloyano J. (2001). *Administración de empresas y organización de la producción*. Escuela Universitaria Politécnica de Linares. Universidad de Jaén
16. Budd, L. (1998), "*Territorial Competition and Globalisation: Scylla and Charybdis of European Cities*", *Urban Studies*, 35 (4), pp. 663-685.
17. Bueno E. (2005) *Globalización, sociedad red y competencia. Hacia un nuevo modelo de empresa* Universidad Autónoma de Madrid.
18. Bueno, E. (2000). *Retos y Claves para la Dirección de Empresas en el Nuevo Milenio: El Paradigma de la Ultramodernidad*. Curso de Verano, San Lorenzo de El Escorial.
19. Bueno, E. (2005). *Estrategia y Dirección Estratégica (Una Guía en la Formación para un MBA)*. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.
20. Bueno, E. (2014): "*La competitividad en la empresa: Un enfoque de "Organización" y una referencia a España*", *Dirección y Organización*, nº 13, pp: 5-15.
21. Buitrato M, (2008) *Teoría de la estrategia y la competitividad: estado del arte desde la perspectiva de Michael Porter y su aplicación en Colombia* Universidad de la Salle Facultad de administración de empresas Bogotá – Colombia.
22. C. Ruiz y E. Dussel (2002), *Dinámica regional y competitividad industrial*, Universidad Nacional Autónoma de México-Fundación Friedrich Ebert-Jus, México.
23. Camagni, R. (2002), "*On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading?*", *Urban Studies*, 39 (13),pp. 2395-2411.

24. Camisón Zornoza, C. (2013) *Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español* Editorial Garrigós Simón, F. J. Palacios Marqués, D. Universidad Jaime I
25. Camisón, C. (2001): "*La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*", Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.
26. Camisón, C. (2003): *La competitividad de la PYME industrial española: Estrategia y competencias distintivas*, Civitas, Madrid.
27. Casilda Béjar. (2015) *Ecuador La revolución del Buen Vivir* Ediciones Kreab. Quito
28. Castaño L; Gutiérrez A. (2011) *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área Metropolitana Centro Occidente Amco*. Universidad tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería industrial. Pereira 2011.
29. Castellanos Machado C. (2007:2) *Evolución de los modelos y enfoques referentes a la competitividad* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 13, Nº 3, 2007, pp. 161-182, ISSN: 1135-2523.
30. Castillo C. (2006) *Espíritu empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico* .Revista EAN No. 57 mayo-agosto de 2006 p.103-118.
31. *Competitividad empresarial. Un nuevo enfoque.* [2014] (s/r)
http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto.
Consultado en febrero 2013 s/r.
32. Condo, A.; Revilla, J. (2002) "*Balance Competitivo de Panamá 2002*". INCAECLACDS.
33. Cortina, J. (2010) Una perspectiva de la logística desde la academia. Dirección de Investigaciones y Desarrollo Tecnológico. Sede Barrio. España
34. Cox, K. (1995), "Globalizations, Competition and the Politics of Local Economic Development", *Urban Studies*, 32 (2), pp.213-224.

35. Crouch, G.I. Y Ritchie, J.R.B. (2003): *"Tourism, competitiveness and societal prosperity"*. Journal of Business Research, 44:137-152.
36. Chacón T (2009) *Medida de la Competitividad y Propuesta de un Indicador* s/r.
37. Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
38. Chapman, K. y D. Walker (1991), *Industrial Location*, Basil Blackwell, Oxford.
39. Deming, W.E. (1989): *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid (Edición original: *Out of the crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982).
40. Diéguez I; Gueimon A; Sinde A; Blanco L (2011) "Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad" Revista de Cultura y Turismo Año 05 - nº 02 – Ago. www.uesc.br/revistas/culturaeturismo.
41. Drucker, P. (1993). *Administración y Futuro*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
42. Drucker, P. (1999). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harperbusiness.
43. Ecuador Boletín Económico (2010) s/r.
44. Fajnzylber, F. (1988), *"Competitividad internacional: evolución y lecciones"*, Revista de la CEPAL, 36, pp. 12-26.
45. Fernando Hernández Contreras (2013) *Modelo integral de competitividad económica para las empresas* s/r
46. Fischer L. (2005) *Investigación de mercados*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires. Argentina.
47. Foster, R. (2004). *Innovación: la Estrategia del Triunfo*. Folio, Barcelona.

48. Garduño R, Ibarra J. E, Dávila R. (2013) "La medición de la competitividad en México: Ventajas y desventajas de los indicadores" Realidad, datos y espacio. Revista Internacional de Estadística y Geografía. Vol. 4, Núm. 3, Septiembre-Diciembre. México.
49. Gastelum F., Borbón R (2014) Modelo de Competitividad permanente centrado en competencias esenciales para supermercados medianos en Hermosillo, Sonora, México. *Séptimo Coloquio Interdisciplinario de Doctorado - Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla México.*
50. Geyer, H. y T. Kontuly (2000), "A Theoretical Foundation for the Concept of Differential Urbanization", International Regional Science Review, 15 (12), pp. 157-177.
51. González, E. (2003): "Los factores de competitividad: el efecto grupo". Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas, Junio, nº19, pp:29-41.
52. Grosso Fernando (2005) *Un modelo para el desarrollo de la competitividad en la empresa.* Universidad Abierta Interamericana.
53. Guerrero, D. (1996), "La técnica, los costos, la ventaja absoluta y la competitividad", Comercio Exterior, 46 (5), pp. 400-407.
54. Hamel, G. (1998). *Strategy Innovation and the Quest for Value.* Sloan Management Review Winter.
55. Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future.* Harvard Business School Press, Boston.
56. Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1999). *La Organización por Unidades Estratégicas de Negocio ya no Sirve.* Harvard Deusto Business Review, 1er Trimestre.
57. Healey, M. y P. Dunham (1994), "Changing Competitive Advantage in a Local Economy: The Case of Coventry, 1971- 1990", Urban Studies, 31 (8), pp. 1279-1301.
58. Hernández Pérez (2000) *Competitividad y éxito. Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial.* (CEDE).

59. Hernández, F. (2013) "*Modelo integral de competitividad económica para las empresas*"
Tesis doctoral Enciclopedia y Biblioteca de Economía EMVI México.
60. Hirschman, A. (1981), *La estrategia del desarrollo económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
61. Jiménez Humberto M. (2006) *Modelo de Competitividad Empresarial* Universidad Manuela Beltrán Colombia
62. Krugman P. (1994) "*Competitiveness a dangerous obsession*" Foreign Affairs Vol. 73, N° 2.
63. Krugman, P. (1996), "*Making Sense of the Competitiveness Debate*", *Oxford Review of Economic Policy*, 12 (3), pp. 483-499.
64. Lall, Sanjaya. (2001), "*Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report*", en World Development Vol. 29, N° 9, págs. 1501-1525.
65. Lever, W. (2002), "*The Knowledge and The Competitive City*", Ed. Urban Competitiveness, The Policy Press, pp. 11-31.
66. Lombana, Jahir (2006). *Competitiveness and trade policy problems in agricultural exports: A perspective of producing/exporting countries in the case of Banana Trade to The European Union*. Saarbrücken, Alemania: Müller Verlag.
67. Lombana, Jahir; Rozas G. Silvia (2006). *Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional* Revista Pensamiento y gestión, N° 26 ISSN 1657-6276 Colombia.
68. Lozano Josef M. (2002) *Ética y Empresa*, Ed. Trotta, España.
69. Luisa Quero (2008) *Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo/*
www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 36-49 [R: 2007-12 / A: 2008-03]

70. Macías Santiago H. [2005] *Productividad y Competitividad en PyMEs* Seminario Iberoamericano sobre Productividad y Competitividad Empresarial (México).
71. Mara R. y Varzin G. (2008) "*Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad*" RAC, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 789-809, Jul./Set.
72. Martínez S. R., Abando C.J. Araujo de la Mata, A. (2010) *Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 165-188, ISSN: 1135-2523
73. Martínez C. Jenny (2005:81) *Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo*. Semestre Económico, vol. 8, núm. 16, julio-diciembre, pp. 67-97. Universidad de Medellín. Colombia.
74. Martínez M, R., Abando C, J., Araujo de la Mata, A. (2010) *Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 165-188, ISSN: 1135-2523
75. Mintzberg, H.; Waters, J. A. (1978). *Patterns in Strategy Formation*. Management Science. s/r.
76. Mintzberg, Henry. (1997) "*El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*". Editora Prentice Hall Hispanoamericana.
77. Miketta Patricio; Gómez Luna (2010) *La educación ambiental de las nuevas generaciones: información vs conocimiento*. Primera Edición Ediciones Mútila, Universidad Técnica Luis Vargas Torres, Esmeraldas Registrada oficialmente en la Cámara Ecuatoriana del Libro, Quito, Ecuador (2012) Vicerrectorado Académico, Campus de Nuevos Horizontes, Esmeraldas, Ecuador. ISBN - 978-9942-9912-4-9

78. Miketta Patricio, Castro Cristóbal, Reyna González, Montoya Zúñiga, Montoya Rivera. (2014) *Cultura y red social universitaria: una alternativa para la educación ambiental* Revista Científica Interdisciplinaria Investigación y Saberes Vol. III No. 319-25 ISSN / ISBN: Revista electrónica ISSN-139-8146; ISSN 1390-8073 (impresa) <http://www.utlvt.edu.ec/investigacionysaberes>
79. Miketta Patricio, Gómez Luna, Roldán Amílcar (2014): *Estrategias de comercialización para pymes envasadoras de agua en el contexto ecuatoriano: caso de Estudio ACQUA CAPRI*. Revista Científica Interdisciplinaria Investigación y Saberes Vol. III No. 276 ISSN / ISBN: Revista electrónica ISSN-139-8146; ISSN 1390-8073 <http://www.utlvt.edu.ec/investigacionysaberes>
80. Miketta Patricio, Castro Cristóbal, Reyna María, Montoya Zúñiga, Montoya Jorge (2014) *Cultura y red social universitaria: una alternativa para la educación ambiental*. Revista Científica Interdisciplinaria Investigación y Saberes Vol. III No. 276ISSN / ISBN: Revista electrónica ISSN-139-8146; ISSN 1390-8073 (impresa) <http://www.utlvt.edu.ec/investigacionysaberes>
81. Miketta Patricio, Estrada José, Moreno Roberto (2015) *Responsabilidad competitiva en los marcos de un modelo de competitividad para la gestión empresarial*. ISSN/ISBN: Revista Electrónica ISBN 978-959-207-546-7
82. Miketta Patricio, Estrada José, Silveira Pérez (2015) *Aproximación teórica a un modelo integrativo de competitiva para la gestión en empresas comercializadoras*. Revista Científica Interdisciplinaria ISBN 978-959-16-2472-7
83. Montoya, R. & Montoya, R. & Castellanos, D. (2008). *“De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial”*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, Universidad Militar Nueva Granada, XVI.

84. Morales M. E., Castellanos, O. (2007). *Estrategias del fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica*. En: Revista Innovar. Vol. 17, No.29, Enero- Junio.
85. Novoa E. Sánchez (2002). *"Visión estratégica de la innovación empresarial"*. Revista Aula Abierta Chile.
86. Otero A. Gerardo, Salim León, Carbajal Rocío (2006) *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires Cuadernos de Economía*. Ministerio de Economía. La Plata Argentina
87. Padilla R. (2006) *Instrumentos para la medición de la competitividad* Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Sede Subregional México
88. Patricio Fonseca (2009) *Índice de competitividad*. slr
89. Porter Michael (2000) *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. México CECSA.
90. Porter, M. (1996). *What is Strategy?*. Harvard Business Review, noviembre-diciembre.
91. Porter, M. (1997), *La ventaja competitiva*, IBM Educación, seminario internacional, México.
92. Porter, M. (2000). *Como Influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia*. Colección Documento IICA, Serie de Competitividad No. 17. Bogotá, Diciembre. Original No Consultado. P. 16.
93. Porter, Michael. (1998) *"The Competitiveness Advantage of Nations"*, Free Press June
94. *Porter: Evolution of competitiveness theory*, Asia-Pacific Business Series, Vol. 2, págs. 57-94
95. Porter: M (2000) *"Clusters and the New Economics of Competition"*, Systems of innovation: Growth, competitiveness and employment Vol. 1, págs. 309-322, Elgar Reference Collection.

96. Porter: M (2000) "*Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*" Economic Development Quarterly Vol. 14, Ed. 1, págs. 15-34.
97. Porter: M (2000) "*Evolution of competitiveness theory*" Asia-Pacific Business Series Vol. 2, págs. 57-94.
98. Quiñones A. (2010) "*Innovando Gestión*" www.auraquinolesli.com Consultado en Enero 2013
99. Ramírez E. (2013) El cambio de paradigmas organizacionales: adaptando la empresa a las megatendencias.
100. Reinert E. (1995) *El concepto «competitividad» y sus predecesores. Una perspectiva nacional de 500 años* Socialismo y Participación 72, Lima, Diciembre, pp 21–40.
101. Revista El Economista (2014) VII Encuentro de "Conversaciones estratégicas" *El modelo de empresa participativa hace más factible la competitividad en el largo plazo* Bilbao País Vasco España <http://pyme.lavoztx.com/tipos-de-modelos-de-competencia-5499.html>
102. Rojas, Patricia (2006) *Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad* / San José, C.R. : IICA, 49 p (Serie Cuadernos Técnicos / IICA ;no. 14) ISBN 92-9039-487 0
103. Rubio B. A, y Aragón A. (2007) *Análisis de los efectos empresa e industria en las pymes murcianas* Cuadernos de CC .EE nº 53, 2007, pp. 83-105
104. Ruiz, C. (1999), "*Territorialidad, industrialización y competitividad local en el mundo global*" Universidad Nacional Autónoma de México-Fundación Friedrich Ebert-Jus, México.
105. Saavedra G. (2012) *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana* Pensamiento y gestión. no.33 Barranquilla Colombia.

106. Santiago M (2005) *Productividad y Competitividad en PyMEs* Seminario Iberoamericano sobre Productividad y Competitividad Empresarial México.
107. Sastre M. y Aguilar E. (2000) *Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos* Departamento de Organización de Empresas. Universidad Complutense de Madrid revista *Economía Industrial* N.º 332.
108. Shank, J. y Govindarajan V. (2005). *Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Grupo Editorial Norma. Colombia
109. Sobrino, Jaime. (2005) "Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis" *Economía, Sociedad y Territorio*, Dossier especial. México.
110. Solano D.(2005) *Responsabilidad social corporativa: Qué se hace y qué debe hacerse* Cuadernos Definidos Universidad ESAN (Perú).
111. Solow, R. (1979), "El cambio tecnológico y la función de producción agregada", en N. Rosenberg (comp.), *Economía del cambio tecnológico*, Fondo de Cultura Económica, El Trimestre Económico, Lecturas 31, México.
112. Taylor, P. (1999), "Hierarchical Tendencies Amongst World Cities: A Global Research Proposal", *Cities*, 14, pp. 323-332.
113. Torres Chacón J. (2004) *Medida de la competitividad y propuesta de un indicador s/r*.
114. Turmero I. (2013) "Modelo de competitividad global" Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"
<http://www.monografias.com/trabajos91/modelo-competitividad-global/modelo-competitividad-global.shtml> Consultado Febrero 2013.
115. Tyson, L. (1992) *Who's Bashing Whom? Trade Conflict in High Technology Industries* Washington DC, Institute for International Economics.

116. Ubfal D. (2004) *"El concepto de competitividad. Medición y aplicación al caso argentino"*. Tesis de Doctorado Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones Económicas.
117. Unger, K. (1993), *"Productividad, desarrollo tecnológico y competitividad exportadora en la industria mexicana"*, s/r.
118. Valdez I. (2009) *Responsabilidad social corporativa: una ventaja competitiva* s/r.
119. Vargas B, Castillo C (2008). *Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad*. Cuad. Difus. 13 (24), jun. 2008.
120. Vázquez H y Rivas L (2012) *Modelo de competitividad de las empresas operadoras de telefonía móvil en México* ISSN 0186-1042 Contad. Adm vol.57 no.1 México ene./mar.
121. Vázquez H; Rivas Tovar (2012)] *Modelo de competitividad de las empresas operadoras de telefonía móvil en México* ISSN 0186-1042 Contad. Adm vol.57 no.1 México ene./mar.
122. Vicente J. y Kim (2009) *Competitividad empresarial* s/r www.bdoargentina.com
123. VII Encuentro de "Conversaciones estratégicas" (2014) *El modelo de empresa participativa hace más factible la competitividad en el largo plazo* Revista El Economista Bilbao País Vasco España <http://pyme.lavoztx.com/tipos-de-modelos-de-competencia-5499.html>
124. Villareal R. (2006) *El modelo de competitividad sistémica de los agronegocios en la cadena global de valor*. México. IOSD y CECID.
125. Villarreal, R. (2002). *México Competitivo 2020 el Modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo* Disponible en: www.worldbank.org/wbi/knowledgefordevelopment/docs/Villarreal.ppt.

126. Vistazo. (2017) Revista aguas del Ecuador ADE. www.aguasdeecuador.com
127. Warner, Andrew, (2002) *"Missed Opportunities: Innovation and Resource-Based Growth in Latin America: Comments,"* Economic: Journal of the Latin American and Caribbean Economic Association, Vol. 3, ed. 1, págs.157-60.

ANEXOS

Anexo 1. Consideraciones para el empleo de expertos en la investigación. Utilización del Programa DECISIÓN para la selección de expertos. Fundamentación del método de expertos

En toda investigación se hacen necesarios los criterios de expertos y especialistas por el alto grado de experiencia en la práctica, el nivel de incidencia en el proceso investigativo y el poder de decisión que poseen en muchos casos; por lo que se debe determinar el tamaño de la muestra de expertos aplicando una probabilidad binomial (Tomada de Mayo⁵² y otros (2006: 46)):

$$m = \frac{p(1-p)k}{i^2} \quad (1.1)$$

Donde:

i: Nivel de precisión deseado.

p: Error máximo que se tolerará en el juicio de los expertos.

k: Constante asociada al nivel de confianza.

Luego de determinarse la cantidad de expertos necesarios, se toma el criterio del método del coeficiente de competencia (K) para la selección, que expresa el promedio entre el conocimiento y la argumentación (1.2).

$$K = \frac{(Kc + Ka)}{2} \quad (1.2)$$

Donde:

Kc: Coeficiente de conocimiento e información que tiene el experto acerca del problema.

Ka: Coeficiente de argumentación de los criterios del experto.

a) Procedimiento para determinar el coeficiente de conocimiento (Kc).

1. Seleccionar los criterios de conocimientos del experto evaluado (Tabla 1.1).

2. Sumar los rangos de importancia de dichos criterios (1.3).

$$Kc = \sum_{i=1}^m (N_i) \quad (1.3)$$

Donde:

i: Criterios de conocimientos

m: Cantidad de criterios de conocimiento que posee el experto evaluado

N: Rango de importancia según los valores asignados.

⁵² Citado por Silveira Pérez (2010) Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas: Concepción de un modelo de benchmarking para la gestión del desempeño. Aplicación en el servicio de restaurante de la Sucursal Extrahotelera Palmares S.A. de Santiago de Cuba. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba

Tabla 1.1. Criterios de conocimiento.

Criterios de conocimiento (i)	Rango de importancia (N)
1. Conocimiento	0,181
2. Competencia	0,086
3. Disposición	0,054
4. Creatividad	0,100
5. Profesionalidad	0,113
6. Capacidad de Análisis	0,122
7. Experiencia	0,145
8. Intuición	0,054
9. Actualización	0,127
10. Colectividad	0,018
Total.	1

Fuente: Tomado del software Decisiones.

b) Procedimiento para determinar el coeficiente de argumentación (Ka).

1. Seleccionar valores de influencia de cada fuente de argumentación (Tabla 1.2).

2. Sumar los valores seleccionados (1.4).

$$K_a = \sum_{i=1}^m (a_i) \quad (1.4)$$

Siendo:

a_i : Valor de las fuentes de argumentación.

i: Fuentes de argumentación.

m: Número de fuentes de argumentación.

Tabla 1.2 Fuentes de argumentación.

Fuentes de argumentación.	Valor de influencia de cada una de las fuentes.		
	Altos	Medios	Bajos
a) Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13
b) Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12
c) Conocimientos de trabajos en el país	0,14	0,10	0,06
d) Conocimiento de trabajos en el extranjero	0,08	0,06	0,04
e) Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05
f) Cursos de actualización	0,18	0,14	0,10
Total.	1	0,80	0,50

Fuente: Tomado del software Decisiones.

Se escogen aquellos expertos con un coeficiente de competencia alta y media, según la regla de decisión que se muestra en la tabla 1.3.

Tabla 1.3. Clasificación del nivel de competencia de los expertos.

Regla de decisión	Competencia (K)
$0,95 < K \leq 1,0$	Alta
$0,69 \leq K \leq 0,94$	Media
$0,50 \leq K < 0,68$	Baja

Fuente: Tomado de Fernández (2006).



Fundamentación del método de expertos.

Paso 1. Conformar la matriz $A_{(f,e)}$: Variable o característica, según el experto e, donde:

$A_{(f,e)}$: Matriz de relación entre variables o características y los expertos.

K: Cantidad de variable o características a evaluar.

N_e : Número de expertos involucrados en el estudio.

T: Factor de concordancia.

W: Coeficiente de concordancia de Kendall.

Para un mejor procesamiento, es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre las variables o características a evaluar.

$$SE = \sum_{f=1}^K A_{(f)} \quad (1.5) \quad SE: \text{Suma del criterio de los expertos por variables.}$$

Paso 2. Se halla el factor de concordancia (T), donde debe cumplirse la desigualdad 1.7 y se seleccionarán aquellas variables o características que estén más cercanos a la media ponderada T.

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{f=1}^K \sum_{e=1}^{N_e} A_{(f,e)} \right) \quad (1.6) \quad \sum_{e=1}^{N_e} A_{(e)} \leq T \quad (1.7)$$

Paso 3. Comprobar la concordancia entre los expertos calculando el coeficiente de concordancia Kendall (W) empleando 1.8, 1.9 y 1.10, el cual se considerará válido para $W \geq 0,5$.

Preestablecer niveles de confianza y significación para el experimento (mayor igual que 0,95 y menor igual que 0,05 respectivamente).

$$W = \frac{12 \sum_{e=1}^{N_e} \Delta_e^2}{N_e^2 (K^3 - K)} \quad (1.8) \quad \Delta = \left(\sum_{e=1}^{N_e} A_{(e)} - T \right) \quad (1.9) \quad \Delta^2 = \sum_{e=1}^{N_e} (A_{(e)} - T)^2 \quad (1.10)$$

Realizar una dódima o prueba de hipótesis considerando las siguientes alternativas.⁵³

⁵³ Los cálculos se realizarán empleando el paquete informático SPSS Versión 22.0.

H_0 : No existe concordancia entre los expertos.

H_1 : Existe concordancia entre los expertos.

Si la significación asintótica se encuentra por debajo del valor α preestablecido, se rechaza la hipótesis nula y aceptar H_1 , lo que significa que existe concordancia entre los expertos con un nivel de concordancia Kendall mayor o igual que 0,5.

Sistema para la toma de decisiones

Reportes

Evaluaciones de los expertos

ROLANDO JIMENEZ ALONSO	K = .97	Es Experto
ULISES RAMOS DEL TORO	K = .8995	Es Experto
BERTHA CASERES RAMIREZ	K = .97	Es Experto
ALBERTO DE ANDRADE PEREZ	K = .98	Es Experto
JULIO BLOGUERI LUCERO	K = .4295	No es Experto
RAMON ALBERTO PARRA	K = .98	Es Experto
PEDRO GOMEZ LARIO	K = .96	Es Experto
JULIA ALMAGUER LUCIDA	K = .3525	No es Experto
GILET VERDECIA SUAREZ	K = .807	Es Experto
FERNANDO RAMIREZ GAEN	K = .99	Es Experto
MAGDALA ALMA DE JESUS	K = .98	Es Experto
EXPURITO VERDECIA	K = .96	Es Experto

<Atrás Imprimir...

Sistema para la toma de decisiones

Reportes

Evaluaciones de los expertos

FERNANDO RAMIREZ GAEN	K = .99	Es Experto
MAGDALA ALMA DE JESUS	K = .98	Es Experto
EXPURITO VERDECIA	K = .96	Es Experto
MILAGROS DE JARDINES	K = .525	No es Experto
RAFAEL ALCOLEA JORDAN	K = .98	Es Experto
PAULA VERA ANDRES	K = .4105	No es Experto
LUIS ALCANTARA VELIS	K = .5485	No es Experto
PABLO ORDAS LAO	K = .4425	No es Experto
SANTOS MARINO	K = .513	No es Experto
NAGIS RUGINE ALEO	K = .4425	No es Experto
HIPOLITO LOBAINA FURONES	K = .3835	No es Experto
PILAR ORDOÑEZ	K = .381	No es Experto

<Atrás Imprimir...

Sistema para la Toma de Decisiones

Opciones Ayuda

Selección de Expertos

Marque las características que a su juicio debe tener un experto, y en una escala de 0 a 10 evalúe la importancia que usted confiere a cada característica.

Características	Aceptación
1- Conocimiento	☒
2- Competitividad	☒
3- Disposición	☒
4- Profesionalidad	☒
5- Actualización	☒
6- Capacidad	☒
7- Colectivista	☒
8- Experiencia	☒
9- Intuición	☒
10- Creatividad	☒

EXPERTO IDENTIFICACION

1 ROLANDO JIMENEZ ALONSO

Intervalo de Competencia

[0.80 - 1]

Atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual el experto adquiere sus conocimientos, se le pide distribuir los puntos en cada categoría.

Grado de influencia de cada fuente	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	☒	☐	☐
Experiencia obtenida	☒	☐	☐
Conocimiento del trabajo en su país	☒	☐	☐
Conocimiento de trabajos en el exterior	☒	☐	☐
Consulta bibliográfica	☒	☐	☐
Cursos de Actualización	☒	☐	☐

Otro Cuestionario

Resultados...

Anexo 2. Encuesta sobre análisis actual de la competitividad de la empresa ACQUA CAPRI
en sector de la comercialización de aguas de mesa, en el contexto ecuatoriano para
determinar la situación problemática.

1. Existen nuevos competidores en el entorno.
Sí___ No___
2. La existencia de un bajo nivel de la fuerza de trabajo afectan los procesos de gestión en la empresa.
Sí___ No___
3. Existe una alta dispersión respecto a la fidelización de los clientes respecto a las marcas de los productos de la empresa.
Sí___ No___
4. El nivel de automatización tecnológica en la empresa es bajo.
Sí___ No___
5. Los controles de calidad en el sector han aumentado.
Sí___ No___
6. La empresa no labora considerando en visión integral de la competitividad en el sector.
Sí___ No___
7. Existe poca colaboración entre empresas del sector.
Sí___ No___

Frecuencias

		Se observa la existencia de nuevos competidores en el entorno.	La existencia de un bajo nivel de la fuerza de trabajo afectan los procesos de gestión en la empresa.	Existe una alta dispersión respecto a la fidelización de los clientes respecto a las marcas de los productos de la empresa	El nivel de automatización tecnológica en la empresa es bajo.	Los controles de calidad en el sector han aumentado.	La empresa no labora considerando en visión integral de la competitividad en el sector.	Existe poca colaboración entre empresas del sector.
N	Válido	9	9	9	9	9	9	
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	
Media		2,0000	1,8889	1,8889	1,7778	2,0000	1,8889	1,7778
Mediana		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Moda		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Desviación estándar		,000000	,33333	,33333	,44096	,00000	,33333	,44096
Varianza		,000	,111	,111	,194	,000	,111	

Se observa la existencia de nuevos competidores en el entorno.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	9	100,0	100,0	100,0

La existencia de un bajo nivel de la fuerza de trabajo afectan los procesos de gestión en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido no	1	11,1	11,1	11,1
si	8	88,9	88,9	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Existe una alta dispersión respecto a la fidelización de los clientes respecto a las marcas de los productos de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido no	1	11,1	11,1	11,1
si	8	88,9	88,9	100,0
Total	9	100,0	100,0	

El nivel de automatización tecnológica en la empresa es bajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	no	2	22,2	22,2	22,2
	si	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Los controles de calidad en el sector han aumentado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	9	100,0	100,0	100,0

La empresa no labora considerando en visión integral de la competitividad en el sector.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	no	1	11,1	11,1	11,1
	si	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Existe poca colaboración entre empresas del sector.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	no	2	22,2	22,2	22,2
	si	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	9	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	9	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,733	7

Anexo 1.1. Conceptos de competitividad: nacional, regional y empresarial.

AUTORES	CONCEPTOS	PERÍODO	ASPECTOS A CONSIDERAR
<u>European Management Fórum</u>	Medida de la capacidad inmediata y futura de las empresas de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores.	1980	Capacidad empresarial
Cohen, Teece, Tyson y Zysman	El desarrollo de una superior eficiencia y la capacidad de una economía para incrementar el producto de las actividades de más alta productividad, que, a su vez, pueden generar altos niveles de salario en términos reales.	1984	Capacidad de una economía
Porter	Capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.	1985	Capacidad de una empresa
Bueno	Manera de expresar la posición relativa de la empresa en su sector o en su entorno competitivo, marco en el que tiene lugar la generación de valor por parte de la empresa, es decir, su renta, su beneficio, su excedente financiero o económico o su cash flow. Esa posición determina si la rentabilidad o medida utilizada de generación de valor de la empresa es superior o inferior a la media de su sector o entorno competitivo específico.	1987	Posición competitiva
Haguenauer	Capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.	1990	Eficiencia empresarial
Landau	Relaciona la competitividad con la habilidad de proveer una tasa aceptable de crecimiento y un estándar de vida sostenido para sus ciudadanos, mientras que eficientemente se provee empleo sin reducir el crecimiento potencial y estándar de vida de las futuras generaciones. Es decir que no vincula exclusivamente a los resultados generados a partir del comercio exterior como soporte del crecimiento y bienestar, aunque explícitamente lo contenga.	1991	Intervención estatal
Viedma	Capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúa.	1992	Ventajas comparativas Posición competitiva
Pérez Infante	Capacidad que tiene dicha economía (y por lo tanto sus empresas) para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación	1994	Capacidad de una economía

	de bienes y servicios al exterior".		
Consejo de Competitividad de los Estados Unidos	Nuestra capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de la competencia internacional, mientras nuestros ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible	1994	Capacidad empresarial
Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer	"La competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad".	1994	Interacción entre actores
J.P Sallenave	La competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor.	1995	Creación de valor.
Scott y Lodge	Es cada vez más un asunto de estrategias y estructuras, y cada vez menos una consecuencia de las dotaciones naturales de un país.	1996	Estrategias competitivas
OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)	Capacidad de las empresas, industrias, regiones y naciones para generar ingresos y niveles de empleo altos de una manera sostenible, estando expuesta a la competencia internacional.	1996	Capacidad empresarial
J. Vial	Capacidad de sostener altas tasas de crecimiento en el tiempo.	2001	Capacidad empresarial
Valero	Considera que una empresa es competitiva si, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios, que puedan superar con éxito la prueba de los mercados, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus empleados y propietarios.	2004	Capacidad empresarial Creación de valor.
Solleiro y Castañón	Posibilidad de identificar vías para fomentar empresas nacionales que contribuyan a la elevación real de los niveles de bienestar.	2005	Creación y fomento de empresas
Lombana	Un concepto comparativo entre las empresas en el ámbito regional que buscan la creación y agregación de valor, utilizando las estrategias gerenciales apropiadas para generar prosperidad enmarcado en un ambiente competitivo sostenido en los niveles macro, meso y micro.	2006	Creación y agregación de valor Estrategias gerenciales
Mathews	Capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Ventajas definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores.	2009	Ventajas comparativas Ventajas competitivas
Vicente y Kim	Capacidad de una organización pública o privada, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el	2010	Capacidad empresarial

	entorno socioeconómico.		
Unger	Capacidades de los sistemas locales y regionales que surgen alrededor de los recursos y ventajas reveladas de cada región	2012	Capacidad locales

Fuente: Confeccionado a partir de los criterios de Warner A [2006] Definición y evaluación de la competitividad: Consenso sobre su definición y medición de su impacto. *National Bureau of Economic Research* Cambridge, Massachusetts

**Anexo 1.2. Aspectos a considerar en el concepto de competitividad según autores,
personalidades e instituciones.**

1. Intervención estatal
2. Comercio internacional
3. Crecimiento económico
4. Ventaja absoluta
5. Costos unitarios absolutos
6. Ventaja comparativa
7. Productividad del trabajo
8. Ventajas competitivas
9. Economías de escala
10. Diferenciación de los productos
11. Tasas de inversión de capital
12. Innovación
13. Diamante competitivo
14. Competitividad sistémica
15. Brechas tecnológicas
16. Competitividad interna
17. Competitividad externa
18. Capacidad empresarial
19. Competencias empresariales

Anexo 1.3. Análisis por conglomerados

Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,673	,641	19

Estadísticos descriptivos

	N	Suma
1.Intervención estatal	9	42,00
2.Comercio internacional	9	40,00
3.Crecimiento económico	9	24,00
4.Ventaja absoluta	9	34,00
5.Costos unitarios absolutos	9	24,00
6.Ventaja comparativa	9	38,00
7.Productividad del trabajo	9	41,00
8.Ventajas competitivas	9	39,00
9.Economías de escala	9	23,00
10.Diferenciación de los productos	9	26,00
11.Tasas de inversión de capital	9	23,00
12.Innovación	9	43,00
13.Diamante competitivo	9	40,00
14.Competitividad sistémica	9	40,00
15. Brechas Tecnológicas	9	27,00
16. Competitividad interna	9	26,00
17. Competitividad externa	9	29,00
18. Capacidad empresarial	9	43,00
19. Competencias empresariales	9	23,00
N válido (por lista)	9	

Anexo 1.4 Modelos de evaluación de la competitividad.

1. Modelo de estrategia competitiva de Buzzell y Gale.

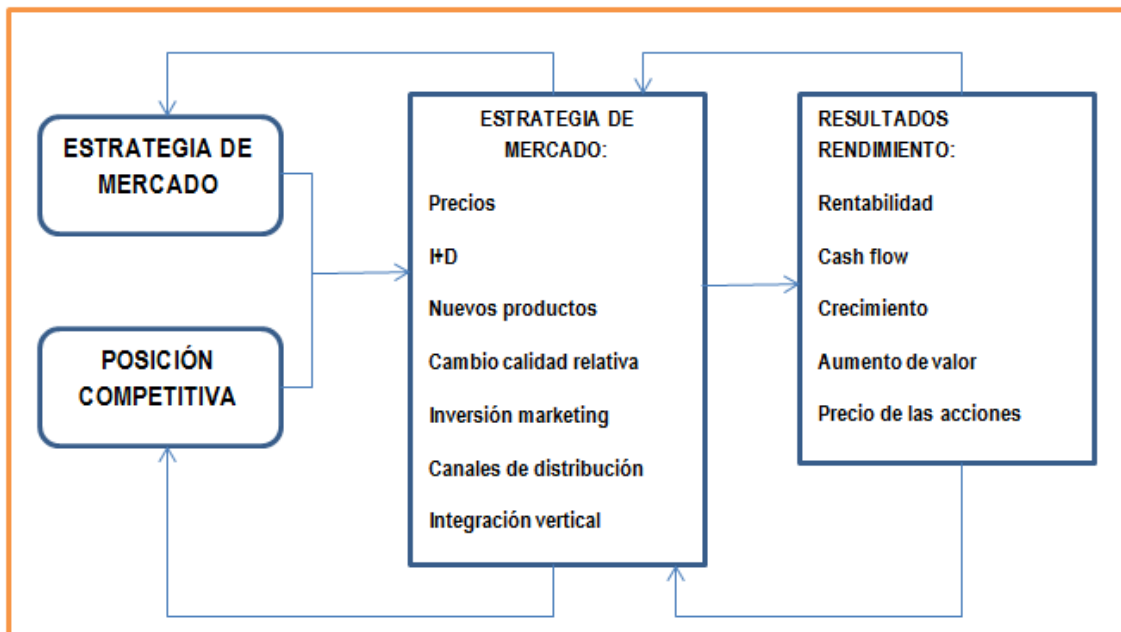


Figura 1.7 Modelo de estrategia competitiva de Buzzell y Gale [1987].

Fuente: Tomado de Buzzell y Gale.

2. Modelo de competitividad basado en los recursos humanos

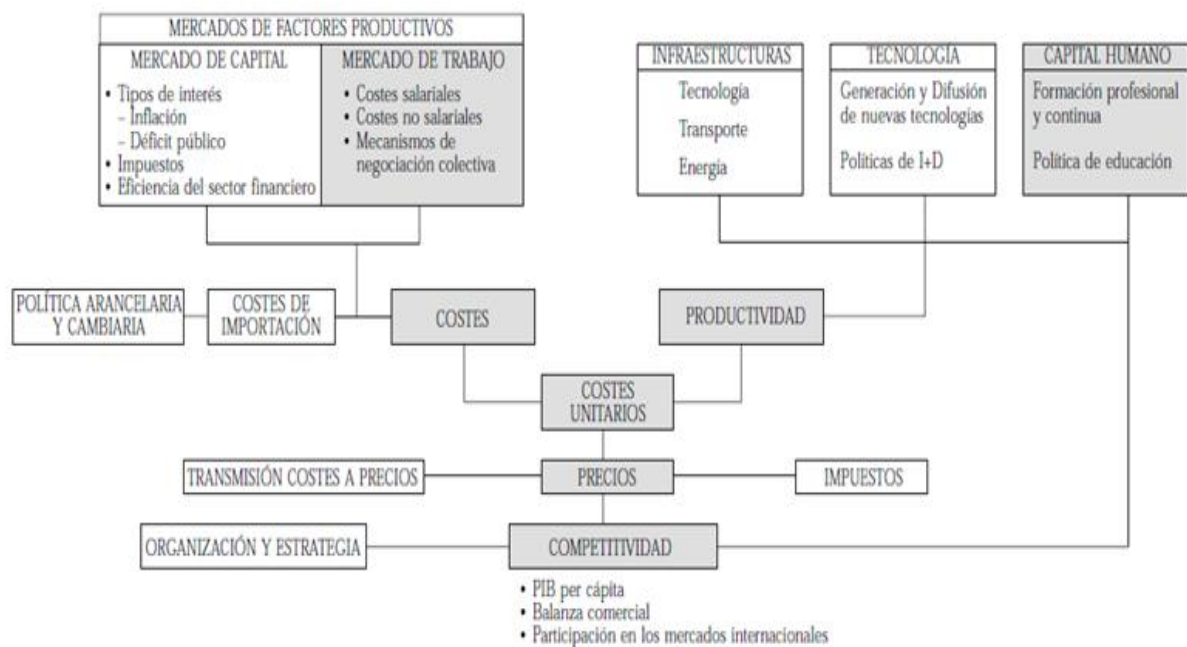


Figura 1.8. Modelo de competitividad basado en los recursos humanos [Sastre y Aguilar 2000]

Fuente: Tomado de Sastre M y Aguilar E. [2000]. Un modelo de competitividad basado en los recursos humanos. Madrid. España.

3. Modelo integrado de competitividad de Dwyer y Kim.

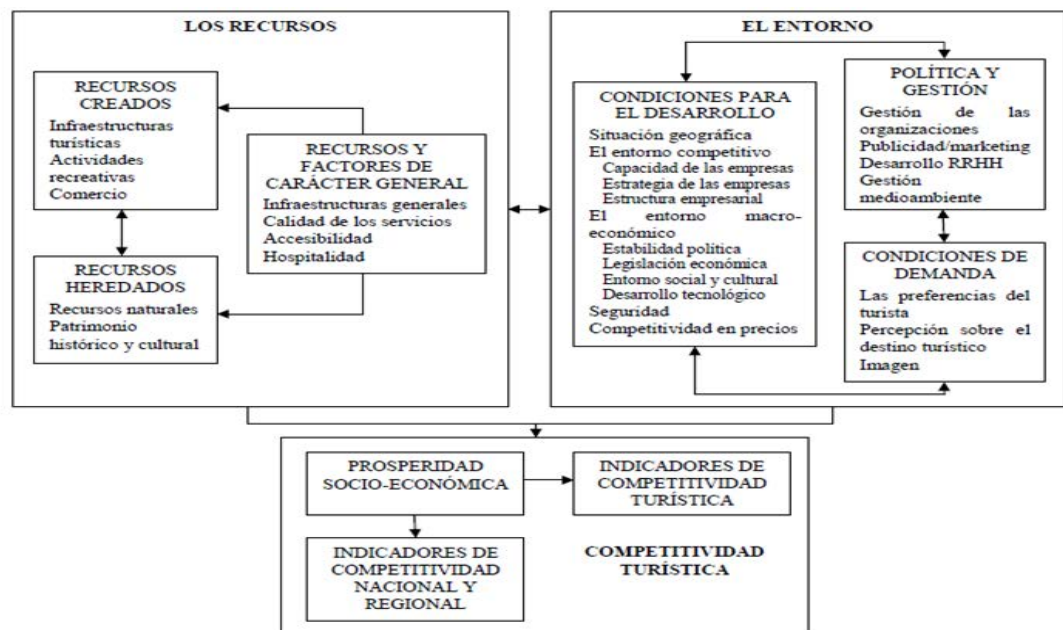


Figura 1.9. Modelo integrado de competitividad de Dwyer y Kim [2003].

Fuente: Tomado de Bravo.

4. Modelo de Competitividad permanente centrado en competencias esenciales para supermercados medianos.

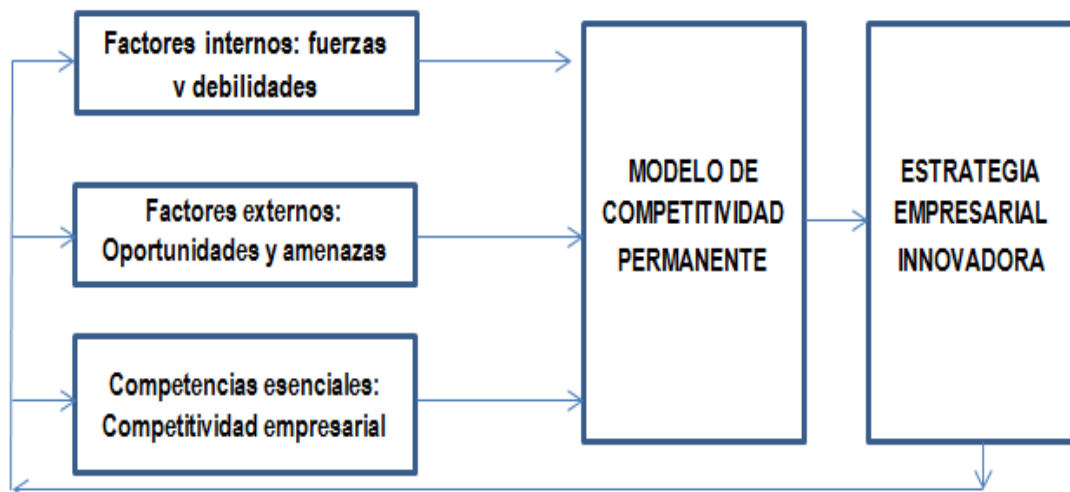


Figura 1.10. Modelo de Competitividad permanente centrado en competencias esenciales para supermercados medianos. Gastélum y Borbón [2003]

Fuente: Tomado de Gastélum y Borbón [2003]. Modelo de Competitividad permanente centrado en competencias esenciales para supermercados medianos en Hermosillo, Sonora, México.

5. Modelo de competitividad basado en clúster y Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)

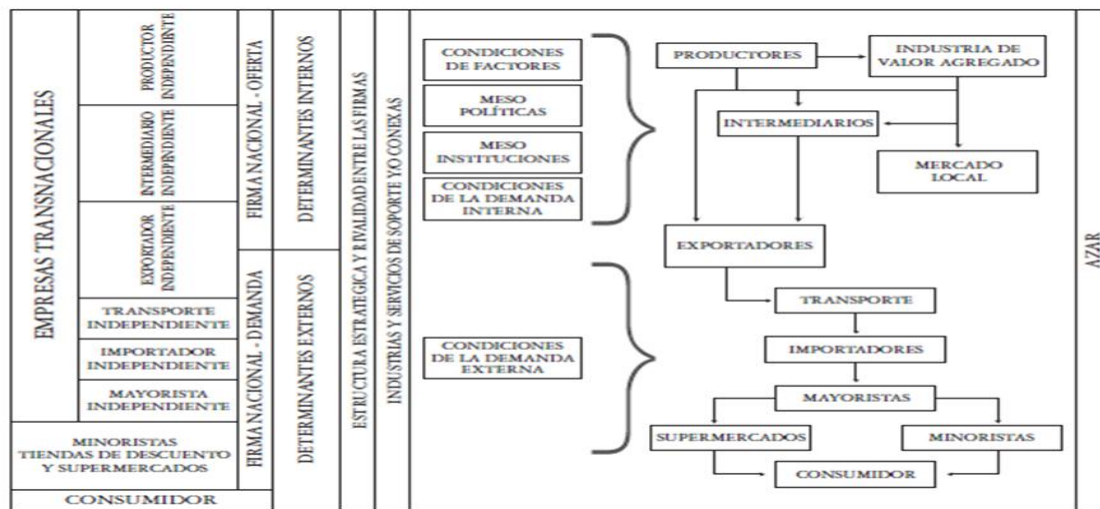


Figura 1.11. Modelo de competitividad basado en clúster y Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) de Lombana [2006].

Fuente: Tomado de Lombana [2006].

6. Modelo de la competitividad de Crouch y Ritchie.

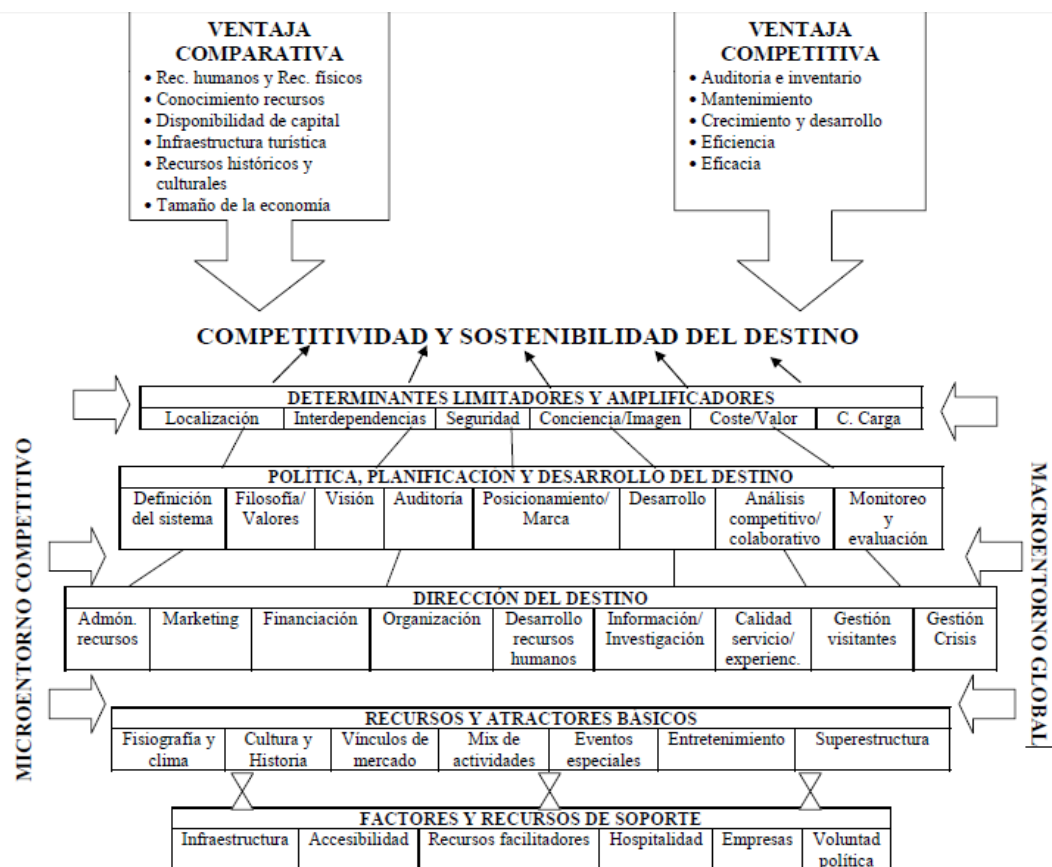


Figura 1.12. Modelo de competitividad de Crouch y Ritchie [2006].

Fuente: Tomado de Ritchie y Crouch.

8. Modelo de competitividad para la industria mexicana de software a la medida

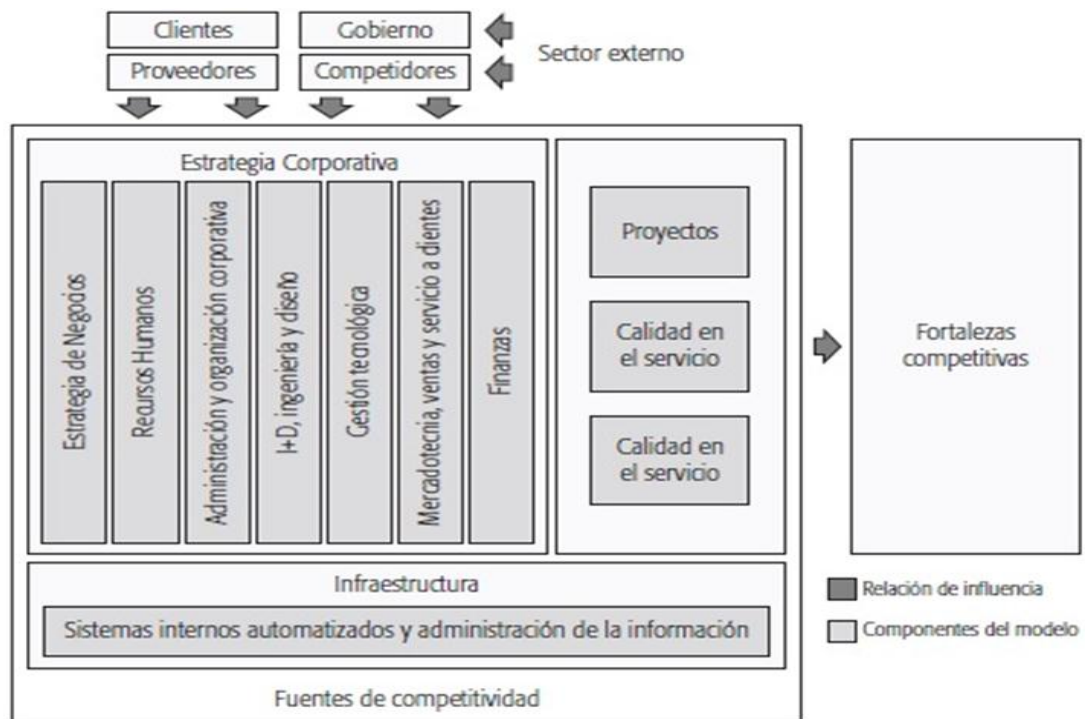


Figura 1.13. Modelo de competitividad para la industria mexicana de software a la medida [Herrera 2007].
Fuente: Tomado Saavedra María L. (2008) Propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana.

9. Modelo explicativo de la competitividad empresarial.

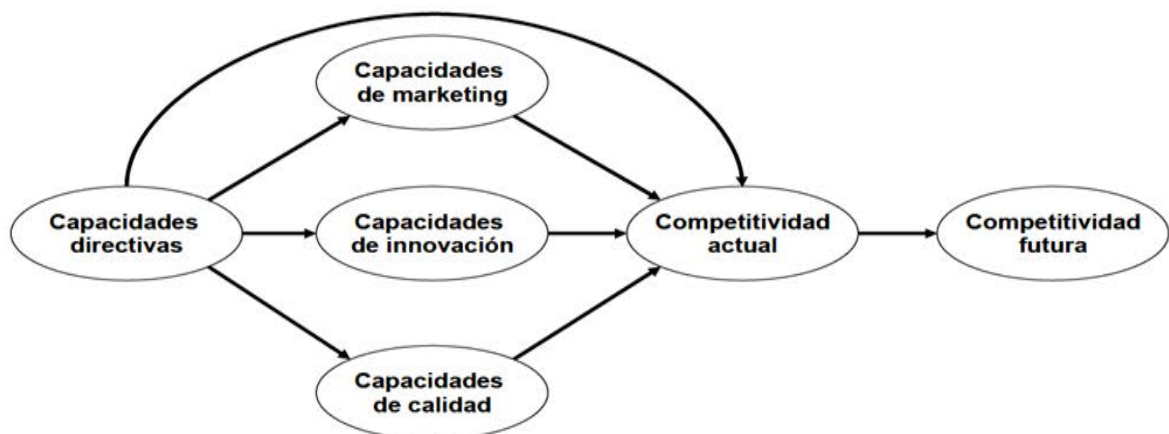


Figura 1.14. Modelo explicativo de la competitividad empresarial [Martínez. 2010].
Fuente: Tomado de Martínez R., Charterina J., Araujo A. [2010]. Un modelo causal de competitividad empresarial.

10. Modelo Integral de Competitividad Económica para las Empresas

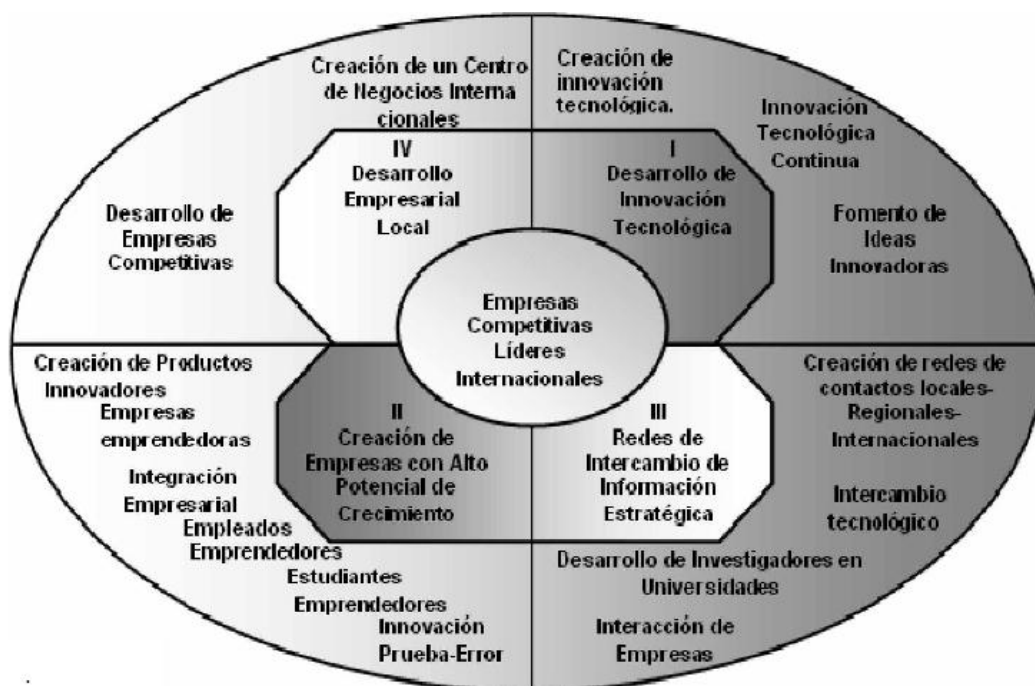


Figura 1.15. Modelo Integral de Competitividad Económica para las Empresas [Hernández, F. 2013].

Fuente: Tomado de propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo. Tesis Doctoral de Hernández F.

11. Modelo de competitividad de empresas comerciales.

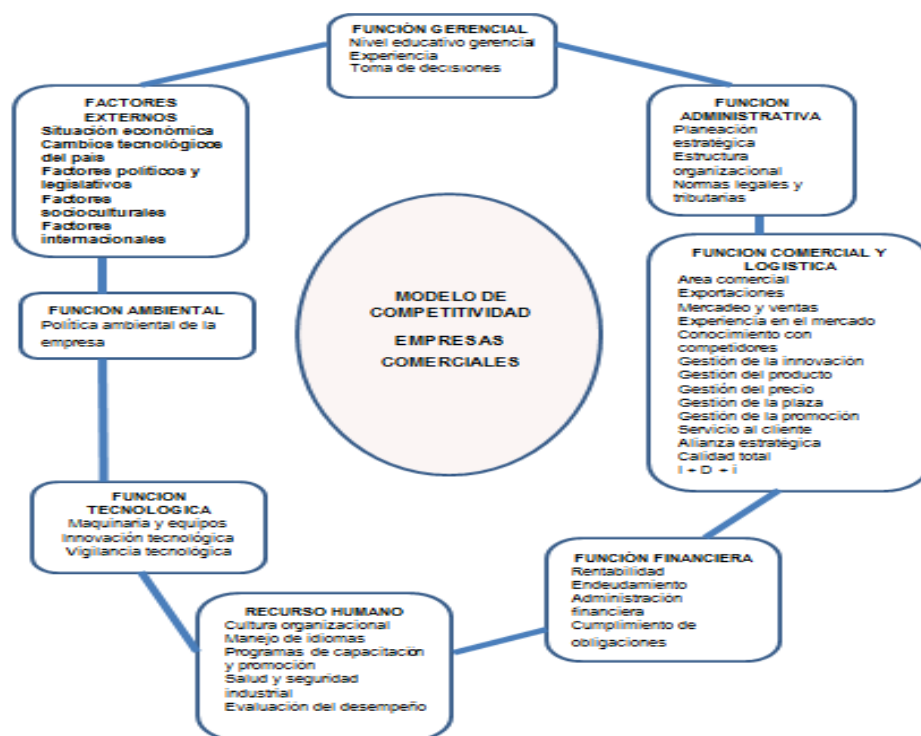


Figura 1.16. Modelo de competitividad para empresas comerciales

Fuente: Tomado de Castaño y Gutiérrez [2011] Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área Metropolitana Centro Occidente Amco.

Anexo 2.1. Cuestionario acerca del conocimiento de las necesidades de los clientes respecto a la empresa y su ambiente competitivo.

Encuesta:

Estimado cliente el desarrollo de empresas pequeñas y medianas dentro del sector de aguas de mesas es de vital importancia para nuestro país. A continuación le exponemos una serie de interrogantes que posibilitarían conocer sus opiniones acerca de la competitividad de la empresa AQUA CAPRI.

Gracias de antemano por su cooperación, solo debe marcar con una X sus respuestas.

Datos de interés

Sexo.		Edad.		Organismo al que pertenece	
Masculino		Entre 18 y 30 años		Gobierno	
Femenino		Entre 31 y 45 años		ONGs	
		Entre 46 y 60 años		Empresa similares	
		Más de 61 años		Cliente	

1. ¿Consumo usted frecuentemente los productos de la empresa?

- ☐ Sí
☐ En ocasiones
☐ No

2. ¿La empresa satisface sus necesidades respecto al consumo de aguas de mesas?

- ☐ Sí
☐ En ocasiones
☐ No

3. ¿La empresa proporciona a usted respuestas rápidas respecto al servicio que desea?

- ☐ Sí
☐ En ocasiones
☐ No

4. ¿Considera usted que la empresa tiene posibilidades para competir en el entorno actual del mercado de aguas de mesa?

- ☐ Sí
☐ En ocasiones
☐ No

5. ¿Cuáles serían los factores que considera usted que más inciden en sus necesidades y expectativas para con la empresa ACQUA Capri respecto a su competitividad?

Servicios / Valoración	De acuerdo (3 puntos)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (2 puntos)	En desacuerdo (1 punto)
Aspiraciones como cliente.			
Seguridad.			
Precio.			
Calidad.			
Suministro constante.			
Ambiente de servicio.			
Ambiente productivo.			
Influencia de grupos afines.			
Interrelación entre actores.			
Relevancia social.			

Anexo 2.2. Test de ámbitos competitivos.

Valore la influencia que posee cada aspecto en los diferentes ámbitos competitivos; dándole una puntuación de mayor a menor (3 – 1); es decir valore como cada aspecto influye en forma positiva en cada entorno competitivo.

Aspectos a considerar en la competitividad.	Ámbitos competitivos		
	Hacia el interior	Hacia la red de proveedores, competidores y clientes	Hacia la construcción del entorno propicio
Eficiencia			
Calidad de las producciones			
Calidad de los servicios			
Estrategias			
Capacidades			
Mecanismos y métodos			
Apoyo técnico especializado			
Actores			
Relaciones			
Infraestructura			
Innovación tecnológica			
Innovación organizativa			
Total			

Nota: Estos aspectos son tomados y adaptados de la bibliografía consultada (Bueno, E. (2014): “La competitividad en la empresa: Un enfoque de “Organización” y una referencia a España”, *Dirección y Organización*, nº 13, pp: 5-15.).

Anexo 2.3. Matriz de análisis de los competidores.

Matriz de análisis de los competidores.

[illegible]

	Producción															
	Marketing															
8	CRECIMIENTO DE LA EMPRESA ULTIMOS CINCO AÑOS (CET)															
	CET															
	TOTAL															

Donde los principales competidores locales y nacionales son:

- a) Premier.
- b) Atlantic.
- c) Cristal.
- d) Oiris.
- e) Premium.
- f) All Natural.
- g) Montaña.
- h) Yes Yes.
- i) Agua Rey.
- j) Onda Azul.
- k) Contiagua.
- l) Ecuagua-Domenica.
- m) Latina Tesalia.
- n) Coca Cola (Dasani).
- o) Express Agua Gluss.
- p) Pure Water.
- q) Zhumir (Vivant.)
- r) H2ola.
- s) Industrias Lácteas.

Ejemplo de la Dimensión Global.

B	C	D	F	G	H	J	K
Barra de fórmulas							
MACRO		CONDICIONANTES MACROECONÓMICOS				MESO	
FACTORES	Valor	Nivel	FACTORES	Valor	Nivel	FACTORES	Valor
Estabilidad del contexto macroeconómico			Política económica del país			Capacidad de interacción estrecha entre actores privados y públicos	
Disposiciones gubernamentales			Asignación de recursos			Aprendizaje e innovaciones continuas, únicas e intransferibles	
Equilibrio económico del país			Cooperación y formas de inversión			Desarrollo del talento humano local	
Política cambiaria						Desarrollo de la infraestructura tecnológica territorial	
Orden estructural						Valor social de las empresas	
Política monetaria						Redes de colaboración entre actores	
MICRO		ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD				META	
FACTORES	Valor	Nivel	FACTORES	Valor	Nivel	FACTORES	Valor
Estructura del mercado			Planeación estratégica empresarial			Capacidad de aprendizaje	
Organización del desarrollo del producto			Capacidad empresarial			Capacidad de respuesta empresarial	
Combinación creativa de innovaciones técnicas			Clientes focalizados			Habilidad para formular estrategias	
Desarrollo de clúster industriales productivos			Calidad			Orientación empresarial al mercado nacional	
Desarrollo de clúster industriales productivos y de servicios			Sistema de información y comunicación			Orientación empresarial hacia el desarrollo local	
Innovación continua			Uso del benchmarking				
CONDICIONES DE LOS FACTORES, GOI							
Factores de nivel de influencia LEJANA							
Nivel	FACTORES		Valor	Nivel			
	Capacidad estatal						
	Fomento a los servicios públicos, al mercado laboral, financiero y de bienes y servicios						
	Interrelación de organizaciones e instituciones con la empresa						
	Recursos climáticos						
	Infraestructura física nacional						
	Logística interna territorial						
DIMENSIÓN COMPETITIVA GLOBAL							
DEMANDA				Factores de nivel de influencia CERCANA			
Nivel	FACTORES		Valor	Nivel			
	Composición de la demanda interna						
	Direccionamiento de la demanda interna						
	Calidad de la demanda interna						
	Responsabilidad social empresarial						

Anexo 3.1 Funciones del personal de la empresa ACQUA CAPRI.

Gerente.

- ☐ Es el responsable de la administración y gestión de la filial, tendrá los siguientes deberes y atribuciones:
- ☐ Cumplir y hacer cumplir las resoluciones emitidas por el Consejo de gerencia.
- ☐ Ejecutar la planificación de conformidad con las estrategias y políticas establecidas.
- ☐ Administrar la empresa velando por su eficiencia, eficacia y efectividad empresarial.
- ☐ Subscribir los contratos y convenios de conformidad con las políticas establecidas.
- ☐ Preparar los estados financieros y velar por su cumplimiento y control.
- ☐ Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan satisfacer las necesidades de la empresa y sus clientes, estableciendo condiciones específicas de negocios y estrategias competitivas.

Secretaria.

- ☐ Manejar las relaciones públicas de la empresa.
- ☐ Tener informado al gerente de lo que ocurre en el entorno y en la propia empresa.
- ☐ Preparar y despachar la documentación prevista.
- ☐ Organizar la agenda gerencial.

Subgerente general

- ☐ Velar por el cumplimiento de todas las disposiciones emitidas por el gerente general.
- ☐ Coordinar las transacciones económicas financieras con los diversos actores del entorno.
- ☐ Coordinar e integrar todos los procesos internos de la empresa.
- ☐ Velar por el desarrollo del capital de la empresa.

Gerente comercial.

- ☐ Determinar planes y objetivos congruentes con la misión, visión y estrategia de la empresa.
- ☐ Organizar la gerencia comercial procurando un desempeño óptimo de la misma, considerando el enfoque al cliente y la efectividad de los recursos.
- ☐ Determinar las estrategias comerciales referentes al mix de marketing.
- ☐ Realizar estudios de mercados para conocer la marcha de la empresa y la satisfacción del cliente.

Gerente de producción.

- ☐ Planificar el proceso productivo con la finalidad de garantizar un producto inocuo.
- ☐ Planificar los tiempos de producción y mantenimiento.
- ☐ Coordinar y cumplir las metas con la gerencia general y la gerencia comercial.
- ☐ Coordinar con economía y finanzas los insumos propios del proceso.
- ☐ Optimizar los insumos productivos.
- ☐ Velar por la calidad de sus producciones.
- ☐ Velar por la seguridad e higiene industrial de sus procesos.

Jefe de control de la calidad

- ☐ Establecer y hacer cumplir los estándares de calidad internacionales, nacionales e internos.
- ☐ Regular y supervisar las etapas del proceso de producción y comercialización para velar por el cumplimiento de la calidad.
- ☐ Establecer las medidas preventivas y correctivas del proceso.

Jefe económico financiero.

- ☐ Velar por el cumplimiento obligatorio y oportuno de las disposiciones económicas financieras dictadas por la gerencia de la entidad, tanto con el personal interno como externo.
- ☐ Realizar los procesos de compras y adquisiciones.
- ☐ Efectuar la contabilidad general, así como confeccionar los estados financieros y de costos.
- ☐ Velar por el cumplimiento de las fichas de costos determinadas.
- ☐ Realizar los análisis financieros que posibiliten determinar la salud de la empresa.
- ☐ Realizar la planificación anual acorde a la estrategia de la empresa.

Anexo 3.2. Análisis de los principales clientes y atributos que estos valoran.

Principales clientes de la empresa.

Clientes	Nivel de importancia	ATRIBUTOS					Valor total
		Puntualidad en el pago	Relaciones adecuadas	Nivel de quejas	Alta demanda	Satisfacción por el producto	
1.Refinería de Esmeraldas.	0,08	5	5	3	5	5	1,84
2.Termo Esmeraldas.	0,07	4	5	3	4	4	1,40
3.Banco Pichincha.	0,04	4	5	2	3	4	0,72
4.Banco del Austro.	0,03	4	4	3	3	4	0,54
5.Portuaria.	0,04	5	5	2	5	5	0,88
6.Balao.	0,02	3	4	4	3	4	0,36
7.Infantería de marina.	0,06	4	5	4	2	4	1,14
8.Policía Nacional.	0,04	5	4	4	3	5	0,84
9.Colegios católicos de Esmeraldas.	0,05	5	4	5	2	5	1,05
10.Puerto de Esmeraldas.	0,04	5	4	3	3	4	0,76
11.Flopet.	0,03	3	4	3	3	4	0,51
12.Fiscalía del estado.	0,04	4	5	1	4	5	0,76
13.Universidad católica de Esmeraldas.	0,05	5	5	2	4	5	1,05
14.Universidad Luis Vargas Torres de Esmeraldas.	0,02	3	4	3	4	4	0,36
15.Cooperativa 29 de octubre.	0,03	4	4	2	4	4	0,54
16.Gran Aki.	0,06	5	4	3	3	4	1,14
17.Terminal terrestre.	0,05	5	4	3	5	4	1,05
18.Jardines de la paz.	0,02	4	4	2	4	5	0,38
19.Heladerías.	0,07	5	5	3	5	4	1,54
20.Estadio de deportes.	0,07	4	4	2	4	4	1,26
21.Ministerio de educación.	0,09	5	4	2	5	4	1,8
Total	1	91	92	59	78	91	
Promedio		4,33	4,39	2,81	3,71	4,33	

Anexo 3.3. Estados financieros y promedio de ventas mensuales.

ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA ACQUA CAPRI.				
Partidas	AÑOS		UM:USD	
	2014	2015	2016	2017
Ventas	546 405,00	570 495,00	459 535,00	594 950,00
(-)Costo De Producción (9%)	49 176,45	51 344, 55	41358,15	59467,31
Utilidad Bruta	497 228,55	519 150,45	418 176, 85	535 482,69
(-)Gastos Administrativos (35%)	147925,491	154447,25	124407,61	159306,09
(-)Gastos Generales (24%)	105661,065	110319,47	88862,58	109238,46
(-)Gastos De Ventas (26%)	105661,065	110319,47	88862,58	118341,67
(-)Otros Gastos (15%)	63396,639	66191,68	53317,54	68274,042
(-)Costo de operaciones. (85%)	422 644, 26	441 277,88	355 450, 32	455 160, 28
Utilidad Operacional	74 584, 29	77 872, 57	62 726, 53	80 322,81
(-)Gastos Financieros (50%)	37 292, 14	38 936, 28	31 363, 26	40 161, 21
Utilidad Antes de Intereses e impuestos	37 292, 14	38 936, 29	31 363, 27	40 161, 60
(-)Intereses (6%)	2 237, 52	2 336, 18	1 881, 79	2 409,69
Utilidad antes de Impuestos.	35 054, 62	36 600, 11	29 481, 48	37 751, 91
(-)Impuestos (12%)	4 206, 55	4 392, 01	3 537, 77	4 530, 23
Utilidad Neta	30 848, 07	32 208, 10	25 943, 71	33 221, 68
Ventas diarias	1497	1563	1259	1630

Promedio mensual de ventas reales de la empresa ACQUA CAPRI. UM: USD

Ventas reales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
2017	50530	45640	50530	48900	50530	48900	50530	50530	48900	50530	48900	50530	594950

Promedio mensual de ventas (proyectadas) de la empresa ACQUA CAPRI. UM: USD

Ventas Proyectadas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
2018	45260	40880	45260	43800	45260	43800	45260	45260	43800	45260	43800	45260	532900

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA ACQUA CAPRI.				
	AÑOS		UM:USD	
Cuentas	2014	2015	2016	2017
Activos corrientes o circulantes				
Caja	64327,81	70675,00	72050,03	87289,00
Bancos	136893,82	137585,39	180117,89	215316,01
Cuentas por Cobrar	76471,00	86789,00	103890,00	95700,00
Inventario de Mercadería	8034,98	9123,65	12945,86	18257,34
Total de activos corrientes	285727,61	304173,04	369003,78	416562,35
Activos Fijos				
Inversión de Activos Fijos	112805,78	112805,78	112805,78	112805,78
Depreciación acumulada	10152,52	20305,04	30457,56	40 610, 08
Total activos fijos	102653,26	92500,74	82348,22	72 195, 70
Total de Activos	388380,87	396673,78	451352,00	488 758,05
Pasivo				
Pasivo corriente				
Préstamo	24864,32	24378,98	19456,76	11 718,52
Participación Empleados por Pagar	189951,00	199952,00	203453,00	207 600,00
Impuesto a la Renta por Pagar	22794,12	23994,24	24414,36	24 912,00
Total pasivo corriente	237609,44	248325,22	247324,12	244230,52
Pasivo fijo				
Créditos a largo plazo	50234,00	50234,00	50234,00	50 234,00
Total pasivo fijo	50234,00	50234,00	50234,00	50 234,00
Total Pasivos	287843,44	298559,22	297558,12	294 464, 52
Patrimonio				
Aporte Capital	40 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00
Utilidad del Ejercicio	30848,07	32 208, 10	25943,71	33 221, 68
Utilidad Años Anteriores	31058,39	61906,46	87850,17	121 071,85
Total patrimonio	100537,43	98114,56	153793,88	194293,53
Total Pasivo y Patrimonio	388380,87	396673,78	451352,00	488 758,05

Anexo 3.4. Análisis de las necesidades de los actores respecto a la competitividad con el paquete informático SPSS v. 22.

Tabla de frecuencia

¿Consume usted frecuentemente los productos de la empresa ACQUA CAPRI?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	56	80,0	80,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿La empresa satisface sus necesidades respecto al consumo de aguas de mesas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	11,4	11,4	11,4
	De acuerdo	62	88,6	88,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿La empresa proporciona a usted respuestas rápidas respecto al servicio que desea?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	2,9	2,9	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	22,9	22,9	25,7
	De acuerdo	52	74,3	74,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿Considera usted que la empresa tiene posibilidades para competir en el entorno actual del mercado de aguas de mesa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	18,6	18,6	18,6
	De acuerdo	57	81,4	81,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿Las aspiraciones como cliente en sus necesidades para con la empresa ACQUA CAPRI respecto a su competitividad son fuertes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	12,9	12,9	14,3
	De acuerdo	60	85,7	85,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿La seguridad incide fuertemente como cliente en sus necesidades para con la empresa ACQUA CAPRI respecto a su competitividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	22,9	22,9	22,9
	De acuerdo	54	77,1	77,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿El precio incide fuertemente en sus necesidades para con la empresa ACQUA CAPRI respecto a su competitividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	2,9	2,9	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	37,1	37,1	40,0
	De acuerdo	42	60,0	60,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿La calidad incide fuertemente en sus necesidades para con la empresa ACQUA CAPRI respecto a su competitividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,7	5,7	5,7
	De acuerdo	66	94,3	94,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿El suministro constante incide fuertemente en sus necesidades para con la empresa ACQUA CAPRI respecto a su competitividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	8,6	8,6	8,6
	De acuerdo	64	91,4	91,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿El ambiente de servicio incide fuertemente en sus necesidades para con la empresa ACQUA CAPRI respecto a su competitividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	24,3	24,3	25,7
	De acuerdo	52	74,3	74,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿El ambiente productivo incide fuertemente en sus necesidades para con la empresa ACQUA CAPRI respecto a su competitividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	38,6	38,6	38,6
	De acuerdo	43	61,4	61,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿La influencia de grupos afines incide fuertemente en sus necesidades para con la empresa ACQUA CAPRI respecto a su competitividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	45,7	45,7	47,1
	De acuerdo	37	52,9	52,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿La interrelación entre actores incide fuertemente en sus necesidades para con la empresa ACQUA CAPRI respecto a su competitividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	45,7	45,7	47,1
	De acuerdo	37	52,9	52,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿La relevancia social de la empresa ACQUA CAPRI respecto a su competitividad incide fuertemente en sus necesidades y expectativas como cliente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	31,4	31,4	32,9
	De acuerdo	47	67,1	67,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	70	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	70	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,840	14

Anexo 3.5. Resultados del test de ámbitos competitivos aplicados a los expertos

seleccionados.

Tabla resumen.

Ámbitos competitivos	Importancia relativa	Exp. 1		Exp. 2		Exp. 3		Exp. 4		Exp. 5		Exp-6	
1	0,34	3	1,02	3	1,02	4	1,36	3	1,02	3	1,02	4	1,36
2	0,33	3	1,32	4	1,32	4	1,32	4	1,32	3	0,99	4	1,32
3	0,33	3	0,99	3	0,99	3	0,99	4	1,32	3	0,99	4	1,32

Exp. 7		Exp 8		Exp 9		Exp 10		Exp 11		Total absoluto	Total relativo
3	1,02	4	1,36	5	1,7	3	1,02	4	1,36	11,90	3,97
4	1,32	5	1,65	5	1,65	3	0,99	5	1,65	13,20	4,40
3	0,99	3	0,99	4	1,32	4	1,32	4	1,32	11,22	3,74

Exp. : Experto.

Anexo 3.6. Dimensión global

Listado de variables y factores a considerar.

Variables y factores de nivel de influencia lejana

MACRO

1. Estabilidad del contexto macroeconómico
2. Disposiciones gubernamentales
3. Equilibrio económico del país
4. Política comercial exportadora
5. Apoyo internacional al país
6. Política cambiaria
7. Orden estructural
8. Integración social
9. Política monetaria

CONDICIONANTES MACROECONÓMICOS

1. Política económica del país
2. Institucionalidad
3. Asignación de recursos
4. Internacionalización
5. Formación
6. Cooperación y formas de inversión

MESO

1. Capacidad de interacción estrecha entre actores privados y públicos
2. Aprendizaje e innovaciones continuas, únicas e intransferibles
3. Desarrollo del talento humano local
4. Desarrollo de la infraestructura tecnológica territorial
5. Desarrollo de estructuras institucionales autónomas e independientes con marcada intervención social
6. Valor social de las empresas
7. Redes de colaboración entre actores
8. Política educacional territorial

CONDICIONES DE LOS FACTORES, GOBIERNO Y CAUSALIDAD

1. Factores básicos
2. Factores avanzados
3. Capacidad estatal
4. Inteligencia del gobierno
5. Fomento a los servicios públicos, al mercado laboral, financiero y de bienes y servicios
6. Interrelación de organizaciones e instituciones con la empresa
7. Integración de organizaciones e instituciones con la empresa
8. Recursos climáticos
9. Infraestructura física nacional
10. Incremento de la oferta monetaria territorial
11. Política arancelaria local
12. Crecimiento económico local
13. Logística interna territorial

Factores de nivel de influencia cercana.

MICRO

1. Estructura del mercado
2. Organización del desarrollo del producto
3. Organización y relaciones de suministro
4. Combinación creativa de innovaciones sociales
5. Combinación creativa de innovaciones técnicas
6. Influencia de competidores

7. Localización industrial (concentración económica)
8. Desarrollo de clúster industriales productivos y de servicios
9. Relocalización industrial
10. Innovación continua
11. Interacción con actores

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

1. Cadenas empresariales
3. Polos regionales
4. Planeación estratégica empresarial
5. Capacidad empresarial
6. Segmentación de mercados
7. Clientes focalizados
8. Producción
9. Calidad
10. Comercialización
11. Talento humano
12. Contabilidad y finanzas
13. Gestión ambiental
14. Sistema de información y comunicación
15. Productos sustitutos
16. Cooperación competitiva
17. Economía de escala
18. Calidad de los proveedores
19. Especialización de los competidores
20. Fluctuación de los proveedores
21. Variedad de los proveedores
22. Uso del benchmarking
23. Intercambio continuo de información

META

1. Integración social
2. Capacidad de aprendizaje
3. Capacidad de respuesta empresarial
4. Habilidad para formular estrategias
5. Habilidad para formular políticas
6. Orientación empresarial al mercado nacional
7. Orientación empresarial al mercado internacional
8. Articulación orgánica empresarial
9. Cohesión social
10. Orientación empresarial hacia el desarrollo local

DEMANDA

1. Composición de la demanda interna
2. Internacionalización de la demanda interna
3. Direccionamiento de la demanda interna
4. Calidad de la demanda interna
5. Responsabilidad social empresarial

VARIABLES Y FACTORES DE NIVEL DE INFLUENCIA LEJANA.

Tabla 1. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Macro	1. Estabilidad del contexto macroeconómico	●				
	2. Disposiciones gubernamentales	●				
	3. Equilibrio económico del país	●				
	4. Política comercial exportadora		●			
	5. Apoyo internacional al país			●		
	6. Política cambiaria	●				
	7. Orden estructural	●				
	8. Integración social		●			
	9. Política monetaria	●				

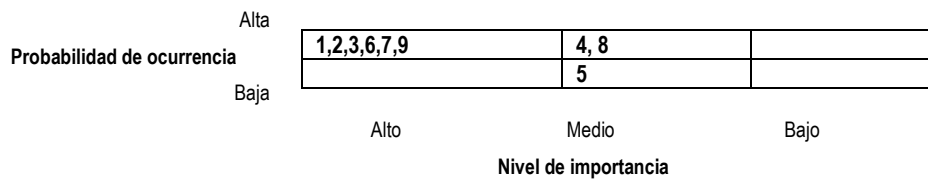


Tabla 2. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Condicionantes macroeconómicas	1. Política económica del país	●				
	2. Institucionalidad		●			
	3. Asignación de recursos	●				
	4. Internacionalización		●			
	5. Formación		●			
	6. Cooperación y formas de inversión	●				



Tabla 3. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Meso	1 Capacidad de interacción estrecha entre actores privados y públicos	●				
	2. Aprendizaje e innovaciones continuas, únicas e intransferibles	●				
	3. Desarrollo del talento humano local	●				
	4. Desarrollo de la infraestructura tecnológica territorial	●				
	5. Desarrollo de estructuras institucionales autónomas e independientes con marcada intervención social		●			
	6. Valor social de las empresas	●				
	7. Redes de colaboración entre actores	●				
	8. Política educacional territorial	●				

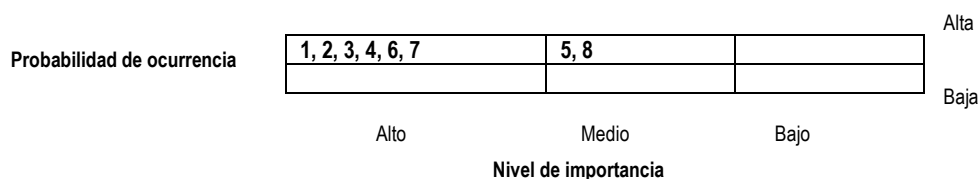
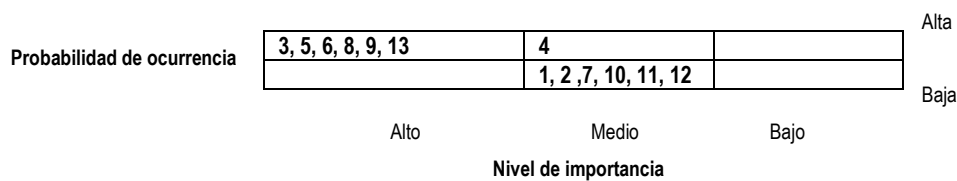


Tabla 4. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Condiciones de los factores, gobierno y causalidad	1. Factores básicos		•			
	2. Factores avanzados		•			
	3. Capacidad estatal	•				
	4. Inteligencia del gobierno			•		
	5. Fomento a los servicios públicos, al mercado laboral, financiero y de bienes y servicios	•				
	6. Interrelación de organizaciones e instituciones con la empresa	•				
	7. Integración de organizaciones e instituciones con la empresa		•			
	8. Recursos climáticos	•				
	9. Infraestructura física nacional	•				
	10. Incremento de la oferta monetaria		•			
	11. Política arancelaria local		•			
	12. Crecimiento económico local		•			
	13. Logística interna territorial	•				



VARIABLES Y FACTORES DE NIVEL DE INFLUENCIA CERCANA.

Tabla 5. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Micro	1. Estructura del mercado	•				
	2. Organización del desarrollo del producto	•				
	3. Organización y relaciones de suministro		•			
	4. Combinación creativa de innovaciones sociales			•		
	5. Combinación creativa de innovaciones técnicas	•				
	6. Influencia de competidores	•				
	7. Localización industrial (concentración económica)		•			
	8. Desarrollo de clúster industriales de servicios	•				
	9. Relocalización industrial			•		
	10. Innovación continua	•				
	11. Interacción con actores	•				

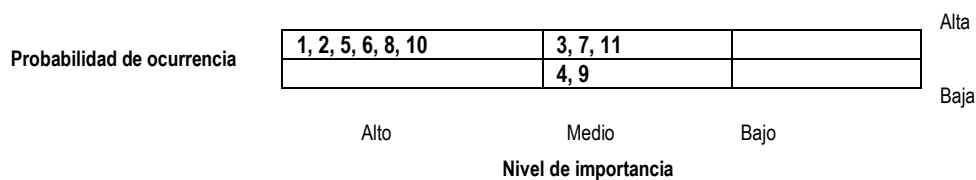


Tabla 6. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Estrategia, estructura y rivalidad	1. Cadenas empresariales		●			
	2. Polos regionales				●	
	3. Planeación estratégica empresarial	●				
	4. Capacidad empresarial	●				
	5. Segmentación de mercados		●			
	6. Clientes focalizados	●				
	7. Producción		●			
	8. Calidad	●				
	9. Comercialización		●			
	10. Talento humano		●			
	11. Contabilidad y finanzas		●			
	12. Gestión ambiental		●			
	13. Sistema de información y comunicación	●				
	14. Productos sustitutos		●			
	15. Cooperación competitiva		●			
	16. Economía de escala		●			
	17. Calidad de proveedores		●			
	18. Especialización de los competidores		●			
	19. Fluctuación de los proveedores		●			
	20. Variedad de los proveedores		●			
	21. Uso del <u>benchmarking</u>	●				
	22. Intercambio continuo de información		●			

Probabilidad de ocurrencia	3, 4, 6, 8, 13, 22	1, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22		Alta
		2		Baja
	Alto	Medio	Bajo	
	Nivel de importancia			

Tabla 7. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Meta	1. Integración social		●			
	2. Capacidad de aprendizaje	●				
	3. Capacidad de respuesta empresarial	●				
	4. Habilidad para formular estrategias	●				
	5. Habilidad para formular políticas		●			
	6. Orientación al mercado nacional	●				
	7. Orientación al mercado internacional				●	
	8. Articulación orgánica empresarial		●			
	9. Cohesión social		●			
	10. Orientación hacia el desarrollo local	●				

Probabilidad de ocurrencia	2, 3, 4, 6, 10	1, 5, 8, 9		Alta
		7		Baja
	Alto	Medio	Bajo	
	Nivel de importancia			

Tabla 8. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Demanda	1. Composición de la demanda interna					
	2. Internacionalización de la demanda interna					
	3. Direccionamiento de la demanda interna					
	4. Calidad de la demanda interna					
	5. Responsabilidad social empresarial					



Considerando los resultados obtenidos, las variables y factores que más influyen tanto desde el punto de vista de influencia cercana o lejana para la empresa son:

VARIABLES Y FACTORES DE NIVEL DE INFLUENCIA LEJANA

Macro

Estabilidad del contexto macroeconómico
 Disposiciones gubernamentales
 Equilibrio económico del país
 Política cambiaria
 Orden estructural
 Política monetaria

Condicionantes macroeconómicos

Política económica del país
 Asignación de recursos
 Cooperación y formas de inversión

Meso

Capacidad de interacción estrecha entre actores privados y públicos
 Aprendizaje e innovaciones continuas, únicas e intransferibles
 Desarrollo del talento humano local
 Desarrollo de la infraestructura tecnológica territorial
 Valor social de las empresas
 Redes de colaboración entre actores

Condiciones de los factores, gobierno y causalidad

Capacidad estatal
 Fomento a los servicios públicos, al mercado laboral, financiero y de bienes y servicios
 Interrelación de organizaciones e instituciones con la empresa
 Recursos climáticos
 Infraestructura física nacional
 Logística interna territorial

VARIABLES Y FACTORES DE NIVEL DE INFLUENCIA CERCANA.

Micro

Estructura del mercado
 Organización del desarrollo del producto
 Combinación creativa de innovaciones técnicas
 Influencia de competidores
 Desarrollo de clúster industriales productivos y de servicios

Innovación continua

Estrategia, estructura y rivalidad

Planeación estratégica empresarial

Capacidad empresarial

Clientes focalizados

Calidad

Sistema de información y comunicación

Uso del benchmarking

Meta

Capacidad de aprendizaje

Capacidad de respuesta empresarial

Habilidad para formular estrategias

Orientación empresarial al mercado nacional

Orientación empresarial hacia el desarrollo local

Demanda

Composición de la demanda interna

Direccionamiento de la demanda interna

Calidad de la demanda interna

Responsabilidad social empresarial

Anexo 3.7 Dimensión interna

Listado de variables y factores

Recursos y capacidades competitivas.

GERENCIA

1. Perfil empresarial
2. Capacidad directiva
3. Gestión estratégica
4. Desempeño directivo
5. Capacidad de reacción
6. Capacidad de adaptación
7. Proactividad

PRODUCCIÓN

1. Capacidad productiva
2. Capacidad tecnológica
3. Niveles de resultados de la actividad
4. Eficacia de los sistemas de gestión
5. Gestión del riesgo
6. Calidad del producto terminado

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Nivel de comunicación entre los eslabones internos
2. Capacidad de integración entre procesos y funciones
3. Cultura organizacional
4. Identidad corporativa
5. Imagen corporativa
6. Redes organizacionales
7. Cadena de valor

RECURSOS

1. Logística interna
2. Negociación con proveedores
3. Cadena de suministro
4. Variedad de proveedores
5. Maniobras comerciales
6. Clúster productivos con otras empresas
7. Resultados del uso de los recursos

Innovación y desempeño empresarial

INNOVACIÓN

1. Desarrollo de atributos diferenciales
2. Capacidad de anticipación de las tendencias
3. Reingeniería
4. Mejora continua
5. Impulso a la reinversión o regeneración

COMERCIALIZACIÓN

1. Dimensiones de productos y servicios
2. Imagen genérica
3. Nivel de impacto de productos

4. Nivel de impactos de servicios
5. Diferenciación de productos
6. Diferenciación de servicios
7. Personalización de productos
8. Personalización de servicios
9. Redes distributivas
10. Gestión promocional de productos
11. Capacidad de ventas

DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

1. Alcance estratégico de la visión empresarial
2. Nivel de penetración del mercado
3. Internacionalización comercial
4. Resultados del período
5. Conocimiento de la oferta de productos y servicios por los clientes
6. Información de los clientes

FINANZAS

1. Diferenciación en base a costos
2. Estrategias y políticas de precios
3. Innovación financiera
4. Economía de escalas
5. Salud financiera

VARIABLES Y FACTORES INTERNOS: RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS

Tabla 1. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Gerencia	1. Perfil empresarial					
	2. Capacidad directiva					
	3. Gestión estratégica					
	4. Desempeño directivo					
	5. Capacidad de reacción					
	6. Capacidad de adaptación					
	7. Proactividad					

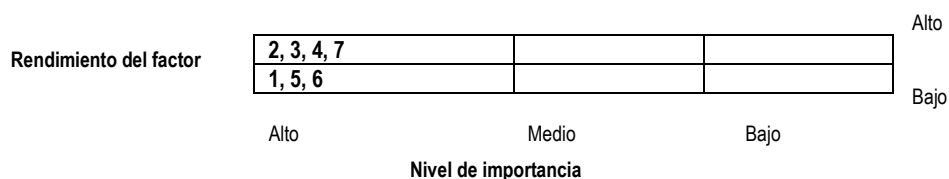


Tabla 2. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Producción	1. Capacidad productiva					
	2. Capacidad tecnológica					
	3. Niveles de resultados de la actividad					
	4. Eficacia de los sistemas de gestión					
	5. Gestión del riesgo					
	7. Calidad del producto terminado					

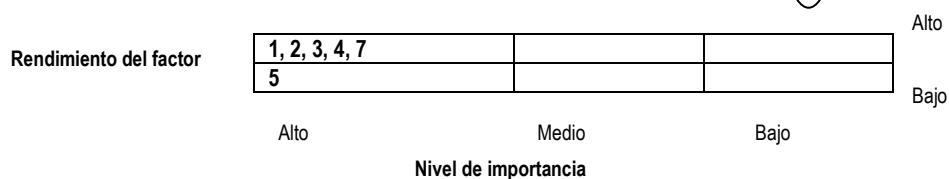


Tabla 3. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Estructura organizacional	1. Nivel de comunicación entre los eslabones internos	●				
	2. Capacidad de integración entre procesos y funciones	●	●			
	3. Cultura organizacional	●	●			
	4. Identidad corporativa	●	●			
	5. Imagen corporativa	●	●			
	6. Redes organizacionales	●	●			
	7. Cadena de valor	●				

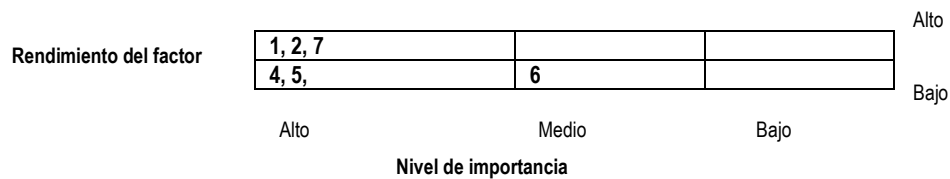
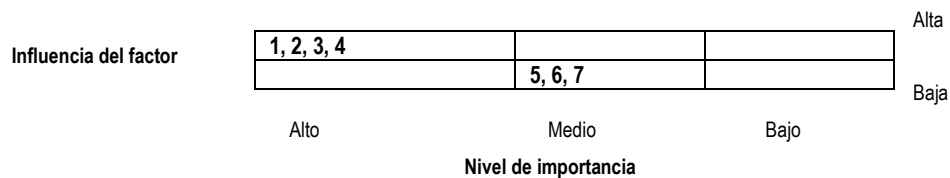


Tabla 4. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Recursos	1. Logística interna	●				
	2. Negociación con proveedores	●				
	3 Cadena de suministro	●				
	4. Resultados del uso de los recursos	●	●			
	5. Variedad de proveedores	●	●			
	6. Maniobras comerciales	●	●			
	7. <u>Clúster</u> productivos con otras empresas	●	●			



VARIABLES Y FACTORES INTERNOS: INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Tabla 5. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Innovación	1. Desarrollo de atributos diferenciales	●				
	2. Capacidad de anticipación de las tendencias	●	●			
	3. Reingeniería	●	●			
	4. Mejora continua	●	●			
	5. Impulso a la reinención o regeneración	●	●			

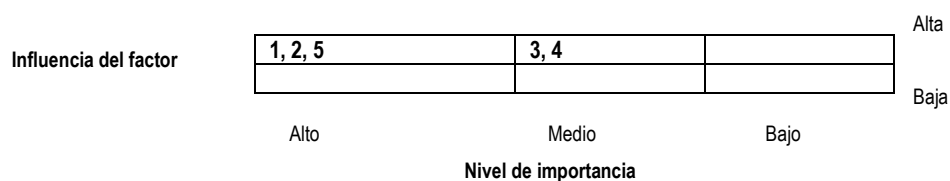


Tabla 6. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Comercialización	1. Dimensiones de productos y servicios					
	2. Imagen genérica					
	3. Nivel de impacto de productos					
	4. Nivel de impactos de servicios					
	5. Nivel de fidelización de los clientes					
	6. Diferenciación de servicios					
	7. Diferenciación de productos					
	8. Personalización de servicios					
	9. Redes de distribución					
	10. Gestión promocional de productos					
	11. Capacidad de ventas					

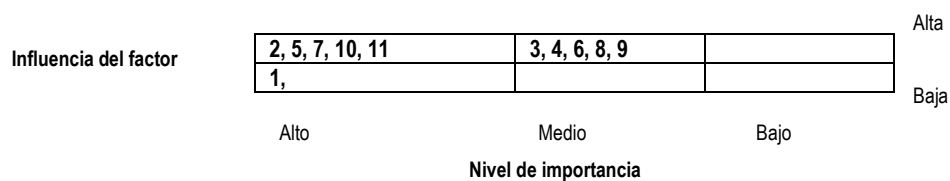


Tabla 7. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Desempeño estratégico	1. Alcance estratégico de la visión empresarial					
	2. Nivel de penetración del mercado					
	3. Internacionalización comercial					
	4. Coordinación de procesos					
	5. Resultados del período					

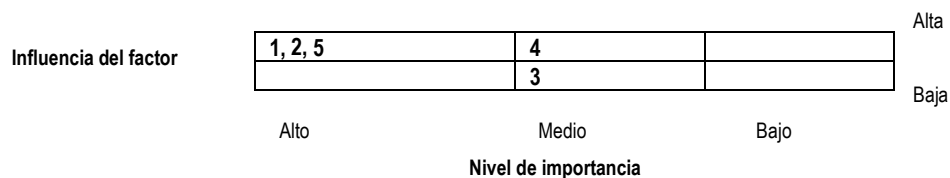
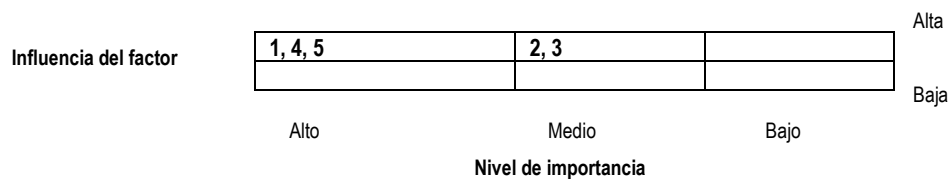


Tabla 8. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Política de precios	1. Diferenciación en base a costos					
	2. Estrategias y políticas de precios					
	3. Innovación financiera					
	4. Economía de escalas					
	5. Salud financiera					



Considerando los resultados obtenidos, las variables y factores que más influyen tanto desde el punto de vista de los recursos y capacidades competitivas; así como de la realización e innovación empresarial para la empresa son:

RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS.

Gerencia

Capacidad directiva
Gestión estratégica
Desempeño directivo
Proactividad

Producción

Capacidad productiva
Capacidad tecnológica
Niveles de resultados de la actividad
Eficacia de los sistemas de gestión
Calidad del producto terminado

Estructura organizacional

Nivel de comunicación entre los eslabones internos
Capacidad de integración entre procesos y funciones
Identidad corporativa
Imagen corporativa
Cadena de valor

Recursos

Logística interna
Negociación con proveedores
Cadena de suministro
Variedad de proveedores
Resultados del uso de los recursos

INNOVACIÓN Y POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL

Innovación

Desarrollo de atributos diferenciales
Capacidad de anticipación de las tendencias
Impulso a la reinvención o regeneración

Comercialización

Imagen genérica
Nivel de fidelización de los clientes
Diferenciación de productos
Gestión promocional de productos
Capacidad de ventas

Desempeño estratégico

Alcance estratégico de la visión empresarial
Nivel de penetración del mercado
Resultados del período

Finanzas

Diferenciación en base a costos
Economía de escalas
Salud financiera

Anexo 3.8 Dimensión de reconocimiento social.

Responsabilidad social empresarial

ALINEACIÓN SOCIAL

1. Nivel de unificación de valores hacia la sociedad y la empresa
2. Dinámica e integración social del modelo estructural gerencial
3. Uso del benchmarking en función del bienestar interno y social
4. Funcionalidad del proceso de toma de decisiones
5. Orientación al ciudadano consumidor
6. Adecuada utilización de los recursos disponibles

NIVELES DE FORMACIÓN, ESTABILIDAD Y CONOCIMIENTO DEL PERSONAL

1. Comparabilidad con la competencia
2. Dinámica del talento humano
3. Potencial competitivo del talento humano en beneficio social
4. Aprendizaje continuo sobre el entorno
5. Uso de las TICs
6. Estabilidad profesional empresarial

INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL

1. Capacidad de vinculación interna
2. Unidad y fortaleza del tejido empresarial
3. Proactividad organizacional en beneficio del cliente interno
4. Marco institucional y legal activo
5. Integración efectiva de la cadena de valor

ENTORNO PSICOSOCIOPOLÍTICO

1. Percepción del entorno interno
2. Capacidad de vinculación entre empresa y sociedad
3. Calidad de vida laboral
4. Desarrollo de políticas medioambientales
5. Desarrollo de tecnologías amigables

Integración social con el entorno

EXCELENCIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Estabilidad empresarial
2. Desempeño competitivo del talento humano
3. Valor agregado
4. Sustentabilidad comercial
5. Desarrollo de procesos amigables
6. Empaque ecológico

SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

1. Política de servicios al cliente
2. Perfeccionamiento de los procesos de la cadena de valor
3. Calidad del producto y el servicio
4. Integración del cliente a la cadena de valor
5. Solución rápida de pedidos y quejas

CUIDADO Y MANTENIMIENTO DEL ENTORNO

1. Incidencia en el desarrollo local
2. Tratamiento de residuales y emisiones
3. Impacto ecológico
4. Escalabilidad medio ambiental

ADAPTABILIDAD AL ENTORNO

1. Desarrollo de patentes y franquicias
2. Asociatividad nacional y local
3. Formación de cadenas productivas regionales
4. Integración en cadenas productivas regionales
4. Estabilidad productiva
5. Aprendizaje ecológico

Tabla1. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Alineación social	1. Nivel de unificación de valores hacia la sociedad y la empresa	●				
	2. Dinámica e integración social del modelo estructural gerencial	●				
	3. Uso del <u>benchmarking</u> en función del bienestar interno y social		●			
	4. Funcionalidad del proceso de toma de decisiones		●			
	5. Orientación al ciudadano consumidor	●				
	6. Adecuada utilización de los recursos disponibles	●				

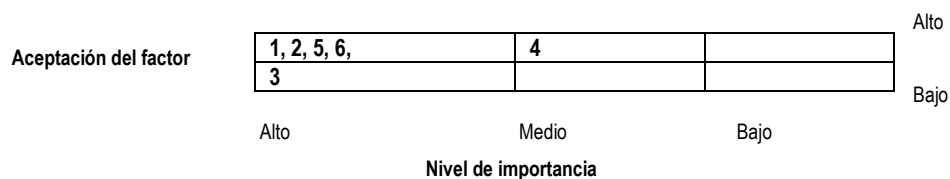


Tabla 2. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Niveles de formación y conocimiento del personal	1. Nivel de integración de valores	●				
	2. Dinámica del talento humano	●				
	3. Potencial competitivo del talento humano en beneficio social		●			
	4. Aprendizaje continuo sobre el entorno	●				
	5. Uso de las TICs		●			
	6. Estabilidad profesional empresarial	●				

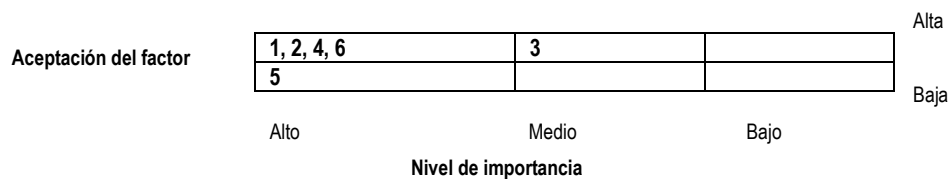


Tabla 3. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Integración organizacional	1. Capacidad de vinculación interna	●				
	2. Unidad y fortaleza del tejido empresarial	●				
	3. Proactividad organizacional en beneficio del cliente interno	●				
	4. Marco institucional y legal activo		●			
	5. Integración efectiva de la cadena de valor	●				

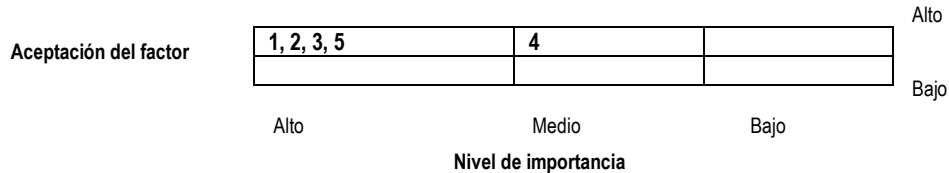


Tabla 4. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Entorno sociopolítico	1. Percepción del entorno interno		●			
	2. Capacidad de vinculación entre empresa y sociedad	●				
	3. Calidad de vida laboral	●				
	4. Desarrollo de políticas medioambientales	●				
	5. Desarrollo de tecnologías amigables	●				



Tabla 5. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Excelencia de productos y servicios	1. Estabilidad empresarial	●				
	2. Desempeño competitivo del talento humano	●				
	3. Valor agregado	●				
	4. Sustentabilidad comercial		●			
	5. Desarrollo de procesos amigables	●				
	6. Empaque ecológico	●				



Tabla 6. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Satisfacción y fidelización de clientes	1. Política de servicios al cliente	●				
	2. Perfeccionamiento de los procesos de la cadena de valor		●			
	3. Calidad del producto y el servicio	●				
	4. Integración del cliente a la cadena de valor	●				
	5. Solución rápida de pedidos y quejas	●				



Tabla 7. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Cuidado y mantenimiento del entorno	1. Incidencia en el desarrollo local	●				
	2. Tratamiento de residuales y emisiones	●				
	3. Impacto ecológico	●				
	4. Escalabilidad medio ambiental		●			

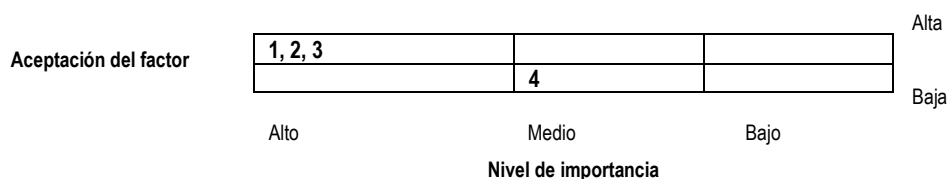
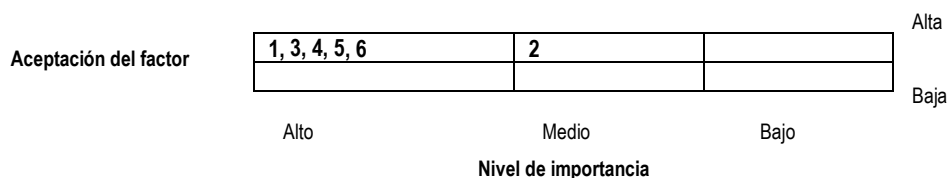


Tabla 8. Perfil estratégico acorde a los factores que integran las variables de la competitividad.

Variables	Factores	(+,+)	(+)	(neutro)	(-)	(-, -)
Adaptabilidad al entorno	1. Desarrollo de patentes y franquicias	●				
	2. Asociatividad nacional y local		●			
	3. Formación de cadenas productivas regionales	●				
	4. Integración en cadenas productivas regionales	●				
	5. Estabilidad productiva	●				
	6. Aprendizaje ecológico	●				



Considerando los resultados obtenidos, las variables y factores que más influyen tanto desde el punto de vista de la responsabilidad social empresarial y la integración social con el entorno de la empresa son:

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Alineación social

Nivel de unificación de valores hacia la sociedad y la empresa
Dinámica e integración social del modelo estructural gerencial
Orientación al ciudadano consumidor
Adecuada utilización de los recursos disponibles

Niveles de formación, estabilidad y conocimiento del personal

Nivel de integración de valores
Dinámica del talento humano
Aprendizaje continuo sobre el entorno
Estabilidad profesional empresarial

Integración organizacional

Capacidad de vinculación interna
Unidad y fortaleza del tejido empresarial
Proactividad organizacional en beneficio del cliente interno
Integración efectiva de la cadena de valor

Entorno psicosociopolítico

Capacidad de vinculación entre empresa y sociedad
Calidad de vida laboral
Desarrollo de políticas medioambientales
Desarrollo de tecnologías amigables

INTEGRACIÓN SOCIAL CON EL ENTORNO

Excelencia de productos y servicios

Estabilidad empresarial
Desempeño competitivo del talento humano
Valor agregado
Desarrollo de procesos amigables
Empaque ecológico

Satisfacción y fidelización de clientes

Política de servicios al cliente
Calidad del producto y el servicio
Integración del cliente a la cadena de valor
Solución rápida de pedidos y quejas

Cuidado y mantenimiento del entorno

Incidencia en el desarrollo local
Tratamiento de residuales y emisiones
Impacto ecológico

Adaptabilidad al entorno

Desarrollo de patentes y franquicias
Formación de cadenas productivas regionales
Integración en cadenas productivas regionales
Estabilidad productiva
Aprendizaje ecológico

Anexo 3.9 Análisis y resultado dimensional (Paquete computacional Microsoft Office EXCEL V. 2010). Ejemplo de un experto (EXPERTO 1).

HOJA 1.

MACRO			CONDICIONANTES MACROECONÓMICOS		
FACTORES	Valor	Nivel	FACTORES	Valor	Nivel
Estabilidad del contexto macroeconómico	1		Política económica del país	1	
Disposiciones gubernamentales	1		Asignación de recursos	2	
Equilibrio económico del país	2		Cooperación y formas de inversión	2	
Política cambiaria	1				
Orden estructural	1,2				
Política monetaria	1				
	7,2			5	
	1,20			1,25	
MICRO			ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD		
FACTORES	Valor	Nivel	FACTORES	Valor	Nivel
Estructura del mercado	1		Planeación estratégica empresarial	2	
Organización del desarrollo del producto	2		Capacidad empresarial	1,6	
Combinación creativa de innovaciones técnicas	2		Clientes focalizados	2	
Influencia de competidores.	2		Calidad	2	
Desarrollo de clúster industriales productivos y de servicios	1,4		Sistema de información y comunicación	2	
Innovación continua	1,5		Uso del benchmarking	1	
	9,9			10,6	

MESO			CONDICIONES DE LOS FACTORES, GOBIERNO Y CAUSALIDAD		
FACTORES	Valor	Nivel	FACTORES	Valor	Nivel
Capacidad de interacción estrecha entre actores privados y públicos	1		Capacidad estatal	1	
Aprendizaje e innovaciones continuas, únicas e intransferibles	2		Fomento a los servicios públicos, al mercado laboral, financiero y de bienes y servicios	2	
Desarrollo del talento humano local	0,1		Interrelación de organizaciones e instituciones con la empresa	2	
Desarrollo de la infraestructura tecnológica territorial	2		Recursos climáticos	2	
Valor social de las empresas	1		Infraestructura física nacional	0,2	
Redes de colaboración entre actores	1,5		Logística interna territorial	2	
	7,6			9,2	
	1,52			1,53	
META			DEMANDA		
FACTORES	Valor	Nivel	FACTORES	Valor	Nivel
Capacidad de aprendizaje	2		Composición de la demanda interna	1	
Capacidad de respuesta empresarial	2		Direccionamiento de la demanda interna	2	
Habilidad para formular estrategias	2		Calidad de la demanda interna	2	
Orientación empresarial al mercado nacional	2		Responsabilidad social empresarial	2	
Orientación empresarial hacia el desarrollo local	1				
	0,3				
	9,3			7	
	1,55			1,4	

Factores de nivel de influencia LEJANA			
		DIMENSIÓN COMPETITIVA GLOBAL	0,49
5,50			
1,38			
Factores de nivel de influencia CERCANA			
6,37			
1,59			

[illegible]

HOJA 3.

[illegible][illegible]

Responsabilidad social empresarial			
6,13			
1,53			
		DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO SOCIAL	0,51
Integración social con el entorno			
6,25			
1,56			
1,55			

Anexo 3.10. Matriz de escalabilidad empresarial. Factores de desempeño sostenible y factores de dinamismo del entorno competitivo.

Factores de desempeño sostenible.

[illegible]

Factores de dinamismo del entorno competitivo

[illegible]

Factores esenciales de la competitividad coyuntural.

[illegible]

Factores esenciales de la competitividad sustentable.

[illegible]

Anexo 3.12. Análisis de los factores tecnológico y del posicionamiento competitivo para confeccionar la matriz de perspectiva de la innovación.

Factores del atractivo tecnológico que se encuentran en el entorno

[illegible]

Factores del posicionamiento tecnológico.

[illegible]

Anexo 3.13. Interrogantes en la evaluación de la estrategia propuesta y aplicada

1. Adecuación.

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	9	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	9	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,769	4

Frecuencias

Estadísticos

	La estrategia propuesta, ¿está enfocada (realmente) al logro de los objetivos?.	El nivel de riesgo que lleva consigo su implantación, ¿es aceptable?.	La estrategia, ¿es coherente con los «valores» de la alta dirección de la empresa?.	La estrategia, ¿promueve el adecuado equilibrio de la cartera de productos?.
N Válido	9	9	9	9
Perdidos	0	0	0	0
Media	1,0000	,6667	,8889	,6667
Mediana	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Moda	1,00	1,00	1,00	1,00
Desviación estándar	,00000	,50000	,33333	,50000
Varianza	,000	,250	,111	,250
Rango	,00	1,00	1,00	1,00
Mínimo	1,00	,00	,00	,00
Máximo	1,00	1,00	1,00	1,00
Suma	9,00	6,00	8,00	6,00

Tabla de frecuencia

La estrategia propuesta, ¿está enfocada (realmente) al logro de los objetivos?.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	9	100,0	100,0	100,0

El nivel de riesgo que lleva consigo su implantación, ¿es aceptable?.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido no	3	33,3	33,3	33,3
si	6	66,7	66,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	

La estrategia, ¿es coherente con los «valores» de la alta dirección de la empresa?.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido no	1	11,1	11,1	11,1
si	8	88,9	88,9	100,0
Total	9	100,0	100,0	

La estrategia, ¿promueve el adecuado equilibrio de la cartera de productos?.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido no	3	33,3	33,3	33,3
si	6	66,7	66,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	

2. Factibilidad.

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	9	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	9	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,913	3

Frecuencias

Estadísticos

	¿Pueden resolverse favorablemente los problemas prácticos planteados por la implantación de la estrategia, sean éstos tecnológicos, financieros o de cualquier otra índole?.	¿Posee la empresa los activos suficientes para su implementación?.	La inversión por realizar, ¿es aceptable?.
N Válido	9	9	9
Perdidos	0	0	0
Media	,8889	,7778	,7778
Mediana	1,0000	1,0000	1,0000
Moda	1,00	1,00	1,00
Desviación estándar	,33333	,44096	,44096
Varianza	,111	,194	,194
Rango	1,00	1,00	1,00
Mínimo	,00	,00	,00
Máximo	1,00	1,00	1,00
Suma	8,00	7,00	7,00

Tabla de frecuencia

¿Pueden resolverse favorablemente los problemas prácticos planteados por la implantación de la estrategia, sean éstos tecnológicos, financieros o de cualquier otra índole?.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido no	1	11,1	11,1	11,1
si	8	88,9	88,9	100,0
Total	9	100,0	100,0	

¿Posee la empresa los activos suficientes para su implementación?.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido no	2	22,2	22,2	22,2
si	7	77,8	77,8	100,0
Total	9	100,0	100,0	

La inversión por realizar, ¿es aceptable?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	no	2	22,2	22,2	22,2
	si	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

3. Viabilidad comercial.

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	9	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	9	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,793	4

Frecuencias

Estadísticos

		¿Eleva la estrategia el potencial de beneficios o de generación de recursos?.	¿Encaja la estrategia en el sistema de negocios de la empresa?.	¿Contribuye la estrategia a minimizar las posibilidades de la competencia?.	¿Favorece la estrategia a satisfacer necesidades y expectativas de los clientes?.
N	Válido	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0
Media		,8889	1,0000	,7778	,8889
Error estándar de la media		,11111	,00000	,14699	,11111
Mediana		1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Moda		1,00	1,00	1,00	1,00
Desviación estándar		,33333	,00000	,44096	,33333
Varianza		,111	,000	,194	,111
Rango		1,00	,00	1,00	1,00
Mínimo		,00	1,00	,00	,00
Máximo		1,00	1,00	1,00	1,00
Suma		8,00	9,00	7,00	8,00

Tabla de frecuencia

¿Eleva la estrategia el potencial de beneficios o de generación de recursos?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	no	1	11,1	11,1	11,1
	si	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

¿Encaja la estrategia en el sistema de negocios de la empresa?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	9	100,0	100,0	100,0

¿Contribuye la estrategia a minimizar las posibilidades de la competencia?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	no	2	22,2	22,2	22,2
	si	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

¿Favorece la estrategia a satisfacer necesidades y expectativas de los clientes?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	no	1	11,1	11,1	11,1
	si	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Anexo 3.14 Encuesta a actores de la competitividad.

1. ¿Sigue usted siendo un consumidor de los productos de la empresa ACQUA CAPRI?
☐ Completamente de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Completamente en desacuerdo
2. ¿Con qué frecuencia consume usted agua embotellada de mesas?
☐ Diario
☐ Semanal
☐ Quincenal
☐ Mensual
☐ Otro
3. ¿Actualmente por que consume agua de la empresa ACQUA CAPRI?
☐ Fácil de llevar
☐ Salud
☐ Pureza
☐ Envases saludables
☐ Seguridad
4. ¿Seguiría siendo un cliente para la empresa ACQUA CAPRI?
☐ Completamente de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Completamente en desacuerdo
5. ¿Considera que los cambios aplicados por la empresa referente a los envases han sido adecuados?
☐ Completamente de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Completamente en desacuerdo
6. ¿Considera que la calidad del agua de la empresa ACQUA CAPRI en este período ha aumentado considerablemente?
☐ Completamente de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Completamente en desacuerdo
7. ¿Cuál es la marca de su preferencia?
☐ Tesalia
☐ Pure Water
☐ ACQUA CAPRI
☐ All Natural
☐ Agua Rey
8. ¿En cuanto a la competitividad con otros productos de este tipo, estima Ud. que la empresa embotelladora ACQUA CAPRI de la ciudad de Esmeraldas está actualmente a la altura de las grandes embotelladoras nacionales?
☐ Completamente de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Completamente en desacuerdo
9. ¿Se siente usted un consumidor satisfecho con el producto de ACQUA CAPRI?
☐ Completamente de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Completamente en desacuerdo

10. ¿Cree que la empresa ha conseguido relevancia social en la región?

☐ Completamente de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Completamente en desacuerdo

10. ¿Considera que esta empresa el gobierno puede ayudarla en su desarrollo?

☐ Completamente de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Completamente en desacuerdo

Anexo 3.15 Encuesta a actores de la competitividad. Validación por el paquete informático SPSS V 22.

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	70	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	70	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,961	11

Frecuencias

Estadísticos

		¿Sigue usted siendo un consumidor de los productos de la empresa ACQUA CAPRI?	¿Con qué frecuencia consume usted agua embotellada de mesas?	¿Actualmente por que consume agua de la empresa ACQUA CAPRI?	¿Seguiría siendo un cliente para la empresa ACQUA CAPRI?	¿Considera que los cambios aplicados por la empresa referen te a los envases han sido adecuados?	¿Considera que la calidad del agua de la empresa ACQUA CAPRI en este período ha aumentado considerablemente?	¿Cuál es la marca de su preferencia?	¿En cuanto a la competitividad con otros productos de este tipo, estima Ud. que la empresa embotelladora ACQUA CAPRI de la ciudad de Esmeraldas está actualmente a la altura de las grandes embotelladoras nacionales?	¿Se siente usted un consumidor satisfecho con el producto de ACQUA CAPRI?	¿Cree que la empresa ha conseguido relevancia social en la región?	¿Considera que esta empresa el gobierno puede ayudarla en su desarrollo?
N	Válido	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4,7143	4,9000	4,5000	4,7000	4,6571	4,7143	4,6857	4,6000	4,6143	4,6286	4,6571
Error estándar de la media		,05438	,03612	,07815	,05517	,07015	,06481	,06607	,06871	,07135	,07099	,07305
Mediana		5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Desviación estándar		,45502	,30217	,65386	,46157	,58695	,54221	,55280	,57483	,59692	,59397	,61115
Varianza		,207	,091	,428	,213	,345	,294	,306	,330	,356	,353	,373
Rango		1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Suma		330,00	343,00	315,00	329,00	326,00	330,00	328,00	322,00	323,00	324,00	326,00

Tabla de frecuencia

¿Sigue usted siendo un consumidor de los productos de la empresa ACQUA CAPRI?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	20	28,6	28,6	28,6
	Completamente de acuerdo	50	71,4	71,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿Con qué frecuencia consume usted agua embotellada de mesas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Semanal	7	10,0	10,0	10,0
	Diario	63	90,0	90,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿Actualmente por que consume agua de la empresa ACQUA CAPRI?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	pureza	6	8,6	8,6	8,6
	envases saludables	23	32,9	32,9	41,4
	seguridad	41	58,6	58,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿Seguiría siendo un cliente para la empresa ACQUA CAPRI?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	21	30,0	30,0	30,0
	Completamente de acuerdo	49	70,0	70,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿Considera que los cambios aplicados por la empresa referente a los envases han sido adecuados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,7	5,7	5,7
	De acuerdo	16	22,9	22,9	28,6
	Completamente de acuerdo	50	71,4	71,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿Considera que la calidad del agua de la empresa ACQUA CAPRI en este período ha aumentado considerablemente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
	De acuerdo	14	20,0	20,0	24,3
	Completamente de acuerdo	53	75,7	75,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿Cuál es la marca de su preferencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALL NATURAL	3	4,3	4,3	4,3
	AGUA REY	16	22,9	22,9	27,1
	ACQUA CAPRI	51	72,9	72,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿En cuanto a la competitividad con otros productos de este tipo, estima Ud. que la empresa embotelladora ACQUA CAPRI de la ciudad de Esmeraldas está actualmente a la altura de las grandes embotelladoras nacionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
	De acuerdo	22	31,4	31,4	35,7
	Completamente de acuerdo	45	64,3	64,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿Se siente usted un consumidor satisfecho con el producto de ACQUA CAPRI?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,7	5,7	5,7
	De acuerdo	19	27,1	27,1	32,9
	Completamente de acuerdo	47	67,1	67,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿Cree que la empresa ha conseguido relevancia social en la región?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,7	5,7	5,7
	De acuerdo	18	25,7	25,7	31,4
	Completamente de acuerdo	48	68,6	68,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

¿Considera que esta empresa el gobierno puede ayudarla en su desarrollo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7,1	7,1	7,1
	De acuerdo	14	20,0	20,0	27,1
	Completamente de acuerdo	51	72,9	72,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Anexo 3.16. Validación del modelo según parámetros establecidos por expertos.

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	9	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	9	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,839	7

Frecuencias

Estadísticos

		Utilidad práctica	Operacionalidad	Adaptabilidad	Complejidad	Cohesión	Compatibilidad	Racionalidad
N	Válido	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,8889	2,7778	3,0000	2,8889	2,7778	2,8889	2,8889
Error estándar de la media		,11111	,14699	,00000	,11111	,22222	,11111	,11111
Mediana		3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Moda		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Desviación estándar		,33333	,44096	,00000	,33333	,66667	,33333	,33333
Varianza		,111	,194	,000	,111	,444	,111	,111
Rango		1,00	1,00	,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Mínimo		2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00
Máximo		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Suma		26,00	25,00	27,00	26,00	25,00	26,00	26,00

Tabla de frecuencia

Utilidad práctica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	media	1	11,1	11,1	11,1
	alta	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Operacionalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	media	2	22,2	22,2	22,2
	alta	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Adaptabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	alta	9	100,0	100,0	100,0

Complejidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	media	1	11,1	11,1	11,1
	baja	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Cohesión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	baja	1	11,1	11,1	11,1
	alta	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Compatibilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	media	1	11,1	11,1	11,1
	alta	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Racionalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	media	1	11,1	11,1	11,1
	alta	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	