

**Universidad Autónoma
Metropolitana**

Unidad Iztapalapa



Casa abierta al tiempo

División Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Economía

**Implementación de estrategias
competitivas para una microempresa del
sector belleza en el Estado de México.**

Alumna: Mejía Escobar Elizabeth

Matricula: 2143051863

Asesor: Francisco Javier Mancilla Venegas

Trimestre: 18-0

Fecha: 13 de diciembre del 2018

Contenido

I. INTRODUCCIÓN:	3
I. 1 JUSTIFICACION Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	4
I.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:	8
I.3 OBJETIVOS:	11
I.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	11
I. 5 MARCO TEÓRICO	12
II. MÉTODOS	25
II.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	25
II. 2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	26
II.3 HIPÓTESIS:	27
III DISEÑO DEL ESTUDIO	28
III.1 SELECCIONAR UNA MUESTRA ADECUADA	28
III. 2 RECOLECTAR DATOS	30
III. 3 ANALIZAR LOS DATOS	44
III.4 ELABORAR UN REPORTE DE RESULTADOS	48
ANEXOS:	59
Bibliografía	73

I. INTRODUCCIÓN:

La manera en que se crea una empresa determinara su desarrollo futuro, es importante iniciar una empresa con enfoques realistas y de compromiso, centrados en la organización, cuya práctica y puesta en marcha derive de una buena planeación.

Según Gallart (2012) Las microempresas se caracterizan por el hecho de que la mayoría de ellas surge por una vocación de independencia, por las expectativas de generar mayores ingresos o como una alternativa a la cesantía. La mayoría son de tipo familiar y de administración unipersonal, están sustentadas en la experiencia de sus creadores y tienen pocos profesionales especializados en la gestión administrativa o tecnológica.

Bajo este enfoque el profesionalismo adquiere importancia, el éxito de las empresas influye de manera positiva en el crecimiento económico y en la competitividad de una empresa en una determinada región, es por ello que identificar los factores que inciden en el éxito de una microempresa aportará un punto de partida para enfocar apropiadamente sus acciones y estrategias, logrando así un mayor impacto en estas.

Es necesario que en cualquier sector se lleve a cabo adecuadamente el proceso administrativo por lo que al no realizarse de manera correcta se pueden desarrollar diferentes problemas que comienzan con una planeación deficiente, incluso se llega a carecer de una estructura correctamente definida, lo que para las pequeñas empresas significa problemas aún mayores para competir en el mercado.

De aquí la necesidad de entender la naturaleza del negocio y sus actividades, los métodos de producción o comercialización, contar con una adecuada planeación para el negocio, una visión proactiva para el producto y/o servicio, descubrir proveedores, satisfacer a los clientes, conocer a la competencia, etc. Lo anterior implica para la organización identificar y aplicar oportunamente una serie de estrategias que le permitan el desarrollo competitivo en la industria.

I. 1 JUSTIFICACION Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Hoy en día, ser competitivo es una condición que determina el éxito y la permanencia de las empresas en los mercados globalizados y altamente rivalizados, por lo que la búsqueda de la competitividad se convierte en un reto permanente al que se enfrentan las organizaciones, sin embargo este proceso es sumamente largo y complejo. Este estudio apoya teorías conocidas como las investigaciones de Michael Porter que ligan las estrategias con la competitividad, así como otras aportaciones de parte de teóricos expertos en el área.

Las clínicas de cirugías estéticas nos muestran un panorama amplio para estudiar el desarrollo de estrategias, ante la búsqueda de calidad en el servicio y equilibrio en los precios. Con el objetivo de permanecer en el mercado se ha desarrollado una lucha competitiva entre las empresas de este sector, las necesidades del negocio de belleza están en aumento, los clientes buscan ofertas más especializadas y el comportamiento de dicho mercado ha sufrido cambios importantes en las últimas décadas a los que las empresas proveedoras de estos servicios se han tenido que adaptar, entonces podemos ubicar estas empresas y su alcance social como resultado de sus propios procesos derivados de una lucha por liderar el mercado.

Este trabajo permite explorar una pequeña parte del sector belleza desde un punto de vista económico administrativo y en lo absoluto social y psicológico, de esta forma es factible definir mejor este ambiente para fines de estudio en el área administrativa, sirviendo de guía para aquellos que estén interesados en descubrir una forma de replantearse sus estrategias competitivas con respecto al sector y el espacio mencionado, pudiendo resultar útil para los gerentes de este ámbito en cuanto a su gestión estratégica.

“El mundo actual es testigo del crecimiento vertiginoso de la cirugía estética. La globalización avanzada, la lógica de la nueva economía, el desarrollo de la alta tecnología y el deseo imperante de reinención inmediata, han sido determinantes en la consolidación de unas prácticas sociales sobre el cuerpo que han dado lugar a la llamada cultura de la cirugía estética...Desde cualquier

punto de vista, la cultura de la cirugía estética es un negocio masivo global. Tan sólo en los Estados Unidos, se estima que esta industria genera entre 15 y 20 mil millones de dólares al año. Mientras estas cifras pueden estar por debajo de otros negocios de belleza como los 25 mil millones anuales producidos por la industria de la cosmética, o los más de 30 mil millones anuales de la industria de las dietas, la cirugía plástica es hoy el negocio en belleza con más crecimiento en el mundo” (Anthony, 2011).

La cita anterior nos permite ver el impacto de la industria de belleza a nivel mundial, sin embargo en los últimos años no solo el mundo ha sufrido el crecimiento en la industria de cirugía estética, de acuerdo con estadísticas de asociaciones internacionales México ocupa el tercer lugar a nivel mundial en términos de crecimiento en sus cifras de realización de cirugías estéticas “En 2015 se realizaron 900 mil procedimientos estéticos en el país. Cinco de cada 10, es decir 461 mil 544, requirieron de un quirófano. Esto representa 5% de las cirugías hechas a nivel mundial, de acuerdo con las estadísticas de la Sociedad Internacional de Cirugía Plástica y estética (ISAPS). México está por debajo únicamente de Estados Unidos y Brasil, países en los que se realizaron más de un millón de procedimientos quirúrgicos ese mismo año” (Diana, 2017).

Un factor importante en este mercado son los precios: “México ofrece entre un 50 y 60 por ciento menos del costo sobre la inversión que realizaría un paciente por algún procedimiento estético realizado en Europa, Estados Unidos, Canadá e incluso en algunos países árabes” (Fraga, 2012).

“La accesibilidad y los precios han provocado que en los últimos años la demanda de la cirugía estética aumente y cada vez sean más los pacientes que optan por mejorar su apariencia, señaló Yuridia Zabaleta Masón, secretaria del Colegio de Cirugía Estética del Estado de México, explicó que la cirugía estética ha crecido en la entidad mexiquense y la demanda ha sido bien atendida por los cirujanos que existen, de hecho, señaló, aquí se tiene al presidente de la Asociación de la Cirugía Estética del Estado de México, el doctor Alfredo Berlanga” (Rodrigo M. , 2017).

Como podemos ver el Estado de México se encuentra entre las ciudades en donde se concentra parte significativa de la demanda de cirugías estéticas en el país aunque no mayor a la demanda en Ciudad de México: “Ciudad de México. La capital del país también se ha posicionado como un lugar importante en donde las personas se pueden someter a diversos procedimientos estéticos, en la ciudad existen varios hospitales y clínicas que cuentan con el equipo e infraestructura necesaria para que realizar cirugías de primer nivel” (Fraga, 2012). Sin embargo dados los límites por distintos recursos este estudio se concentrará en el Estado de México.

Otro aspecto que denota los principales problemas en este sector es el incumplimiento de las regulaciones: “Esta acción tiene la finalidad de proteger la salud, el bienestar físico y mental de las personas que se someten a procedimientos estéticos y quirúrgicos. Es importante que siempre sean con especialistas y con experiencia en el tema. La COFEPRIS menciona que muchos no cuentan con la autorización sanitaria para realizar los tratamientos que promocionan, que las condiciones sanitarias no son las adecuadas, que el personal no es profesional de la salud, incluso que algunos cirujanos plásticos no contaban con la cédula, certificados o recertificaciones. Otros aspectos que detalla es el uso de medicamentos caducados, equipo médico sin registro sanitario, falta de documentación o un quirófano” (Multiestetica.mx, 2016)

En 2017 la secretaria de salud informa una alerta sanitaria para las clínicas de cirugía estética en México “La COFEPRIS reitera que se ha identificado un crecimiento en la prestación de servicios de cirugía estética a través de establecimientos o locales privados, sin que cuenten con los avisos ni las autorizaciones sanitarias conducentes. La COFEPRIS y el Sistema Federal Sanitario han verificado un total de 4,322 clínicas con prestación de servicios de cirugía estética, identificando con anomalías a 510 y suspensión de actividades en 264 de ellas” (COFEPRIS, 2017)

Por último y con la finalidad de conocer el sector presentamos otra cita que nos acerca de manera vaga a las tendencias para dicha industria:

“¿Cómo se ve el futuro de la industria de la belleza en cuanto a tendencias y avances? Muy cambiante. Hace un par de años, por ejemplo, las cirugías para

aumento de mamas era una de las principales. En el año 2016, las reducciones mamarias tuvieron más demanda que la colocación de implantes. En cuanto a los avances, al ser una industria tan demandada, estos son muy rápidos, la forma de colocación, la tecnología de los materiales, los efectos en el paciente han ido mejorando debido a estos avances” (Parcerisa, 2017).

El estudio de la competitividad empresarial, desde una perspectiva metodológica tiene ciertas desventajas ya que las herramientas utilizadas comúnmente son diseñadas para un enfoque nacional y no para una organización con respecto a su sector comercial según su región, o al menos el método no es muy conocido.

Razón por la cual esta investigación pretende seguir una metodología acorde a las necesidades de conocimiento útiles para organizaciones tales como clínicas de cirugías estéticas para abordar sus características estratégicas que impactan sobre su ventaja competitiva, veremos un caso práctico para evaluar las estrategias en términos de competitividad. Seleccionamos emplear el Centro Medico Olivar debido a que además de encontrarse en el Estado de México, región de nuestro interés dado que aquí es donde se concentra gran parte de la demanda para este sector en el país.

Por otro lado la investigación resulta viable ya que tomara datos previos basados en literatura y solo se aplicaran los instrumentos de obtención de datos a una sola una organización. Como consecuencia de la investigación los directores pueden recibir cierta retroalimentación y percatarse de su posición competitiva frente a sus rivales en el mercado.

I.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

Las empresas en su planeación contemplan su visión y misión de la que derivan sus estrategias de acción: “La elaboración y ejecución de una estrategia es primordial para la administración porque es inevitable la necesidad de que los directivos modelen o elaboren proactivamente la forma de administrar la empresa. Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Para ganar el mercado se requiere de una estrategia bien concebida y oportuna, por lo general caracterizada por ofensivas estrategias que dejen obsoletos y encajonados a sus rivales y aseguren una ventaja competitiva sustentable, y después usar esta ventaja de mercado para lograr un buen desempeño financiero. Una estrategia poderosa que se abra paso en el mercado puede impulsar a una compañía de una posición llevadera a una de liderazgo” (Thompson, Strickland y Gamble, 2015).

El contar con estrategias permite a una empresa mantenerse y crecer, obtener ganancias, ser rentable y lograr los objetivos para los cuales fue creada. Sin embargo para ello no solo debe planear sus estrategias sino estas deben ser las adecuadas y ejecutarse en tiempo y forma: La estructura sigue a la estrategia y el sistema apoya la estructura, quien sabe diseñar una estrategia crea su propio mercado construyendo una oferta de productos y servicios de buena aceptación. La clave de una estrategia exitosa consiste en crear una ventaja competitiva sostenible, para poder vencer a la competencia...Una estrategia buena no es suficiente para garantizar el éxito en una gestión empresarial porque inclusive la estrategia mejor formulada o identificada puede fracasar si la compañía no puede implementarla. Las empresas, cualquiera que sea su estrategia corporativa, buscan dar valor a los consumidores y para eso deben tener costos bajos u ofrecer un producto diferenciado. Entonces la clave está en la revisión de los procesos y actividades desde el proveedor hasta el consumidor o cliente final y para eso debe hacer uso de la gestión estratégica organizacional. (Prieto, 2012)

El contexto que aquí se plantea es para una microempresa moderna (según el managemnet moderno) de cirugía estética en el Estado de México. El gran desafío de la empresa moderna es utilizar los recursos disponibles para conseguir, con la máxima eficacia y eficiencia, tanto los bienes como los servicios que las personas necesitan y desean. (Rodríguez M., 2011) La orientación al cliente para las clínicas es fundamental ya que solo ofreciendo lo que el consumidor quiere y necesita y que la empresa lo produzca de la manera más óptima posible tiene sentido el intercambio de bienes.

Las pequeñas y medianas empresas surgen en un entorno que exige experiencia y conocimiento de la industria de servicios dentro del campo clínico, el cual es cada vez más especializado, requiere del mercado adaptarse y actualizarse, este a su vez se encuentra influenciado por el ámbito económico, político, social y tecnológico, mismos que se caracterizan por ser dinámicos.

Las organizaciones contribuyen significativamente en la economía. El Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), La Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) han coincidido en señalar como objetivo estratégico el aumento en la competitividad de la pyme, para lo cual han formulado una serie de programas y acuerdos (Listerri et al., 2002).

Pero la importancia de la pyme para a sociedad y para el país está más allá de la simple generación de empleos. Con todo y sus limitantes, se ha podido concluir que la aportación cuantitativa de la pyme en las economías nacionales consiste en el importante papel que juega en la generación de empleos, proporcionando en promedio para Latinoamérica un 64.26% del empleo total, así como en la producción, aportando cerca del 50% del PIB en promedio en Latinoamérica (Saavedra, 2008).

La clínica Olivar con el objetivo de crecer se enfrenta al desafío de adquirir mayor competitividad para desarrollarse y ser eficaz, sabiendo ya que el medio que le permite subsistir es la planeación y control estratégicos. Entonces si se identifican correctamente los cambios necesarios que habrá de hacerse en la gestión administrativa de la empresa y si se escogen correctamente las

estrategias, estas se adaptan a la organización y el sector y además se mantiene el control mediante la implementación y seguimiento de dichas estrategias, podemos aprovechar este conocimiento y orientarlo hacia la obtención de ventaja competitiva para esta pequeña empresa.

Se requieren implementar las estrategias competitivas adecuadas para el sector salud a fin de mejorar su posición competitiva, de esta manera el planteamiento del problema de investigación consiste en identificar los factores administrativos y estratégicos que inciden en la competitividad de una microempresa, la empresa Olivar.

I.3 OBJETIVOS:

Objetivo general:

Identificar las estrategias que se requieren para que una empresa de cirugía estética en el Estado de México sea considerada competitiva.

Objetivos específicos:

- Evaluar si factores estratégicos como calidad de servicios, marketing, recursos humanos, procesos y logística, tecnología y finanzas tienen influencia sobre la competitividad
- Identificar las estrategias que vuelven competitiva a una empresa de cirugía estética en el Estado de México

I.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1 ¿Qué tipo de estrategias debe implementar una empresa de este sector para ser considerada competitiva?

2 ¿Qué factores como calidad de servicios, marketing, recursos humanos, procesos y logística, tecnología y finanzas influyen para lograr la competitividad y cuales tienen mayor peso?

4. ¿Cuáles son las principales estrategias y como se aplican a fin de aumentar la competitividad en este sector?

I. 5 MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES:

Historia de la estrategia

El término “estrategia” proviene del griego *stratos* ejército y *agein* conductor o guía y se refiere a una autoridad militar. Esta definición hace énfasis en el combate, la defensa y el ataque. Posteriormente los romanos adoptan el término en latín *strategia*, por algún tiempo formó parte de la cultura occidental para beneficiarse en la guerra sobre una interpretación de engaño, mito y potenciación, en el oriente también se le asigna a la estrategia significados de guerra y poder y luego se le añadió el concepto de “táctica” del griego *takticos* que significa poner en orden.

El profesor (Garduño, 1990) describe a continuación una relación entre estrategia y táctica “El tránsito de la estrategia a la táctica y de táctica a estrategia está regulado por los procesos de decisión y riesgo, solo al final podremos evaluar la importancia de haber asumido una decisión o los riesgos que tuvimos que enfrentar por no haberla tomado en el momento debido, en ese sentido, lo táctico no solo es respuesta inmediata sino acción que ligada a otras puede generar inflexiones que inciden sobre el curso de los acontecimientos que han de venir, y lo estratégico no solo es sobre el largo plazo, sino la decisión que debe ser tomada en el momento justo en el que es posible hacer coincidir en el espacio y en el tiempo los elementos que reclama una situación pero la decisión es inseparable del riesgo, de ahí que quien piense en lo último podría quedar paralizado por las consecuencias previstas e imprevistas y quien asuma la decisión sin meditar no puede resolver la avalancha de situaciones por el mismo generadas”.

En palabras del profesor Guillermo Valero estrategia es hacer que las cosas pasen. Muchas disciplinas comienzan a servirse de la aplicación estratégica mediante adaptaciones a su campo, para la administración lo anterior se vuelve algo vital cuando empiezan a surgir una serie de cambios en el mundo de los negocios como veremos a continuación.

Historia de la administración estratégica.

Ahora bien, existe una brecha entre la administración tradicional y el nuevo management, aquel que considera la administración estratégica enfocada a la competencia no como un conjunto estructurado y sistematizado de conocimientos repitiéndose en un libro tras otro que van de generaciones en generaciones ni como un manual de acción para los empresarios que dista de la realidad que vive la empresa moderna, si no que se apega a los cambios efectuados en un mercado global que opera bajo la constante económica, dicho cambio es introducido cuando la empresa detecta turbulencia e inestabilidad y es mejor explicado por (Jorge Hermida, 1992)

“Los tres sucesos de mayor significación fueron:

- a) Que el crecimiento continuo de los grandes mercados tradicionales se fue perdiendo hasta llegar a una nueva etapa de mercados estancados. En síntesis, la etapa anterior de mercados permanentemente crecientes a la cual corresponden las ideas tradicionales de administración se transformó en un periodo de transición con mercados estancados.
- b) Esto llevo a un crecimiento notable de los problemas competitivos dado que la oferta de bienes para los mercados tradicionales siguió creciendo pensando que la crisis apuntada era pasajera y temporal. Se dieron entonces en forma conjunta el fenómeno de reducción de los mercados, de la perdida de aquella vieja costumbre del crecimiento permanente y de la aparición de una feroz lucha competitiva donde para mantenerse hay que defenderse con uñas y dientes las posiciones en los mercados y para crecer, sólo se puede hacer a costa de la competencia.
- c) Junto a esta complicada situación se instala a su vez el efecto turbulencia enunciado por DRUCKER por la similitud de sus efectos sobre el administrador (que a pesar de su pericia y experiencia no logra conducir la empresa sin riesgos y sin problemas), con relación a lo que le sucede a un piloto de avión al ingresar en una zona de tormenta o de inestabilidad en el vuelo.”

A efectos de comprender mejor dicha transición los autores presentan una tabla que podemos visualizar en los anexos. **Ver anexo A).**

Vemos entonces que el mercado juega un papel determinante según explica (Ghemawat, 2007) “Los mercados caóticos de esta era llevaron a economistas como Adam Smith, a describir fuerzas del mercado como una mano invisible que, en gran parte, quedaba más allá del control de las empresas particulares. Las pequeñas empresas de la época requerían poca o ninguna estrategia en cualquiera de los sentidos. La segunda revolución industrial que comenzó en la última mitad del siglo XIX en Estados Unidos, vio el inicio de la estrategia como una manera de dar forma a las fuerzas del mercado y de influir en el entorno competitivo...Peter Drucker, al escribir sobre este periodo afirmo que la gestión, no es solo una conducta aceptable, pasiva, significa emprender acciones para producir los resultados deseados”.

Es así como surge para los managers la necesidad de incorporar el pensamiento estratégico en su filosofía de dirección y específicamente en la toma de decisiones. ¿Pero cómo lograr que las cosas sucedan? La riqueza de esta ciencia que es la administración puede expresarse a través de la teoría de contingencia como narra (Chiavenato, 2006) “El enfoque contingencial destaca que no se alcanza la eficiencia organizacional siguiendo un modelo único y exclusivo, es decir no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos”.

Lo que significa que factores externos en el ambiente y factores internos en la organización obligan a las empresas a adoptar nuevas estrategias de diferentes estructuras organizacionales, bajo esta perspectiva los modelos y técnicas de administración deben emplearse con cautela para acertar en la gestión de cada empresa resultado de su unicidad, entonces la aplicación de estrategias útiles para responder a las exigencias del medio no escapa de la complejidad inserta en diferencia contextual en la que se encuentra cada organización. Siendo la estrategia un factor de contingencia útil para el diseño de la organización y trazo de objetivos.

Formular estrategias involucra entender el ambiente en que se desarrolla una empresa a fin de mejorar su posición con respecto a fuerzas restrictivas que en él participan y con base en esto tomar acciones. Mintzberg define estrategia como un plan, el cual en sus palabras es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación.

“Los planes poseen características que son desarrolladas conscientemente y sobre la base de un propósito, además de realizarse de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplican. Otra manera de aludir a la estrategia es entenderla como una posición, es decir, reconocer acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno, de forma tal que la estrategia resulta ser un nicho que permite la generación de rentas, donde normalmente existe un dominio de actividad producto-mercado, fruto de lograr copar el mercado o el segmento y lograr evadir la competencia”. (Mintzberg, 1987).

Como ya hemos revisado gracias al profesor Valero, la estrategia nos exige conocer las condiciones del entorno y las nuevas necesidades, ya que si se presenta un cambio, este deberá asumirse en tiempo, así que esto nos lleva a creer que las estrategias cambian, como se verá en definitiva con Mintzberg.

Los sucesos anteriores van configurando un campo vasto para hablar de estrategia, cuyo desarrollo más que a organizaciones se refiere a sistemas colectivos puesto que su desarrollo ocurre en un largo proceso de evolución y adaptación de las organizaciones según el economista y sociólogo Mintzberg, quien nos aproxima al concepto de estrategia mediante 5 definiciones que la conciben como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

“La estrategia es un patrón es decir coherencia de conducta con el tiempo... inevitablemente el mundo real requiere a lo largo del camino un poco de previsión y algo de adaptación... son pocas o ninguna las estrategias puramente premeditadas, así como son escasas las netamente emergentes. Las primeras implican ningún aprendizaje mientras que las segundas significan ningún control. Todas las estrategias del mundo real deben ser en algún sentido una combinación de ambos tipos: ejercer el control a la vez que se fomenta el aprendizaje. En otras palabras es necesario que formen además de

ser formuladas... La estrategia es una posición, es decir la ubicación de determinados productos en mercados particulares... Estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades, como posición la estrategia mira hacia abajo (el lugar donde el producto se encuentra con el cliente) y también hacia afuera (mercado externo), por el contrario como perspectiva la estrategia mira hacia adentro (al interior de la organización, dentro de las cabezas de los estrategas) pero también hacia arriba (a la visión de la empresa), la estrategia es un estratagema, es decir una maniobra realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor” (Henry Mintzberg B. A., 2010).

Los conceptos anteriores configuran las nombradas 5ps de la estrategia, ninguna definición y ninguna relación entre ellas predominan pero si compiten, la necesidad de desarrollar muchas definiciones radica en la misma complejidad del proceso estratégico el cual no podría estar completo sin el esclarecimiento de cada uno de los conceptos empleados según continúa explicando dicho autor: “Gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y las deficientes definiciones del termino estrategia. Mediante el uso y explicación de distintas definiciones estaremos en condiciones de disimular la confusión y enriquecer nuestra capacidad para comprender y manejar los procesos mediante los cuales desarrollan las estrategias” (Henry Mintzberg J. B., 2001).

La estrategia de la empresa se compone de dos grandes áreas: La estrategia competitiva y la estrategia corporativa. Mientras la primera se pregunta sobre aspectos tales como de qué depende la ventaja competitiva de cada negocio, cuál es la capacidad de sustentar esa ventaja a través del tiempo y cuál es la forma de competir para mejorar la posición de la empresa en el mercado, la estrategia corporativa se cuestiona sobre aspectos tales como cuáles debiesen ser los límites y el ámbito de la empresa (vertical, horizontal, conglomerado, geográfico), los mecanismos para modificar tal ámbito (funciones, alianzas, contratos y franquicias, entre otros) y cuál es la mejor forma de coordinación de las diferentes actividades y negocios para obtener la llamada "estrategia corporativa. (Tarziján M., 2012).

Jorge Tarzuján también define estrategia empresarial como la revisión detallada del análisis del entorno de la empresa a la luz de los avances que ha habido en la discusión teórica y empírica en los últimos años.

Historia de la competitividad

Por otro lado la competitividad surge como resultado de la globalización y logra impactarse en un proceso creativo e innovador. (Menguzzato Boulard, 2009) agrega que la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para, a través del desarrollo de estrategias adecuadas que exploten y exploren combinaciones eficaces y eficientes de recursos y capacidades nacionales, industriales y empresariales, configurar una cartera de negocios y una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado, y le permita, en rivalidad con otras empresas dentro de mercados abiertos, desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo y le haga capaz de mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que captura rentas (lograr resultados económicos superiores de forma persistente a la media de la industria).

De esta forma tenemos que la competitividad es consecuencia de las prácticas estratégicas, pero que además de ello una estrategia debe permitir rentabilidad a largo plazo y de aquí podemos partir a la necesidad de innovación, misma que no se concibe sin la unicidad o bien originalidad de la propia organización para replantearse a sí misma y sus procesos.

En concordancia con lo anterior y desde una perspectiva microeconómica, (Porter M. E., 2007) establece que una empresa sólo será capaz de obtener mejores resultados que sus competidores si consigue diferenciarse de forma específica y duradera, y que por ende, el comportamiento innovador debe ser el principal medio para la creación de esta ventaja competitiva.

En este sentido, Mogollón y Vaquero (2004) afirman que los esfuerzos de innovación de las empresas son la prueba fehaciente de la creciente concienciación de éstas por gestionar la innovación y alcanzar así la ventaja competitiva. Lo anterior nos conduce a pensar en la innovación como sujeto del proceso administrativo, donde las empresas reconocen la importancia de ser

creativas, estar informadas, de adaptarse a los cambios, es decir de estar un paso al frente de las empresas competidoras.

No podemos hablar de competitividad sin referirnos al el teórico líder en estrategia competitiva de quien ya nos hemos referido antes, sin embargo el hincapié está en el análisis competitivo de la industria como un proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una industria a largo plazo, así como identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos.

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente...la estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de la empresa para enfrentarse a ellas... la situación de la competencia en un sector industrial depende de 5 fuerzas competitivas básicas, la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial...el objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de la empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector, en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra esas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor” (Porter M. , 1947).

Una metodología para el análisis estructural de la industria está constituida por el modelo de 5 fuerzas. “Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia” (Porter M. , 1947). El autor explica dichas fuerzas de la siguiente manera:

AMENAZA DE INGRESO:

La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o a

inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad... La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos la amenaza es baja.

Economías de escala: Se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto (u operación u o función que entra en la elaboración de un producto) en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo. Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo producir en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas opciones indeseables.

Diferenciación del producto: la diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto, o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.

Requisitos de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo.

Costos cambiantes: Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tienen que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Los costos cambiantes pueden incluir los costos de reentrenamiento del empleado, el costo de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo para probar y calificar la nueva fuente, la necesidad de ayuda técnica como resultados de depender del apoyo ingenieril del proveedor, rediseño del producto o incluso los costos psíquicos por terminar una relación.

Acceso a los canales de distribución: se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de estos de asegurar la distribución para su producto. Al grado que los canales lógicos de distribución para el producto ya hayan sido servidos por las empresas establecidas, la nueva empresa debe persuadir los canales de que acepten su producto mediante la reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, lo cual reduce las utilidades.

Desventajas en costo independientes de las economías de escala: tecnología de producto patentado, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales y curva de aprendizaje o experiencia.

Política gubernamental: el gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES: la rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía...la rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan.

Gran número de competidores o igualmente equilibrados: cuando el número de empresas es numeroso la posible rebeldía es grande y por lo general algunas empresas creen que pueden hacer jugadas sin que se noten.

Crecimiento lento en el sector industria: el crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado para las empresas que buscan expansión.

Costos fijos elevados o de almacenamiento: los costos fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso.

Falta de diferenciación o costos cambiantes: cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencia la elección por parte de los compradores esta está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio.

Incrementos importantes e la capacidad: cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada en base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio a la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven al cabo simultáneamente por diferentes empresas dichas adiciones de capacidad.

Competidores diversos: los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidades y relaciones con sus compañías matrices, tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso el uno al otro.

Intereses estratégicos elevados: la rivalidad en un sector industrial se vuelve aún más volátil si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito.

Fuertes barreras de salida: las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión.

PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en sentido general con las empresas que producen artículos sustitutos. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES: los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores, compitan entre ellos.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES: los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Ahora para la evaluación interna de la organización. La estrategia competitiva analiza el entorno en el que se encuentra ubicada una empresa a fin de conocer su rentabilidad a largo plazo, pero también se deben evaluar el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que adoptara la organización con el objetivo de obtener una ventaja competitiva sostenible para ello la cadena de valor propuesta también por Michel Porter nos ayuda a disgregar una unidad de negocios en actividades estratégicas determinantes para el éxito competitivo. “La cadena de valor permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes potenciales de diferenciación. Se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales. Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos primarias y de apoyo” (Porter M. , 1947).

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística de entrada: incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto.

Operaciones: actividades mediante las cuales se transforman los insumos en producto final.

Logística de salida: actividades por las que se obtiene, almacenan y distribuye el producto entre los clientes.

Mercadotecnia y ventas: actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello.

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

ACTIVIDADES DE APOYO:

Adquisición: función de comprar los insumos que se emplearan en la cadena de valor, no a ellos en sí.

Desarrollo tecnológico: toda actividad relacionada con las valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos.

Administración de recursos humanos: esta función está constituida con las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y compensación de todo tipo de personal.

Las estrategias competitivas genéricas son otro concepto de Porter que pueden explicarse junto con la cadena de valor para hacer referencia a distintas formas para lograr una ventaja competitiva y que a su vez son excluyentes, se dicen genéricas porque estas estrategias son universales, es decir aplicables a distintas industrias. “El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará” (Porter M. , 1947).

LIDERAZGO EN COSTOS: Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria

DIFERENCIACIÓN: En ella la compañía busca distinguirse de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores.

CONCENTRACIÓN: La estrategia de concentración tiene dos variantes. En la concentración basada en costos, la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, mientras que en la concentración basada en la diferenciación procura distinguirse de él.

Estrategia y la competitividad.

La estrategia puede verse como una respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar la ventaja competitiva sostenible de acuerdo con esto (Hax Arnoldo C, 2008) explica:

“Conforme a esta perspectiva, el impulso fundamental de la estrategia es alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo, respecto de los competidores claves de la empresa en todos los negocios en que participa.

Esta dimensión de la estrategia sustenta muchos de los enfoques utilizados para apoyar la búsqueda de una posición competitiva favorable reconoce que la ventaja competitiva es el resultado de una comprensión cabal de las fuerzas externas e internas que producen un impacto en la organización. Externamente debemos identificar el atractivo y las tendencias de la industria, así como las características de los grandes competidores. Esto genera oportunidades y amenazas que uno debe tomar en cuenta. Internamente, debemos evaluar las capacidades competitivas de la empresa, lo cual presenta puntos fuertes y débiles que deben ser desarrollados y corregidos.

La estrategia resulta necesaria para que las organizaciones logren un equilibrio viable entre su medio externo y sus capacidades internas. El papel de la estrategia no es considerado como una respuesta pasiva a las oportunidades y amenazas que presentan el medio externo, sino como una adaptación continua y activa de la organización orientada a satisfacer las exigencias del entorno cambiante.

Con lo anterior no solo reforzamos el concepto de estrategia que hemos estado trabajando sino también la idea de integrar estrategias para ser competitivos.

“La ventaja competitiva se logra cuando hay una coincidencia entre las competencias distintivas de una empresa y los factores decisivos para el éxito dentro de su industria. Cualquier coincidencia superior entre las competencias de la empresa y las necesidades de los clientes permite a la empresa superar a sus competidores”. (Green, 2009).

II. MÉTODOS

II.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con fines enriquecedores y de acuerdo a las posibilidades de investigación este trabajo se desarrolla bajo un enfoque mixto, es decir, resulta de un proyecto cualitativo y cuantitativo, ya que se observara el fenómeno de estudio sin alterar ninguna de sus condiciones cotidianas, a fin de contar con suposiciones que posteriormente se someterán a análisis.

Aunque se trata de un enfoque mixto, la investigación se aborda desde un modelo de enfoque dominante, donde el enfoque prevaleciente será el cualitativo dada su naturaleza según los objetivos planteados, sin embargo como componente de dicho enfoque se utilizara un instrumento cuantitativo (cuestionarios estructurados) para evaluar nuestro estudio de caso, de esta manera se va a reportar, interpretar y explicar los resultados estadísticos que arroje dicha investigación.

El diseño adecuado para el tema de investigación es un proyecto no experimental puesto que tratándose de un estudio para una microempresa no se pueden realizar experimentos con la posibilidad de alterar nuestras variables, realizar pruebas o aplicar estímulos, más bien podemos analizar cómo se relaciona la variable dependiente con nuestra variable independiente en un momento dado a través de un diseño transeccional correlacional-causal:

“Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relacionales causales. En estos diseños lo que se mide-analiza, enfoque cuantitativo o evalúa-analiza, enfoque cualitativo es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado” (Hernandez Sampieri Roberto, 2003).

II. 2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La siguiente investigación cuantitativa se iniciara con un alcance correlacional-explicativo ya que nuestras bases teóricas no se encuentran descubriendo las variables que se pretenden estudiar, tampoco nuestro fin último será describir las propiedades de nuestro objeto de investigación sino más bien evaluar la relación entre las categorías estrategia-competitividad en un contexto dado como son las clínicas de cirugía estética situadas en el Estado de México, lo cual sirve para pronosticar el comportamiento relacional entre dichas variables a fin de saber si las variables se encuentran correlacionadas o no (una varia cuando otra también lo hace).

Esto a su vez forma parte de nuestro enfoque de investigación, misma que pretende llegar solo a identificar las estrategias que pueden hacer a una microempresa competitiva. También hablamos de un estudio explicativo ya que buscaremos explicar los motivos porque se presentan los fenómenos aquí planteados, bajo qué condiciones y a que se debe su relación.

Lo anterior nos da la pauta para continuar con nuestra estrategia de investigación, es decir la estructura que vamos a emplear para el diseño, así como procedimientos, los cuales se basaran en dicho alcance.

II.3 HIPÓTESIS:

La siguiente hipótesis es de causalidad bivariada, dada su relación entre variables

-Variable independiente (es la causa): estrategias

-Variable dependiente (es el efecto): posicionamiento competitivo

Por tanto:

1- Si implementamos estrategias en la microempresa de la industria de cirugías estéticas aumentará la competitividad de la organización frente a sus rivales.

De la hipótesis anterior podemos derivar una segunda hipótesis, llamada nula:

2- Las empresas que carecen de factores estratégicos (problema de planeación) o no lograron la adecuada implementación de estrategias (problema de control) tendrán un nivel más bajo de competitividad.

Así mismo según la literatura empleada alcanzamos a deducir los factores genéricos que gravitan también para esta industria de cirugía estética, por lo que la siguiente proposición nos ayuda a correlacionar nuestras variables:

3- Los factores estratégicos clave que denotan la competitividad son calidad de servicios, marketing, recursos humanos, procesos y logística, tecnología y finanzas.

4- Las empresas que carecen de factores estratégicos tendrán un nivel más bajo de competitividad frente a sus rivales

VARIABLES:

***Variable independiente:**

Estrategias o Factores estratégicos

***Variable dependiente:**

Competitividad

III DISEÑO DEL ESTUDIO

Emplearemos un diseño no experimental para nuestra modalidad de enfoque mixto, se trata de una investigación transeccional porque recolectaremos datos en un momento único que nos ayudaran a describir nuestras variables.

Siguiendo nuestra metodología de investigación este diseño por supuesto, también es correlacional causal para finalmente lograr asociar nuestros conceptos, de acuerdo al objetivo planteado.

III.1 SELECCIONAR UNA MUESTRA ADECUADA

La población corresponde al total de organizaciones que realizan cirugías estéticas, que están en el Estado de México y que así mismo son consideradas competitivas, mismas que representan nuestra unidad de análisis. El directorio en web (TU NUEVO YO MÉXICO) presenta al menos 153 opciones de empresas que ofertan servicios de cirugía plástica en el Estado de México, mismas que constituyen nuestra población.

Se trata de una muestra no probabilística o dirigida ya que el subgrupo de la población sobre el cual trabajaremos va a depender de las características de nuestra investigación.

Entonces tenemos que 153 es nuestra población (N), queremos conocer valores promedio en la población; nos interesa conocer (y) que será el valor de (Y) aunque sabremos que hay un error ($Y-y=?$), este es el error estándar (se), también queremos conocer la varianza de la población (V) con respecto a determinadas variables. El error estándar representa la fluctuación de (y). la varianza de la población la podemos calcular del cuadrado del error estándar y la varianza de la muestra es el cuadrado de (S), determinada por la probabilidad $p(1-p)$. Si pretendemos un error estándar menor a .015 tendremos los siguientes datos:

$N=153$

$y= 1$ (se necesita un gerente por cada clínica)

Se= .015 (determinado por el investigador)

V^2 = Varianza de la población, igual al cuadrado del error estándar

$$V = Se^2$$

$$V = (.015)^2 = .000225$$

s^2 = Varianza de a muestra como probabilidad de ocurrencia de y

$$s^2 = p(1-p)$$

$$= .9(1-.9)$$

$$= 0.09$$

n^1 = tamaño de la muestra sin ajustar

$$n^1 = s^2 / V^2$$

$$n^1 = .09 / .000225$$

$$= 400$$

$$n = n^1 / (1 + n^1 / N)$$

$$n = 400 / (1 + 400 / 153)$$

$$n = 110.66$$

$$n \approx 111$$

Se recolectaran los datos de una clínica de cirugía estética ubicada en el Estado de México, la clínica en ciudad Nezahualcoyotl (Edomex). “La prueba piloto es una pequeña muestra (inferior a la definitiva). Los autores aconsejamos que cuando la muestra sea de 200 o más se lleve al cabo la prueba piloto entre 25 y 60 personas, salvo que la investigación exija un número mayor” (Hernandez Sampieri Roberto, 2003). En función de lo anterior nuestra muestra podría reducirse aún más a 14 para la aplicación de pruebas pilotos, a continuación desarrollaremos una prueba piloto.

III. 2 RECOLECTAR DATOS

Ahora bien, lo que haremos será elaborar un instrumento de medición del cual seamos capaces de demostrar su validez y confiabilidad, para que al codificar los datos podamos tener certeza de la evaluación y al final estemos listos para preparar nuestros registros y observaciones. La validez de constructo puede respaldar la investigación es decir que los conceptos a medir tienen lugar en la teoría que hemos descrito ya en el marco.

De acuerdo con (Hernandez Sampieri Roberto, 2003) los pasos para construir un instrumento de medición son 1 listar las variables, 2 revisar su definición conceptual y operacional, 3 elegir un instrumento o los instrumentos ya desarrollados y adaptarlos al contexto, 4 indicar el nivel de medición de cada variable, 5 indicar como se habrán de codificarse los datos en cada variable, 6 aplicar la prueba piloto y 7 construir su versión final del instrumento de medición.

Para el paso 1 y 2 nos apoyaremos de la teoría:

El término competitividad se utiliza con frecuencia en distintos ámbitos de la economía y de la vida cotidiana, siendo más común en las empresas aunque, también, se habla de industrias, países, estados, ciudades, regiones e, incluso, de personas competitivas. Pareciera obvio que este concepto tan recurrente tuviera una acepción más o menos definida; sin embargo, debido a su naturaleza abstracta, no existe un consenso claro en su definición. En la jerga económica, el uso (o abuso) del término es cada vez más frecuente, y ha dado lugar a conflictos en el modo de aplicación y el objeto de estudio. (Rafael Garduño Rivera, 2013).

En este punto de la investigación es importante resaltar que competencia es diferente de competitividad, es necesario establecer que competitividad y productividad no tienen el mismo significado, se puede decir que son complementarios, ya que para que exista competitividad se requieren bases sólidas de productividad en una economía (Suárez, 2005).

“La productividad implica mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema y los recursos utilizados para generarlo. La necesidad de sanear los procesos productivos en todas las esferas de la actividad económica ha hecho de la productividad el foco de atención al público y de los especialistas en materia de competitividad. Sin embargo a nivel de la empresa existen resistencias cuando se incorporan innovaciones que suponen incremento de la productividad y un ahorro de costos. A pesar de ello las mejoras de la competitividad parecen ser el principal remedio para aumentar los rendimientos, combatir la crisis, el desempeño, la inflación y conseguir productos altamente competitivos” (Carro Paz & González Gómez).

También aclararemos que la competitividad de un país se debe medir diferente de la competitividad empresarial, la primera es medida con ayuda de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y la segunda por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), la cual nos permite acercarnos a nuestro contexto. Aunque la competencia entre empresas del sector privado es determinante para la competitividad de una nación. Krugman ha mencionado que no es válido tratar a una empresa y a una nación en forma indistinta, en especial en lo referente al tema de la competitividad. La obsesión por la competitividad lleva a posturas equivocadas y peligrosas y a resultados simplistas (Krugman, 1994).

Por otro lado según datos de la OCDE (1992, citado en Solleiro & Castañón), los elementos que influyen a la competitividad en las empresas y que incluyen únicamente aspectos que pueden ser controlados por las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.

- Capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- Capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- Capacidad para organizar con éxito relaciones interempresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

Tomando en cuenta los aspectos anteriores y una revisión a la literatura, misma sobre la cual basaremos el estudio de nuestra variables (Savedra García, 2012) nos propone una metodología para la medición de la competitividad que toma en cuenta indicadores externos e internos para la competitividad empresarial. Los factores externos son: tecnología, innovación, mercadotecnia, recursos humanos, capacidades directivas, recursos financieros, cultura, calidad, producción, logística, organización interna, compras, investigación y desarrollo e interacción con los proveedores y clientes, **Ver anexo B).**

Mientras que los factores internos planeación estratégica, de acuerdo con el mapa de competitividad por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la pyme. Producción y operaciones, aseguramiento de calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. **Ver anexo C).**

Este desarrollo teórico también nos ayuda a ligar nuestros conceptos de estrategia y competitividad. El enfoque sistémico para la pyme por (Naciones Unidas-Cepal, 2001) considera una esfera más que condicionan y modelan su desempeño, la cual es el nivel metaeconómico o estratégico cuyos indicadores son: estructura política y economía orientada al desarrollo, estructura

competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo. **Ver anexo D).**

Los indicadores son similares en cada aspecto o nivel de la competitividad, estos serán los indicadores sobre los cuales iremos trabajando sobre las mismas bases ya citadas, es decir las definiciones acordadas en el marco teórico para cada una de nuestras variables:

Estrategia: según las 5 Ps de (Henry Mintzberg B. A., 2010) es un plan, una pauta de acción, un patrón, una posición y una perspectiva. “La estrategia es un patrón es decir coherencia de conducta con el tiempo... inevitablemente el mundo real requiere a lo largo del camino un poco de previsión y algo de adaptación... son pocas o ninguna las estrategias puramente premeditadas, así como son escasas las netamente emergentes. Las primeras implican ningún aprendizaje mientras que las segundas significan ningún control. Todas las estrategias del mundo real deben ser en algún sentido una combinación de ambos tipos: ejercer el control a la vez que se fomenta el aprendizaje. En otras palabras es necesario que formen además de ser formuladas... La estrategia es una posición, es decir la ubicación de determinados productos en mercados particulares... Estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades, como posición la estrategia mira hacia abajo (el lugar donde el producto se encuentra con el cliente) y también hacia afuera (mercado externo), por el contrario como perspectiva la estrategia mira hacia adentro (al interior de la organización, dentro de las cabezas de los estrategas) pero también hacia arriba (a la visión de la empresa), la estrategia es un estratagema, es decir una maniobra realizada con la intención de burlar un oponente o competidor”.

Competitividad: Es la capacidad de una empresa para, a través del desarrollo de estrategias adecuadas que exploten y exploren combinaciones eficaces y eficientes de recursos y capacidades nacionales, industriales y empresariales, configurar una cartera de negocios y una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado, y le permita, en rivalidad con otras empresas dentro de mercados abiertos, desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo y le haga capaz de mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que de capturar rentas (lograr resultados

económicos superiores de forma persistente a la media de la industria). (Menguzzato Boulard, 2009).

Para el paso 3, 4 y 5 nos basamos principalmente en un trabajo de tesis (Castaño, 2011). Esto según nuestro instrumento seleccionado a continuación: El instrumento seleccionado para medir nuestra variables y hacerlas coincidente con nuestra hipótesis, son los cuestionarios con preguntas cerradas dicotómicas donde las respuestas posibles serán sí o no, empleamos también preguntas de posible multirespuesta (donde las categorías no son mutuamente excluyentes). (Hernandez Sampieri Roberto, 2003) recomienda un contexto será autoadministrado enviado por correo electrónico para un cuestionario que se aplicara a ejecutivos ya que no dedican más de 20 minutos a contestar y también dadas las limitantes en recursos de tiempo esperando óptimamente una pronta respuesta el cuestionario será autoadministrado.

Los factores que forman parte clave para la determinación de la competitividad: Son de función gerencial, función administrativa, función comercial y logística, función financiera, talento humano, función tecnológica, función ambiental y factores externos. A través del siguiente cuestionario:

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD

Objetivo: Conocer el desempeño de una clínica de servicios de cirugía estética.

Estado: México

Fecha: _____

Empresa: _____

Sector al que pertenece: _____

Clasificación jurídica: _____

Tamaño: _____

1. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- a) Ninguno
- b) Primaria
- c) Secundaria
- d) Técnico
- e) Universitario
- f) Posgrado

2. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en este sector?

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 3 a 5 años
- d) Más de 5 años

3. ¿Con que tipo de decisor se identifica?

- a) Decisiones rigurosas que evalúan todos los recursos involucrados
- b) Decisiones arriesgadas centradas mayormente en el resultado que en los recursos
- c) Decisiones rápidas e intuitivas

**4. ¿La empresa ha controlado alguna de las siguientes variables?
(MULTIPLE RESPUESTA)**

- a) Misión
- b) Visión
- c) Valores
- d) Objetivos
- e) Políticas
- f) Resultados
- g) Ninguno

5. ¿La empresa cuenta de manera actualizada con alguno de los siguientes escritos?

- a) Organigrama
- b) Manual de puestos funciones
- c) Manual de procesos
- d) Ninguno

6. ¿La empresa tiene la licencia sanitaria según las regulaciones de la COFEPRIS (Comisión Federal para la Protección contra Riesgos

- Sanitarios), que conlleva contar con quirófano, equipo médico con registro de sanidad, medicamentos no caducos, etc.?**
- a) Si
 - b) No
- 7. ¿Se cuenta con los requisitos de aviso de publicidad requerida por el COFEPRIS (Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios) es decir, estar en condiciones de cumplir con los tratamientos que se promocionan?**
- a) Si
 - b) No
- 8. ¿Se han superado las auditorias de personal competente y certificado de acuerdo con la AMPECER (Asociación Mexicana de Cirugía Plástica, Estética y Reconstructiva) y el CMCPER (Consejo Mexicano de Cirugía Plástica, estética y Reconstructiva), que involucra laborar con especialistas profesionales en la salud con cedula y experiencia?**
- a) Si
 - b) No
- 9. ¿Se cuenta con áreas establecidas para la oferta de servicios?**
- a) Si
 - b) No
- 10. ¿La empresa tiene intenciones de expansión y así mismo cuenta con un plan de crecimiento?**
- a) Si
 - b) No
- 11. La participación de la empresa en el mercado internacional es:**
- a) Alta: Mas de 50% de las ventas totales
 - b) Media: 50% de las ventas totales
 - c) Baja: Entre 1% y 49% de las ventas totales
 - d) Nula: No tiene presencia en alguna otra parte del mundo
- 12. De acuerdo a sus propios índices de ventas ¿Cuál es su estado en su última medición?**
- a) Crecimiento
 - b) Estabilidad
 - c) Decrecimiento
- 13. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo sus estrategias de penetración y posicionamiento?**
- a) Si
 - b) No
- 14. ¿La empresa establece objetivos o cuotas de ventas y de consecución de clientes nuevos?**
- a) Si
 - b) No
 - c) Algunas veces

- 15. ¿La empresa tiene una estrategia de diferenciación?**
- a) Si
 - b) No
- 16. ¿Qué edad tiene la empresa en el sector?**
- a) Menos de 1 año
 - b) De 1 a 3 años
 - c) De 3 a 5 años
 - d) Más de 5 años
- 17. ¿La empresa dispone de información de sus competidores, útil para realizar bechmarking?**
- a) Si
 - b) No
- 18. El conocimiento de la empresa respecto a la oferta de proveedores es**
- a) Mucho
 - b) Regular
 - c) Poco
- 19. ¿La empresa evalúa a sus distintos posibles proveedores antes de seleccionar una opción?**
- a) Si
 - b) No
 - c) Algunas veces
- 20. ¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?**
- a) Si
 - b) No
- 21. ¿Cuál de los siguientes documentos maneja la empresa para la gestión de sus proveedores?**
- a) Hoja de pedidos
 - b) Hoja de evaluación de proveedor
 - c) Lista de proveedores aceptados
 - d) Registro de no conformidades de proveedor
 - e) Ninguno de los anteriores
- 22. ¿Elabora la compañía con alguna frecuencia un plan de mercadeo?**
- a) Si
 - b) No
- 23. ¿Con que periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?**
- a) Mensual
 - b) Trimestral
 - c) Semestral
 - d) Anual
 - e) Ninguna
- 24. ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?**

- a) Si
 - b) No
- 25. ¿Con que periodicidad se compara el inventario físico con el inventario en la base de datos?**
- a) Mensual
 - b) Trimestral
 - c) Semestral
 - d) Anual
 - e) Ninguna
- 26. Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de**
- a) Costos
 - b) Oferta
 - c) Demanda
 - d) Situación competitiva
 - e) Ninguno de los anteriores
- 27. ¿El producto está bien ubicado o es accesible para su venta?**
- a) Si
 - b) No
- 28. ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?**
- a) Si
 - b) No
- 29. ¿Con qué periodicidad la empresa evalúa sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?**
- a) Mensual
 - b) Trimestral
 - c) Semestral
 - d) Anual
 - e) Ninguna
- 30. ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?**
- a) Si
 - b) No
- 31. ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?**
- a) Si
 - b) No
- 32. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?**
- a) Muy bueno
 - b) Bueno
 - c) Malo

- 33. ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos, así como la descripción detallada de sus procedimientos y tratamientos respecto a sus servicios ofertados?**
- a) Si
 - b) No
- 34. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con: (MÚLTIPLE RESPUESTA)**
- a) Proveedores
 - b) Clientes
 - c) Universidades
 - d) Instituciones gubernamentales
 - e) Ninguno de los anteriores
- 35. ¿La empresa cuenta con programas de calidad?**
- a) Si
 - b) No
- 36. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?**
- a) Si
 - b) No
- 37. ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?**
- a) Si
 - b) No
- 38. ¿La empresa tiene un departamento de Investigación y Desarrollo?**
- a) Si
 - b) No
- 39. ¿Actualmente existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?**
- a) Si
 - b) No
- 40. ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?**
- a) Si
 - b) No
- 41. ¿Considera que su negocio es rentable?**
- a) Si
 - b) No
- 42. El nivel de endeudamiento de la empresa es:**
- a) 0% a 50%
 - b) 51 a 70%
 - c) Más de 70%
- 43. ¿La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para?**
- a) Hacer inversión
 - b) Cubrir gastos
 - c) No hace uso de ellas

- 44. ¿La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?**
- a) Si
 - b) No
- 45. ¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?**
- a) Si
 - b) No
- 46. ¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas?**
- a) Mensual
 - b) Trimestral
 - c) Semestral
 - d) Anual
 - e) Ninguna
- 47. ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones?**
- a) Si
 - b) No
 - c) En ocasiones
- 48. ¿Existen algunos aspectos (cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?**
- a) Si
 - b) No
 - c) En ocasiones
- 49. ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?**
- a) Si
 - b) No
- 50. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?**
- a) Buena
 - b) Regular
 - c) Mala
- 51. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:**
- a) Alto
 - b) Medio
 - c) Bajo
- 52. ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?**

- a) Si
 - b) En ocasiones
 - c) No
- 53. En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es:**
- a) Nulo
 - b) Bajo
 - c) Medio
 - d) Alto
- 54. ¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?**
- a) Si
 - b) No
- 55. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa?**
- a) Si
 - b) No
- 56. ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?**
- a) Si
 - b) No
- 57. ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?**
- a) Si
 - b) No
- 58. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?**
- a) Mensual
 - b) Trimestral
 - c) Semestral
 - d) Anual
 - e) No la realizan
- 59. ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?**
- a) 0 a 5
 - b) 5 a 10
 - c) 10 a 15
 - d) Más de 15
- 60. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa?**

- a) Si
 - b) No
- 61. ¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?**
- a) Si
 - b) No
- 62. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática hardware y software, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En qué nivel?**
- a) Alto
 - b) Moderado
 - c) Bajo
- 63. ¿La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las otras empresas y los adapta rápidamente a su organización?**
- a) Si
 - b) No
 - c) Algunas veces
- 64. ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?**
- a) Si
 - b) No
- 65. ¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales?**
- a) Si
 - b) No
- 66. La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?**
- a) Alto
 - b) Medio
 - c) Bajo
- 67. ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?**
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca
- 68. La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto. ¿En qué nivel?**
- a) Alto
 - b) Moderado
 - c) Bajo

- 69. ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?**
- a) Si
 - b) No
- 70. La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?**
- a) Si
 - b) No

III. 3 ANALIZAR LOS DATOS

Para su interpretación y tratándose de preguntas cerradas las categorías de respuestas ya están definidas a priori de la siguiente forma:

Las preguntas 1-3 nos ayuda a evaluar la función gerencial: el nivel educativo del gerente, su experiencia y la toma de decisiones, en ese orden.

Las preguntas 4-8 tienen que ver con la función administrativa miden: la planeación estratégica y estructura organizacional, respectivamente.

Las preguntas 9-39 son de la empresa en su función de servicios y logística mide: las metas de expansión o crecimiento, mercadeo y servicios, experiencia en el mercado, conocimiento de competidores, gestión de proveedores, gestión de productos, gestión del precio, gestión de la promoción, servicio al cliente, alianzas estrategias, calidad total e investigación y desarrollo.

Las preguntas 40-48 son de la función financiera y miden: la rentabilidad, endeudamiento, administración financiera y el cumplimiento de obligaciones.

Las preguntas 49-58 son de talento humano e involucran factores tales como: la cultura organizacional, programas de capacitación y promoción, salud, seguridad e higiene del trabajo y evaluación del desempeño.

Las preguntas 59-63 son de la función tecnológica y miden aspectos relacionados a maquinaria y equipos, innovación tecnológica y vigilancia tecnológica.

Las preguntas 64 y 65 miden la función ambiental, específicamente políticas ambientales de la empresa.

Las preguntas 66-70 son de factores externos de adaptación y cambio como economía del país, cambios tecnológicos, factores políticos y legislativos, factores socioculturales y factores internacionales.

La ponderación de los factores está cuantificada según el grado de importancia asignado por las creadoras de dicho modelo, donde cada factor tiene un valor total de 100 puntos, sumado por el valor de cada variable. Para estas preguntas la respuesta negativa tendrá un valor de 0 otorgando así el máximo valor a la respuesta positiva en la ponderación total de cada factor. En cambio para las preguntas de alternativa múltiple se le agrega un valor de 0 a aquella la respuesta "ninguna de las anteriores".

El máximo puntaje es 100 y el mínimo es de 0 puntos, la escala para colocar a la empresa en un rango de competitividad de acuerdo con los factores de análisis previamente establecidos es:

90-100 puntos: Muy competitiva

80-89 puntos: Competitiva

60-79 puntos: Competitividad media

50-59 puntos: Competitividad baja

0-49 puntos: No competitiva

Para lograr una puntuación de 0 a 100% nos apoyaremos de la siguiente fórmula:

$$N.C.E.C = \frac{[FG * (\sum I FG)] + [FAdm * (\sum I FAdm)] + [FCyL * (\sum I FCyL)] + [FF * (\sum I FF)] + [TH * \sum I TH] + [FT * (\sum I FT)] + [FAmb * (\sum I FAmb)] + [FE * \sum I FE]}{100}$$

100

Dónde:

N.C.E.C = Nivel de Competitividad Empresa Comercial

I = Indicadores

FG = Función Gerencial

FAdm = Función Administrativa

FCyL = Función Comercial y Logística

FF = Función Financiera

TH = Talento Humano

FT = Función Tecnológica

FAmb = Función Ambiental

FE = Factores Externos

Cada factor tiene una ponderación asignada (PF), por ejemplo FG (función gerencial) tiene un valor de 12,4 este valor deberá multiplicarse por la suma para el puntaje total obtenido en cada una de las variables (TPV) que miden el mismo factor, en este caso todos los valores que resulten de medir la función gerencial.

Y para simplificar aún más nuestra fórmula dividiremos el resultado entre 100, lo mismo haremos con la multiplicación que resulte de los dos valores: la

ponderación asignada a cada uno de nuestros factores y la suma del valor de todas las variables del factor en cuestión: $(PF*TPV)/100$

Al final sumaremos todos los valores que nos resulten de emplear la fórmula anterior para obtener resultado general de la competitividad, es decir tomando en cuenta todos los factores. Este resultado final deberá contrastarse con la escala de 0 a 100 puntos establecida anteriormente.

La segunda parte de este modelo apoya en la relación de variables, según la propuesta metodológica, además de medir el grado de competitividad permite identificar el nivel de la gestión, a partir del cual es posible realizar un diagnóstico o análisis DAFO de la microempresa en cuestión, posibilitando así el análisis de las estrategias, el modelo finalmente desemboca en la competitividad. **Ver anexo F)** para comprender los pasos propuestos en la búsqueda de mejoramiento de la competitividad.

Para conocer el desempeño de cada área, la evaluación del nivel de gestión se realiza por cada uno de los factores considerados siguiendo una sencilla escala:

Gestión baja: 0-49 puntos

Gestión media: 50-79 puntos

Gestión alta: 80-100 puntos

Este método es llamado Balance Score Card, es una herramienta de gestión que forma parte de la planeación estratégica, identifica aquello que debe monitorearse y traduce las estrategias de una organización en un conjunto coherente de indicadores, su valor radica en el apoyo que brinda para la implementación así es como se forma una estructura de gestión y medición.

Con los resultados obtenidos en el cuestionario en el puntaje total de las variables (TPV) obtenemos un valor que se mantiene en un rango de 0 a 100 puntos, dicho valor se compara con la escala de gestión a fin de tener una medición general por cada uno de los factores.

A continuación se elaborara el análisis DAFO de acuerdo a los resultados previos en los instrumentos de medición. “En el proceso estratégico se utiliza la matriz SWOT: Strengths (fuerzas), Weaknesses (debilidades), Opportunities (oportunidades), Treats (amenazas). Los elementos internos son las fuerzas generadas y propias de la institución, y a su vez las debilidades que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás empresas. Los elementos externos: la competencia, sus fortalezas y estrategias, así como sus debilidades junto con el desarrollo económico, social, tecnológico y las circunstancias políticas representan oportunidades o amenazas. En realidad una amenaza se puede ver como una oportunidad según la perspectiva para analizar un problema.” (Hernández Rodríguez, 2006).

III.4 ELABORAR UN REPORTE DE RESULTADOS

Utilizaremos un programa de análisis de datos coherente con la metodología de recolección de datos, exploraremos y analizaremos los datos según nuestras variables, para ello nos apoyaremos del programa informático Excel. La aplicación del instrumento **Ver anexo G)** arrojó los siguientes resultados para el cuestionario:

FACTORES	Ponderación de factores (PF)	Variables	Puntuaje variables	(PF*TPV)/100
Función gerencial	12.4	<ul style="list-style-type: none"> + Nivel educativo del gerente + Experiencia + Toma de decisiones 	40,00 25,00 35,00	12,4
Total de puntuaje variables (TPV)			100	
Función administrativa	13.6	<ul style="list-style-type: none"> + Planeación estratégica + Estructura organizacional + Normas legales y tributarias 	17,61 23,36 20,00	8,02
Total de puntuaje variables (TPV)			60,97	
Función comercial y logística	21.2	<ul style="list-style-type: none"> + Áreas de servicio establecidas + Expansión + Mercadeo y ventas + Experiencia en el mercado + Conocimiento de competidores + Gestión proveedores + Gestión producto + Gestión precio + Gestión plaza o distribución + Gestión promoción + Servicio al cliente + Alianzas estratégicas + Calidad total + Investigación y desarrollo 	7,00 3,00 1,50 4,00 0,00 0,00 2,00 0,00 8,00 0,00 3,50 0,00 1,50 0,00	6,46
Total de puntuaje			30,05	

variables (TPV)				
Función financiera	13.2	<ul style="list-style-type: none"> + Rentabilidad + Endeudamiento + Administración financiera + Cumplimiento de obligaciones 	20,00 20,00 8,00 20,00	8,97
Total de puntaje variables (TPV)			68,00	
Talento humano	13.7	<ul style="list-style-type: none"> + Cultura organizacional + Manejo del idioma inglés + Programas de capacitación y promoción + Salud y seguridad industrial + Evaluación del desempeño 	12,51 0,00 12,50 0,00 0,00	3,42
Total de puntaje variables (TPV)			25,01	
Función tecnológica	9.8	<ul style="list-style-type: none"> + Maquinaria y equipo + Innovación tecnológica + Vigilancia tecnológica 	27,78 33,34 33,30	9,25
Total de puntaje variables (TPV)			94,42	
Función ambiental	7.6	<ul style="list-style-type: none"> + Política ambiental de la empresa 	100	7,60
Total de puntaje variables (TPV)			100	
Factores externos	8.5	<ul style="list-style-type: none"> + Situación económica del país + Cambios tecnológicos + Factores políticos y legislativos + Factores socioculturales + Factores internacionales 	10,00 20,00 10,00 20,00 0,00	5,10
Total de puntaje variables (TPV)			60,00	
NIVEL DE COMPETITIVIDAD				61,22

El nivel de competitividad para esta empresa es de 61.22 al comparar con la escala establecida podemos deducir que su competitividad es media al encontrarse en una escala que va de entre 60 puntos a 79 puntos.

De esta misma tabla es posible obtener datos para el Balance Score Card ocupando los valores contenidos en la fila total de puntuaje variables (TPV), obteniendo así la siguiente tabla:

FACTOR	PUNTUAJE	NIVEL DE GESTIÓN
Función gerencial	100	Gestión Alta
Función administrativa	60,97	Gestión Media
Función comercial y logística	30,05	Gestión Baja
Función financiera	68,00	Gestión Media
Talento humano	25,01	Gestión Baja
Función tecnológica	94,42	Gestión Alta
Función ambiental	100	Gestión Alta
Factores externos	60,00	Gestión Media

- ❖ **Función gerencial:** El nivel de estudios de la gerente es el más elevado en la escala de medición, la experiencia del gerente es la misma del nacimiento de la empresa ya que es fundadora y quien lleva al cabo la administración desde hace 10 años cuando se creó el Centro Medico Olivar. La gerente a su vez es una decisora arriesgada en busca de resultados más que en la evaluación de recursos involucrados. Lo anterior la coloca en una calificación perfecta para la función gerencial.
- ❖ **Función administrativa:** La gestión se califica media ya que para el proceso administrativo de control aun escapan tres factores misión, visión y valores, siendo estos el punto de partida para la creación estrategias, sin embargo se toman en cuenta objetivos, políticas y resultados. El organigrama y el manual de procesos son los únicos documentos actualizados en la estructura organizacional faltando el manual de puestos y funciones. La licencia sanitaria y el aviso de publicidad exigidos por la COFEPRIS no han sido problema mayor sino las certificaciones de la AMPECER y CMCPER a las que también da seguimiento COFEPRIS.

- ❖ **Función comercial y logística:** Se tiene una gestión baja por que se han desatendido puntos importantes; la empresa cuenta el espacio necesario para ofertar sus servicios, aunque ya cuenta con planes de crecimiento que difícilmente superaran las fronteras del país, no obstante los índices de venta reflejan estabilidad. La empresa tiene claro su público objetivo y como llegar a él pero no se ha fijado un estándar a alcanzar para sus ventas, no da seguimiento a los posibles nuevos clientes, ni se cuenta con estrategia de diferenciación. No se vigila a la competencia ni se busca al mejor proveedor y se gestiona vagamente el producto, la plaza y distribución, falta fijar objetivamente el precio, la satisfacción del cliente se percibe buena pero no existe un sistema para documentarlo ni medios creativos y detalladas del servicio ofertado. Así mismo no se tienen alianzas estratégicas. Si se toma en cuenta el mejoramiento continuo pero no se tienen programas de calidad o certificaciones, en investigación y desarrollo no se tienen avances en absoluto.

- ❖ **Función financiera:** La gestión es media porque se tiene un buen nivel de rentabilidad por un bajo nivel de endeudamiento. Si se manejan estados financieros pero su administración no es muy buena, de todas formas se cumplen las obligaciones.

- ❖ **Talento humano:** No se tienen programas para el clima laboral pero la cultura organizacional se califica regular. En general se carece del conocimiento del idioma inglés. No se tienen planes de crecimiento y desarrollo para la carrera profesional, programas de salud ocupacional ni de seguridad laboral. Tampoco se realizan evaluaciones del desempeño por lo que para este factor la gestión es baja.

- ❖ **Función tecnológica:** Tenemos una gestión alta porque se observa adecuada la atención brindada al mantenimiento de maquinaria y

equipos, vigilancia tecnológica, es decir está atenta a los avances tecnológicos y no tiene problemas para incorporarlos en su organización.

- ❖ **Función ambiental:** Se conocen y cumplen las normas ambientales y la cultura ya considera riesgos de esta índole. Por tanto el resultado para este factor es una gestión alta.

- ❖ **Factores externos:** La dirección está atenta a los movimientos del negocio (económicos, tecnológicos, legislativos, socioculturales e internacionales) y se está en posición moderada de asumir los cambios, por eso la gestión para este factor es media.

Análisis DAFO	Positivo	Negativo
Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La dirección está en manos de una gerente con un nivel de estudios elevado, con experiencia en el sector y en la empresa misma ✓ La gerente toma decisiones centrada en los resultados ✓ La empresa ha controlado objetivos, políticas y resultados ✓ Se tiene actualizado el organigrama y el manual de procesos ✓ Se tiene la licencia sanitaria y los requisitos del aviso de publicidad de la COFEPRIS ✓ Se tiene disponibilidad de espacio necesario para ofertar los servicios requeridos ✓ Ya se ha desarrollado un plan de expansión y de crecimiento ✓ Se ha identificado el mercado objetivo, estrategias 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa no ha controlado algunas de sus herramientas organizacionales como misión, visión y valores ✓ Se requiere de una manual de puestos y funciones ✓ Se requieren certificación avaladas por la AMPECER y el CMCPER ✓ No se tiene participación en el mercado internacional ✓ La ventas se mantienen en un margen de estabilidad ✓ No se han establecido cuotas de ventas a alcanzar y no se da consecución de clientes nuevos ✓ No se tiene estrategia de diferenciación ✓ No se ha vigilado a sus competidores ✓ No se ha gestionado a los proveedores ✓ No se cuenta con un plan de mercadeo actualizado, ni se administra la cartera de productos ✓ No se tiene un sistema de inventarios

de penetración y posicionamiento

- ✓ El producto es accesible para su venta, está bien ubicado
- ✓ El personal encargado de la atención al cliente está facultado para resolver la necesidad del cliente
- ✓ El personal se capacita para el mejoramiento continuo
- ✓ El negocio es rentable
- ✓ La empresa no está endeudada ni hace uso de entidades crediticias
- ✓ Se llevan al cabo estados financieros que permiten tomar decisiones
- ✓ La empresa no tiene obstáculos para cumplir sus obligaciones
- ✓ Existe una buena comunicación interna y un nivel medio de satisfacción y motivación en el personal
- ✓ En ocasiones se requieren actividades donde participa integralmente el personal, lo cual favorece la cultura organizacional
- ✓ La empresa si cuenta con un programa de

- ✓ No se ha determinado objetivamente el precio
- ✓ Se requiere eficiente los recursos para el mercadeo y controlar la promoción
- ✓ No se presenta al cliente catálogos del producto o servicio
- ✓ No se tienen acuerdos o alianzas con alguna persona clave, institución o entidad
- ✓ No se tienen programas ni certificaciones de calidad
- ✓ No se han tomado acciones para la investigación y desarrollo
- ✓ No se cuenta con herramientas para controlar la rentabilidad del negocio
- ✓ No se planean las finanzas formalmente por lo que se requieren estos documentos para emprender acciones y evaluar la utilidad percibida
- ✓ La empresa no ha buscado mejorar su clima laboral
- ✓ El nivel de inglés del personal es nulo
- ✓ La empresa no tiene planes de crecimiento o ascensos para el personal
- ✓ No se tienen programas de salud ocupacional y

	<p>capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los equipos y maquinaria de la empresa apenas superan los diez años y se les brinda mantenimiento puntual ✓ La empresa se mantiene en un nivel alto de adquisición sistemas informáticos de gestión 	<p>seguridad industrial</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se realizan evaluaciones del desempeño
Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del sector ✓ La empresa siempre está actualizada en desarrollos informáticos y cuenta con el personal necesario para manejarlos ✓ La empresa observa los cambios tecnológicos de otras empresas ✓ La empresa esta consiente de las normas ambientales y como cumplir con ellas, se tiene una política ambiental fuerte que contempla impactos y riesgos ambientales ✓ La empresa está informada sobre los cambios económicos nacionales sobre las ventas y el negocio 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Regulaciones estrictas para el tema sanidad ✓ Las nuevas formas de hacer y vender productos y servicios es una amenaza cercana para la cual la empresa no se encuentra preparada

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">✓ La empresa se entera con facilidad de nuevos productos, servicios y técnicas desarrolladas en el país útiles para el sector✓ La empresa esta moderadamente actualizada en temas políticos y legislativos de impacto para el negocio✓ La empresa considera que se adaptara con facilidad a los cambios en las preferencias de los consumidores. | |
|--|--|

La implementación de estrategias es vital para el posicionamiento competitivo en una empresa de cirugía estética. Si se llegan a carecer de factores estratégicos en cualquier ámbito, se va reduciendo el nivel de competitividad ya sea que no se llevó al cabo una adecuada planeación de la estrategia o que no se supo controlar su cumplimiento.

Estos factores estratégicos pueden ser de función gerencial, área administrativa, comercial y logística, financiera, talento humano, función tecnológica, función ambiental y factores externos.

Conclusiones:

Lo que es indiscutible para el área que nos compete es que la administración tradicional ya no tiene lugar donde la globalización. La tendencia hacia la globalización resulta en una competencia de mayor intensidad y diversidad, dinámica en la que participan las empresas de todos los sectores.

La industria abordada se considera muy versátil, ofrece un servicio por lo que un factor clave es la calidad. Y su crecimiento está respaldado por una cultura de belleza que se encuentra en auge. Con todo esto los desarrollos tecnológicos buscan inalcanzablemente la innovación. Dicho cambio ha propiciado la rivalidad entre estas empresas donde la única opción de todas las empresas es la adaptación.

Para adaptarse una empresa necesita estrategias, las estrategias ayudan a crear ventajas sostenibles. Una estrategia requiere una oportuna implementación para detonar la competitividad.

La competitividad de una nación es resultado de la competitividad empresarial, la cual no se consigue sin productividad. En general, podemos decir que la competitividad busca posicionamiento en el mercado, lo logra mediante estrategias que se pueden implementar eficientemente si se cuenta con una adecuada planeación y control. No obstante abordar las estrategias también es un proceso complejo, ya que estamos frente a un campo muy vasto.

El instrumento empleado para la medición de competitividad maneja ítems que lo hacen muy general para distintos negocios, sin embargo quedarían algunos aspectos que repercuten distinto en los sectores y que se tendrían que adaptar como la normatividad legal vigente para cada país, el enfoque del bien ofertado (producto o tratase de un servicio) y el peso asignado en la ponderación para los distintos factores estratégicos. Pero puede apoyar a que las empresas reconozcan cómo utilizan sus recursos y su capacidad de desarrollar ventajas competitivas.

Estudiar la competitividad significa todavía debate que va desde su definición hasta la medición de la misma. Por lo que una valiosa aportación sería afinar las investigaciones que se realizan en nuestro país en cuanto al tema

competitividad, desde un enfoque integral, económico y administrativo. Claro no se recomienda partir desde cero, pero sí de información de calidad para que un instrumento pueda ser válido y adoptado con cierta confiabilidad.

ANEXOS:

A)

Periodo	Mercados	Turbulencia	Administración	Rentabilidad marcada por	Área clave
1900-1960	Crecientes	Controlable	Tradicional (desarrollos hasta 1960)	Eficiencia	Producción
1960-1977	Estancados	Alta	Planeamiento estratégico/mar keting	Participación en el mercado	Marketing
1977 en adelante	Crecientes y decrecientes	Muy alta	Estratégica y competitividad	Ventajas competitivas dinámicas	Management

Cuadro No.18 Síntesis de los efectos y consecuencias sobre los mercados y el management (Jorge Hermida, 1992)

B)

Cuadro 1.
Indicadores de competitividad empresarial

Indicador/autor	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)
Indicadores externos			x		x
Tecnología	x	x	x		x
Innovación	x				
Mercadotecnia	x	x	x	x	
Recursos Humanos	x	x	x	x	x
Capacidades directivas	x				x
Recursos Financieros	x	x	x		x
Cultura	x				
Calidad	x		x		x
Producción		x		x	x
Logística		x			
Organización Interna			x		x
Compras			x	x	x
Investigación y Desarrollo			x	x	x
Interacción con proveedores y clientes				x	

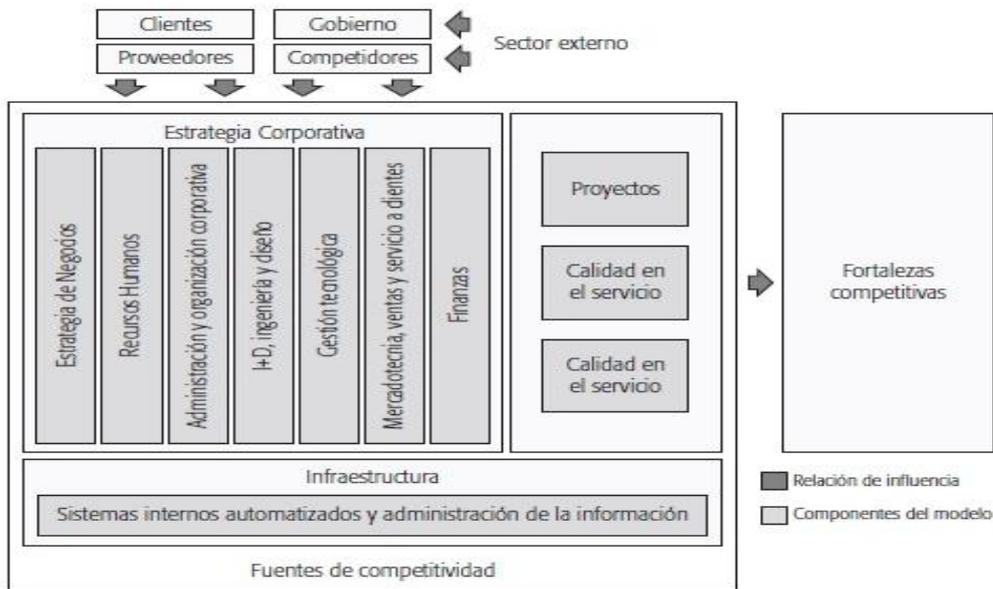
Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

c)

Cuadro 6.
Aspectos internos de la competitividad empresarial

VARIABLES	INDICADORES
Planeación estratégica	- Proceso de Planeación estratégica y - Implementación de la estrategia
Producción y operaciones	- Planificación y proceso de producción - Capacidad de producción - Mantenimiento - Investigación y desarrollo - Aprovechamiento - Manejo de inventarios - Ubicación e infraestructura
Aseguramiento de la calidad	- Aspectos generales de la calidad - Sistema de calidad
Comercialización	- Mercadeo nacional: mercadeo y ventas - Mercadeo nacional: servicios - Mercadeo nacional: distribución - Mercadeo exportación: Plan exportador - Mercadeo exportación: Producto - Mercadeo exportación: Competencia y mercadeo - Mercadeo exportación: Distribución física internacional - Mercadeo exportación: Aspectos de negociación - Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias
Contabilidad y finanzas	- Monitoreo de costos y contabilidad - Administración financiera - Normas legales y tributarias
Recursos humanos	- Aspectos generales - Capacitación y promoción del personal - Cultura organizacional - Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	- Política ambiental de la empresa - Estrategia para proteger el medio ambiente - Concientización y capacitación del personal en temas ambientales - Administración del desperdicio
Sistemas de información	- Planeación del sistema - Entradas - Procesos - Salidas

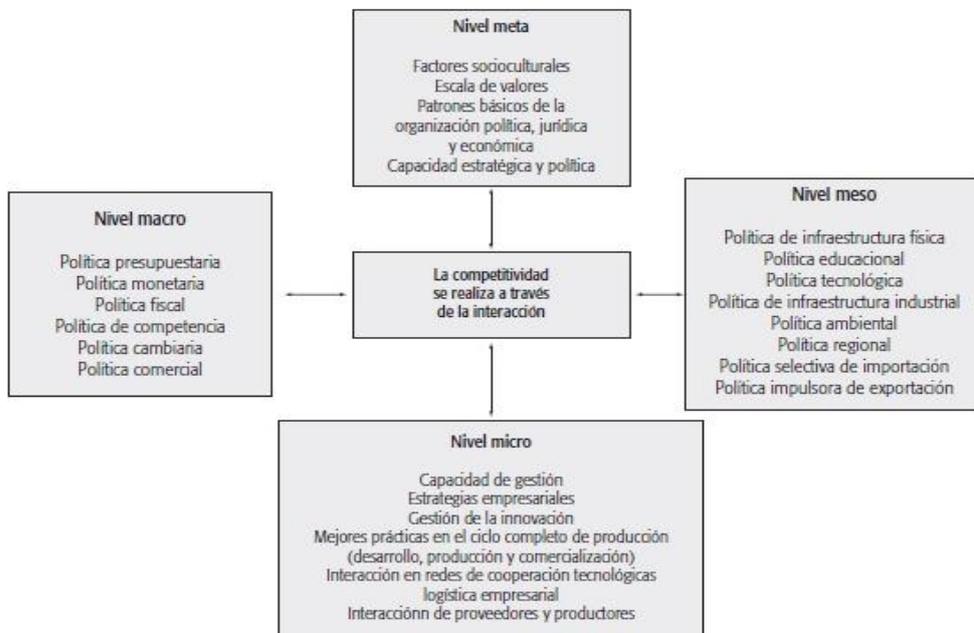
D)



Fuente: Herrera (2007).

Gráfico 2. Modelo de Competitividad para la industria mexicana de software a medida

E)



Fuente: Naciones Unidas-Cepal, 2001.

Gráfico 1. Factores determinantes de la competitividad sistémica

(Savedra García, 2012)

F)

Figura 26. Pasos claves para mejorar el nivel de competitividad.



Fuente: elaboración propia.

(Castaño, 2011)

G)

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD

Objetivo: Conocer el desempeño de una clínica de servicios de cirugía estética.

Estado: México

Fecha: 11-12-18

Empresa: Centro Médico Olivar

Sector al que pertenece: Médico

Clasificación jurídica: S.A de C.V **Tamaño:** Pequeña

1 ¿Cuál es su nivel de estudios?

- g) Ninguno
- h) Primaria
- i) Secundaria
- j) Técnico
- k) Universitario
- l) Posgrado**

2 ¿Cuánto tiempo tiene laborando en este sector?

- e) Menos de 1 año
- f) De 1 a 3 años
- g) De 3 a 5 años
- h) Más de 5 años**

3 ¿Con que tipo de decisor se identifica?

- d) Decisiones rigurosas que evalúan todos los recursos involucrados
- e) Decisiones arriesgadas centradas mayormente en el resultado que en los recursos**
- f) Decisiones rápidas e intuitivas

4 ¿La empresa ha controlado alguna de las siguientes variables? (MULTIPLE RESPUESTA)

- h) Misión
- i) Visión
- j) Valores
- k) Objetivos**
- l) Políticas**
- m) Resultados**
- n) Ninguno

5 ¿La empresa cuenta de manera actualizada con alguno de los siguientes escritos?

- e) Organigrama**
- f) Manual de puestos funciones
- g) Manual de procesos**
- h) Ninguno

6 ¿La empresa tiene la licencia sanitaria según las regulaciones de la COFEPRIS (Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios), que conlleva contar con quirófano, equipo médico con registro de sanidad, medicamentos no caducos, etc.?

c) Si

d) No

7 ¿Se cuenta con los requisitos de aviso de publicidad requerida por el COFEPRIS (Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios) es decir, estar en condiciones de cumplir con los tratamientos que se promocionan?

c) Si

d) No

8 ¿Se han superado las auditorias de personal competente y certificado de acuerdo con la AMPECER (Asociación Mexicana de Cirugía Plástica, Estética y Reconstructiva) y el CMCPER (Consejo Mexicano de Cirugía Plástica, estética y Reconstructiva), que involucra laborar con especialistas profesionales en la salud con cedula y experiencia?

c) Si

d) No

9 ¿Se cuenta con áreas establecidas para la oferta de servicios?

c) Si

d) No

10 ¿La empresa tiene intenciones de expansión y así mismo cuenta con un plan de crecimiento?

c) Si

d) No

11 La participación de la empresa en el mercado internacional es:

e) Alta: Mas de 50% de las ventas totales

f) Media: 50% de las ventas totales

g) Baja: Entre 1% y 49% de las ventas totales

h) Nula: No tiene presencia en alguna otra parte del mundo

12 De acuerdo a sus propios índices de ventas ¿Cuál es su estado en su última medición?

d) Crecimiento

e) Estabilidad

f) Decrecimiento

13 ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo sus estrategias de penetración y posicionamiento?

a) Si

b) No

14 ¿La empresa establece objetivos o cuotas de ventas y de consecución de clientes nuevos?

d) Si

e) No

f) Algunas veces

15 ¿La empresa tiene una estrategia de diferenciación?

c) Si

d) No

16 ¿Qué edad tiene la empresa en el sector?

e) Menos de 1 año

f) De 1 a 3 años

g) De 3 a 5 años

h) Más de 5 años

17 ¿La empresa dispone de información de sus competidores, útil para realizar bechmarking?

c) Si

d) No

18 El conocimiento de la empresa respecto a la oferta de proveedores es

d) Mucho

e) Regular

f) Poco

19 ¿La empresa evalúa a sus distintos posibles proveedores antes de seleccionar una opción?

d) Si

e) No

f) Algunas veces

20 ¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?

c) Si

d) No

21 ¿Cuál de los siguientes documentos maneja la empresa para la gestión de sus proveedores?

f) Hoja de pedidos

g) Hoja de evaluación de proveedor

h) Lista de proveedores aceptados

i) Registro de no conformidades de proveedor

j) Ninguno de los anteriores

22 ¿Elabora la compañía con alguna frecuencia un plan de mercadeo?

c) Si

d) No

23 ¿Con que periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?

f) Mensual

g) Trimestral

h) Semestral

i) Anual

j) Ninguna

24 ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?

c) Si

d) No

25 ¿Con que periodicidad se compara el inventario físico con el inventario en la base de datos?

f) Mensual

g) Trimestral

h) Semestral

i) Anual

j) Ninguna

26 Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de

f) Costos

g) Oferta

h) Demanda

i) Situación competitiva

j) Ninguno de los anteriores

27 ¿El producto está bien ubicado o es accesible para su venta?

c) Si

d) No

28 ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?

c) Si

d) No

29 ¿Con qué periodicidad la empresa evalúa sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?

f) Mensual

g) Trimestral

h) Semestral

i) Anual

j) Ninguna

30 ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?

c) Si

d) No

31 ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?

a) Si

b) No

32 ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?

d) Muy bueno

e) Bueno

f) Malo

33 ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos, así como la descripción detallada de sus procedimientos y tratamientos respecto a sus servicios ofertados?

c) Si

d) No

34 Tiene acuerdos o alianzas vigentes con: (MÚLTIPLE RESPUESTA)

f) Proveedores

g) Clientes

h) Universidades

i) Instituciones gubernamentales

j) Ninguno de los anteriores

35 ¿La empresa cuenta con programas de calidad?

c) Si

d) No

36 ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?

c) Si

d) No

37 ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?

c) Si

d) No

38 ¿La empresa tiene un departamento de Investigación y Desarrollo?

c) Si

d) No

39 ¿Actualmente existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?

c) Si

d) No

40 ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?

c) Si

d) No

41 ¿Considera que su negocio es rentable?

c) Si

d) No

42 El nivel de endeudamiento de la empresa es:

d) 0% a 50%

e) 51 a 70%

f) Más de 70%

43 ¿La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para?

d) Hacer inversión

e) Cubrir gastos

f) No hace uso de ellas

44 ¿La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?

c) Si

d) No

45 ¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?

c) Si

d) No

46 ¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas?

f) Mensual

g) Trimestral

h) Semestral

i) Anual

j) Ninguna

47 ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones?

d) Si

e) No

f) En ocasiones

48 ¿Existen algunos aspectos (cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?

d) Si

e) No

f) En ocasiones

49 ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?

c) Si

d) No

50 ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?

d) Buena

e) Regular

f) Mala

51 Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:

d) Alto

e) Medio

f) Bajo

52 ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?

d) Si

e) En ocasiones

f) No

53 En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es:

e) Nulo

f) Bajo

g) Medio

h) Alto

54 ¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?

c) Si

d) No

55 ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa?

c) Si

d) No

56 ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?

c) Si

d) No

57 ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?

c) Si

d) No

58 ¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?

f) Mensual

g) Trimestral

h) Semestral

i) Anual

j) No la realizan

59 ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?

e) 0 a 5

f) 5 a 10

g) 10 a 15

h) Más de 15

60 ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa?

c) Si

d) No

61 ¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?

c) Si

d) No

62 La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática hardware y software, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En qué nivel?

d) Alto

e) Moderado

f) Bajo

63 ¿La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las otras empresas y los adapta rápidamente a su organización?

d) Si

e) No

f) Algunas veces

64 ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?

c) Si

d) No

65 ¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales?

c) Si

d) No

66 La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?

d) Alto

e) Medio

f) Bajo

67 ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?

d) Siempre

e) Algunas veces

f) Nunca

68 La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto. ¿En qué nivel?

d) Alto

e) Moderado

f) Bajo

69 ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?

c) Si

d) No

70 La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?

c) Si

d) No

Bibliografía

- Anthony, E. P. (03 de Febrero de 2011). *Plástica extrema: auge de la cultura de la cirugía estética*. Medellín, Colombia : Anagramas.
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (s.f.). *Productividad y Competitividad*. Argentina.
- Castaño, M. L. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO*. Pereira, Colombia.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de administración*. México, DF: McGraw-Hill.
- COFEPRIS. (07 de Septiembre de 2017). *Alerta sanitaria, clínicas de cirugía estética irregulares*. Ciudad de México, México.
- Diana, H. (30 de Abril de 2017). *México, paraíso de cirugías estéticas*. *El Universal*.
- Fraga, R. (09 de Julio de 2012). *Las 10 ciudades de México que más cirugías realizan y sus famosas operadas*. *El mañana*.
- Garduño, G. V. (1990). *Organización y sociedad: el vínculo estratégico*. México, DF: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ghemawat, P. (2007). *Estrategia y el panorama empresarial*. Madrid, España: Pearson Educación .
- Green, W. J. (2009). *Marketing Internacional*. Mexico, DF: Pearson.
- Hax Arnoldo C, M. N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo, de la vision a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Henry Mintzberg, B. A. (2010). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Henry Mintzberg, J. B. (2001). *El proceso estrategico conceptos, contextos y casos* . Prentice Hall hispanoamericana.
- Hernández Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración. Teoría General y Administrativa: Origen, Evolución y vanguardia*. México, DF: McGraw-Hill.
- Hernandez Sampieri Roberto, F. C. (2003). *Metodología de la investigación* . México D.F.: McGraw-Hill.
- Jorge Hermida, R. S. (1992). *Administración y Estrategia Teoría y práctica* . Buenos Aires, Argentina : Ediciones Macchi.
- Menguzzato Boulard, M. (2009). *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI* . Valencia , España : Publicaciones de la Universidad de Valencia (PUV) .
- Multiestetica.mx. (26 de Agosto de 2016). *Por Multiestetica.mx*. Recuperado el 2018 de Diciembre de 12, de COFEPRIS Nuevos requisitos para los centros:

<https://www.multiestetica.mx/articulos/cofepris-nuevos-requisitos-para-los-centros#gref>

- Parcerisa, C. (22 de Agosto de 2017). El crecimiento de la industria de la belleza viene sin cirugía. *Forbes*.
- Porter, M. E. (2007). *Ventaja competitiva, creacion y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico, DF: Patria.
- Porter, M. E. (1947). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores indstriales y de la competencia* . México : Continental.
- Rafael Garduño Rivera, J. E. (25 de Octubre de 2013). La medición de la competitividad en México: ventajas y desventajas de los indicadores . México.
- Rodrigo, M. (07 de Noviembre de 2017). Aumenta la demanda de cirugía estética en el Edomex. *El sol de toluca*.
- Rodríguez M., D. (2011). *Gestión organizacional : elementos para su estudio (5a ed. actualizada)*. antiago de Chile , Chile: Universidad Católica de Chile.
- Savedra García, M. L. (Julio de 2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. DF, México.
- Sergio, H. y. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México, DF: McGraw-Hill.
- Tarziján M., J. (2012). *Fundamentos de estrategia empresarial* . Santiago de Chile , Chile : Universidad Católica de Chile.
- TU NUEVO YO MÉXICO, S. D. (s.f.). *Cirugía plástica en Estado de México*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2018, de Multiestetica: <https://www.multiestetica.mx/centros/cirugia-plastica/estado-de-mexico#gref>