



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

**“Propuesta de Medición de la Competitividad de  
las PyMES radicadas en la provincia de Córdoba.**

**Aplicación práctica a cámaras empresarias”**

Autor: Laura Marín

Tutor: MBA Martin Ludueña

Córdoba

2015



“Propuesta de Medición de la Competitividad de las PyMES radicadas en la provincia de Córdoba. Aplicación práctica a cámaras empresarias” por Laura Marín se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



## **Agradecimientos**

Al finalizar el trabajo de aplicación para culminar la Maestría en Dirección de Negocios, quiero agradecer a las personas que me apoyaron para que esto fuera posible.

En primer lugar, a la Escuela de Graduados, por permitirme terminar la Maestría a través de este Trabajo Final de aplicación. A mi tutor, Martín Lucas Ludueña, por el aliento constante y la dedicación en estos meses de trabajo.

A mis papás, que siempre me apoyaron en todos los proyectos que he emprendido y que me transmitieron con su ejemplo el valor de la educación.

A mi compañero de Maestría y esposo, Eduardo Esper, gracias por la ayuda incondicional para hacer posible este y tantos otros proyectos.

# Índice de contenidos

I.	Resumen .....	- 1 -
II.	Marco Teórico.....	- 1 -
III.	Metodología .....	- 1 -
IV.	Objetivos del trabajo .....	- 2 -
V.	Límites o alcance del trabajo .....	- 2 -
VI.	Organización del trabajo.....	- 3 -
VII.	Introducción .....	- 3 -
	Capítulo 1 .....	- 5 -
1.	Revisión de la literatura. Conceptualización. ....	- 5 -
1.1	Evolución histórica del concepto de competitividad .....	- 5 -
1.2	Factores que afectan a la competitividad.....	- 8 -
1.3	La competitividad empresarial con un enfoque sistemático .....	- 12 -
1.4	Responsabilidad social y competitividad empresarial.....	- 15 -
1.5	La importancia de las PyMES .....	- 17 -
1.5.1	Los Limitantes de la Competitividad de la PyMES .....	- 18 -
1.6	El Mapa de Competitividad del BID .....	- 22 -
1.7	Identificación del problema de investigación.....	- 25 -
	Capítulo 2.....	- 27 -
2.	Identificación de las mejores prácticas para la medición de la competitividad.-	27 -
2.1	Modelos a nivel nacional.....	- 27 -
2.1.1	Anuario de Competitividad Mundial (WCY), Instituto para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión (IMD).....	- 27 -
2.1.2	Informe de Competitividad Global (GCR), Foro económico mundial (WEF) .....	- 30 -
2.2	Modelos a nivel subnacional .....	- 35 -
2.2.1	Índice de Competitividad Provincial de Argentina (ICP). Bolsa de Comercio de Córdoba (BCC).....	- 35 -
2.3	Modelos a nivel empresarial .....	- 37 -
	Capítulo 3.....	- 41 -

3. Desarrollo de la Metodología de medición a utilizar .....	- 41 -
Capítulo 4.....	- 46 -
4. Aplicación de la metodología a cámaras empresarias.....	- 46 -
4.1 Las PyMES de la industria del calzado.....	- 46 -
4.2 Medición de competitividad de las PyMES de la industria del calzado de Córdoba.....	- 47 -
4.3 Análisis de los resultados .....	- 49 -
Capítulo 5.....	- 51 -
5. Recomendaciones para promover la competitividad de las PyMES.....	- 51 -
Conclusiones.....	- 54 -
Bibliografía .....	- 56 -
ANEXOS .....	- 60 -

## Índice de figuras

Figura 1-1: Evolución del concepto de competitividad .....	- 5 -
Figura 1-2: Diamante de competitividad de Porter .....	- 10 -
Figura 1-3: Niveles de análisis de la competitividad sistémica.....	- 14 -
Figura 3-1: Mapa de Competitividad .....	- 43 -
Figura 3-2: Matriz de Competitividad .....	- 44 -
Figura 4-1: Mapa de Competitividad. PyMES de la industria del calzado de Córdoba .....	- 49 -
Figura 4-2: Matriz de Competitividad. PyMES de la industria del calzado de Córdoba .....	- 49 -
Figura 4-3: Matriz FODA. PyMES de la industria del calzado de Córdoba .....	- 51 -

## Índice de tablas

Tabla 1-1: Variables del Mapa de Competitividad del BID .....	- 23 -
Tabla 2-1: Factores componentes del <i>WCY-IMD</i> * .....	- 28 -
Tabla 2-2: Subfactores del <i>WCY-IMD</i> .....	- 29 -
Tabla 2-3: Pilares componentes del <i>GCR-WEF</i> * .....	- 30 -
Tabla 2-4: Ponderaciones de subíndices según etapa del desarrollo del país	- 33 -
Tabla 2-5: Pilares e indicadores grupales del <i>GCR-WEF</i> * .....	- 33 -
Tabla 2-6: Ámbitos del <i>ICP de la BCC</i> * .....	- 35 -
Tabla 2-7: Instrumento de competitividad .....	- 37 -
Tabla 2-8: Factores de Competitividad empresarial .....	- 38 -
Tabla 3-1: Indicadores de competitividad por factor .....	- 42 -
Tabla 3-2: Intervalo de evaluaciones de factores para ubicación en Mapa de Competitividad .....	- 44 -
Tabla 4-1: Evaluación promedio de competitividad por empresa .....	- 47 -
Tabla 4-2: Ponderación promedio por indicador de competitividad .....	- 48 -

## **A. PRESENTACION DEL PROYECTO**

### **I. Resumen**

La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo de las empresas, la cual se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización.

El resultado de este trabajo consiste en proponer una metodología de fácil aplicación que permita determinar el nivel de competitividad de las PyMES, considerando factores tanto internos como externos, a fin de disponer de un instrumento de medición y control del desempeño de la competitividad en estas unidades productivas. La aplicación práctica de la metodología propuesta se efectuó a partir de la evaluación de diez empresas representativas de la industria del calzado en Córdoba.

### **II. Marco Teórico**

El marco teórico de este trabajo es la Microeconomía, dado que se realiza un análisis de la evolución del concepto de competitividad, haciendo especial hincapié en la competitividad empresarial y el cálculo de indicadores para su medición, adoptando el enfoque sistémico y el mapa de competitividad del BID.

### **III. Metodología**

Para la realización de la investigación se llevarán a cabo las siguientes Etapas:

1. Revisión de la literatura.
2. Identificación de factores de competitividad a considerar.
3. Definición de indicadores que componen los factores.
4. Cálculo de ponderaciones.

5. Diseño de entrevistas a empresarios referentes.
6. Relevamiento de datos.
7. Análisis de Resultados.
8. Elaboración de mapa y matriz de competitividad.

#### **IV. Objetivos del trabajo**

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

- Comprender la importancia de la competitividad en las PyMES.
- Diseñar una propuesta metodológica para determinar la competitividad empresarial local.
- Realizar un diagnóstico acerca de la competitividad de las PyMES.

#### **V. Límites o alcance del trabajo**

El alcance geográfico conceptual abarcará la situación de las pequeñas y medianas empresas de la Provincia de Córdoba.

La metodología propuesta podrá ser utilizada en empresas similares del resto del país.

## **VI. Organización del trabajo**

El presente trabajo de aplicación consta de los siguientes capítulos:

- Capítulo 1: Revisión de la literatura. Conceptualización.
- Capítulo 2: Identificación de las mejores prácticas para la medición de la competitividad.
- Capítulo 3: Desarrollo de la Metodología de medición a utilizar .
- Capítulo 4: Aplicación de la metodología a cámaras empresarias y Análisis de resultados.
- Capítulo 5: Recomendaciones para promover la competitividad de las PyMES.
- Conclusiones.
- Bibliografía y Fuentes.
- Anexo.

## **VII. Introducción**

La competitividad es un tema que ha despertado gran interés dentro de ámbitos académicos y de investigación en los últimos años, originando importantes contribuciones a la literatura empírica en el campo de la economía aplicada. Este concepto también ha adquirido importancia dentro del análisis económico, dando origen a numerosos estudios focalizados en la identificación de aquellos factores que inciden en la posición competitiva de cada economía.

La competitividad puede definirse como el conjunto de factores, instituciones y políticas que determinan el nivel de productividad de un país (o región) y las posibilidades de alcanzar el crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo. En general, este concepto tiene una dimensión nacional y hace referencia a las condiciones que permiten la inversión y el desarrollo de las actividades productivas de las empresas en un determinado país.

Sin embargo, es fundamental reconocer que el nivel de productividad y el crecimiento económico no se presentan de manera uniforme dentro de un país y

que existen factores diferenciados a nivel territorial que representan ventajas relativas a la hora de emprender actividades productivas en una u otra localización. En este sentido, es crucial analizar los contrastes territoriales que se observan entre regiones y provincias de un país.

En otras palabras, a pesar de que las distintas definiciones de competitividad inciden en la capacidad de un país para posicionarse en el mercado internacional, este concepto adquiere un significado importante desde una perspectiva sub-nacional, dado que refleja el atractivo de un territorio para la creación y consolidación de empresas locales y foráneas.

La competitividad a nivel empresa debe ser tomada como el centro del análisis de la competitividad. Uno de los hechos que más ha dificultado la comprensión del entorno empresarial es la creciente globalización de la economía y de los mercados que lleva a pensar inmediatamente en la competitividad de las empresas. En un ambiente de mercados cada vez más integrados en los que la competencia se globaliza a ritmos acelerados, la competitividad se constituye como el principal concepto manejado por los directivos empresariales.

El sector público provincial es la institución capaz de identificar y brindar la infraestructura y el marco institucional y normativo adecuado para la potenciación de la competitividad de las empresas radicadas en su provincia.

En este contexto, este trabajo intenta identificar y cuantificar los factores que afectan a la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la provincia.

### 1. Revisión de la literatura. Conceptualización.

---

#### 1.1 Evolución histórica del concepto de competitividad

Esta sección busca describir la evolución de la definición de *competitividad*, sin el objeto de proponer una en particular, entendiendo que es relevante el debate y la noción de competitividad que puede adoptarse ahora pueda convertirse con el tiempo en un referente de desarrollo más que en una definición universal.

**Figura 1-1: Evolución del concepto de competitividad**



*Fuente: Elaboración propia.*

Originariamente, en la concepción clásica de economía expresada en “*Investigación de la naturaleza y causas de la Riqueza de las Naciones*” de Adam Smith (Smith, 1776), el término de competitividad estaba fuertemente ligado al de **ventaja absoluta**: se dice que un país tiene una ventaja absoluta cuando logra producir un bien empleando menos recursos que otro.

En 1817, David Ricardo introdujo el concepto de **ventaja comparativa**: se dice que un país tiene una ventaja comparativa cuando logra producir un bien con un coste de oportunidad más bajo que otro<sup>1</sup>. El concepto de competitividad de Ricardo se convirtió rápidamente en el indicador predilecto de desempeño del comercio internacional y en una buena aproximación de la noción de competitividad (Ricardo, 1817).

Con posterioridad a Ricardo, otros autores introdujeron nuevos elementos al concepto de competitividad que acompañaron al de las ventajas comparativas. Estos elementos se fundamentaron, sobre todo, en nuevas percepciones respecto de los factores de desarrollo económico de una nación.

Karl Marx resaltó el impacto del entorno sociopolítico en el desarrollo económico, dando lugar a la concepción de que el cambio de la performance económica debe ser precedido de un cambio del entorno económico (Marx, 1867).

Max Weber vinculó los valores, religión y creencias de un pueblo a la performance de las naciones (Weber M. , 1905). Joseph Schumpeter enfatizó el rol del emprendedor como factor clave de la competitividad (Schumpeter, 1942).

Alfred P. Sloan y Peter Drucker llevaron adelantos en el concepto del *management* como insumo de la competitividad (Sloan & Drucker, 1963). Robert Solow, estudió la educación, la innovación tecnológica y el *know-how* como factores generadores de crecimiento económico<sup>2</sup> (Solow, 1957) .

Michael Porter agregó todas estas ideas en un único modelo sistémico denominado *Diamante de la competitividad* (Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, 1990). En su análisis, el autor vincula las condiciones de oferta, demanda, estructura de las propias empresas y su entorno y las relaciones con sus proveedores y clientes. Con esta visión, Porter identifica tres estrategias genéricas (de implementación individual o conjunta) capaces de posicionar a una

---

<sup>1</sup> La diferencia fundamental entre estos dos enfoques radica en que mientras para Smith la competitividad se da en la producción de un bien y se define por los recursos empleados; para Ricardo se basa en el coste de oportunidad, medido en término de los otros bienes que podrían haberse producido con esos recursos.

<sup>2</sup> La palabra *Know How* proviene del inglés y significa: "saber cómo o saber hacer". Consiste en la capacidad y habilidad que un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de una tarea específica. Se considera que estas capacidades dan valor a la empresa al ir un paso por delante en cuanto al resto del mercado.

empresa en ventaja competitiva respecto de sus pares en el largo plazo. A saber: (i) el liderazgo en costes, (ii) la diferenciación, y (iii) el enfoque (Porter, 1999).

De esta forma, el término **ventaja competitiva** (desarrollado por Michael Porter) marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas. Mientras estas últimas se heredan, las ventajas competitivas se crean. La evidencia empírica señala que rara vez se ha dado un crecimiento industrial sostenido basado puramente en factores heredados y más bien se ha presentado por la vinculación (*linkages*) de factores y actividades tales como las estrategias empresariales y la estructura del rival; la existencia o inexistencia de industrias de apoyo; las condiciones de los factores mismos como la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada, y las condiciones de la demanda.

Si bien los trabajos de Porter han sido decisivos en el entendimiento de los factores vinculantes de la competitividad, el énfasis que le da a los factores determinantes de la competencia y la poca o nula importancia que otorga a los factores de cooperación continúa siendo hasta la fecha un tema de amplio debate. No obstante, la contribución de su análisis al definir en su “diamante” las ventajas competitivas de la localización basadas en cuatro factores interconectados (instituciones de apoyo, empresas de apoyo, demanda sofisticada y empresas clave con competencia local) es una herramienta analítica muy poderosa para realizar un diagnóstico en un territorio específico.

Desde inicios de la década de 1990 un grupo importante de autores han complementado el análisis del “diamante” de Porter en distintos aspectos. Respondiendo a la creciente complejidad de las operaciones y cadenas productivas internas en las empresas, Quinn y Peters plantearon descentralizar y tercerizar las operaciones no esenciales en proveedores especializados, con la intención de crear estructuras empresariales más flexibles y crecientemente apoyadas en el conocimiento y la innovación (Quinn, 1993; Peters E. D., 2003)

Finalmente, diversos autores del siglo XXI resaltaron la importancia que tiene para el término competitividad a nivel micro el ingresar con éxito a los mercados nacionales e internacionales, a la vez que mantener e incrementar su participación

con el tiempo; así mismo destacaron la generación de valor agregado haciendo uso de estrategias gerenciales apropiadas.

El impulso a los procesos de descentralización propició marcos institucionales apropiados para el fomento de la competitividad, con particular énfasis en el papel que podían cumplir los niveles locales de gobierno. El estímulo a la competitividad con participación de organizaciones y gobiernos locales se convirtió, de este modo, en una prioridad de las agendas políticas y un motivo de movilización de la sociedad civil en el nivel local, con fuertes impactos positivos sobre la gobernabilidad.

## **1.2 Factores que afectan a la competitividad**

*“[...] La innovación es el único medio genuino que conduce a la competitividad de una industria, tanto a nivel nacional como internacional.” (Porter M. E., 1990).*

En un mundo globalizado, la búsqueda de innovación depende fuertemente del entorno organizacional de una nación. Las diferencias que observan las naciones en términos de sus valores, cultura, estructura económica, instituciones e historia político-económica contribuyen indudablemente al carácter competitivo de sus industrias.

En este contexto, es desafío del sector público contribuir a crear y sostener un ambiente organizacional propicio para el crecimiento de la competitividad de la industria doméstica. A tal fin, resulta fundamental identificar los canales que, empíricamente, afectan el nivel de competitividad en una localización determinada. Éstos definirán objetivos de acción para la política de competencia orientada a acrecentar la competitividad nacional.

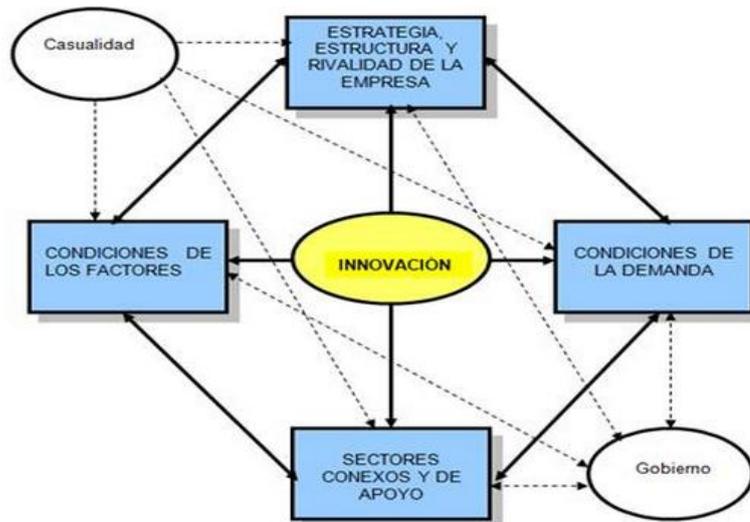
En un nivel amplio, Porter distingue entre dos sets de factores que afectan a la competitividad. Por un lado, se encuentran los macroeconómicos (vinculados al sistema político y legal e instituciones sociales); y por el otro, los microeconómicos (vinculados a la habilidad empresarial de generar valor agregado). (Porter M. E., 1990). El autor enfatiza que sin factores microeconómicos “pro-competencia”, los esfuerzos de la política pública destinados a orientar los factores

macroeconómicos hacia una competitividad sostenible serán poco exitosos. Al respecto, Ketels hace referencia al caso argentino especialmente. El autor observa cómo la política macroeconómica vigente al 2006 estaba orientada fuertemente a mejorar el carácter competitivo de la industria doméstica. Sin embargo, al estar poco acompañada de esfuerzos paralelos orientados a perfeccionar los fundamentos microeconómicos, la productividad de la industria argentina permaneció por debajo de los límites esperados y, por lo tanto, no se observó la creciente competitividad que se había planeado inicialmente. (Ketels, 2006).

Ante todo, la competitividad es afectada por una larga lista de factores individuales, los que conllevan dos desafíos para la agenda pública. Primero, la necesidad de identificar qué factores son críticos para incrementar la competitividad en un momento dado del tiempo, y segundo, la definición de aquellas políticas públicas que efectivamente influyen a estos factores en el sentido deseado.

El diamante de competitividad de Porter es el instrumental teórico más utilizado para atacar al primer desafío (Figura 1-2).

**Figura 1-2: Diamante de competitividad de Porter**



*Fuente:* (Porter M. E., The Competitive Advantage of Nations, 1990) .

En su diamante de competitividad, el autor establece cuatro determinantes claves que definen el entorno nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir. La naturaleza de estos determinantes define, por lo tanto, el carácter competitivo de la industria doméstica y de toda la nación. Estos determinantes son

**Condiciones de factores.** Refiere a la disponibilidad relativa que tiene un país de factores de la producción especializados. Entre otros conceptos incluye una fuerza laboral altamente cualificada y especializada e infraestructura adecuada y orientada a la minimización de costes de logística.

**Condiciones de demanda.** Refiere a la naturaleza de los mercados de demanda domésticos. La demanda doméstica es la primera fuente de información sobre las características de las necesidades de los individuos que la industria doméstica percibe. Esta industria ganará competitividad frente a empresas internacionales mientras más sofisticada sea su demanda interna: una demanda sofisticada es una ventana a las necesidades actuales y futuras de los clientes y una presión directa a la innovación empresarial.

**Industrias relacionadas y de apoyo.** Refiere a la presencia (o ausencia) de proveedores y otras industrias vinculadas competitivas internacionalmente. Proveedores competitivos crean ventajas competitivas en los primeros eslabones

de la cadena productiva, al brindar materiales intermedios a bajo coste, alta calidad, rapidez en la producción y entrega y alta innovación. Por otro lado, la presencia de industrias vinculadas de carácter altamente competitivo ayuda al flujo continuo de información y rápido acceso a nuevas tecnologías. Además, estas industrias serán fuente de atracción de empresas internacionales rivales de la industria doméstica, las que obligarán al empresario nacional a embarcarse en un incesante proceso de innovación.

***Estrategia, estructura y rivalidad empresarial.*** Refiere al estado de gobierno de la economía, a cómo las empresas son creadas, organizadas y administradas, y a la naturaleza de la rivalidad doméstica. Ninguna forma de organización o administración empresarial es universalmente apropiada para la competitividad. Por el contrario, ésta surge de la convergencia del saber identificar y gestionar la mejor forma organizativa para cada momento del tiempo (teniendo en cuenta la competencia y la coyuntura económica vigente), así como del saber administrar el cambio organizacional cuando el mercado lo demanda.

En el contexto actual, ser competitivo es una condición que determina el desarrollo y la continuidad de las empresas en los mercados globalizados y altamente rivalizados, por lo cual la búsqueda de la competitividad se convierte en uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas.

Para que una firma llegue a ser competitiva, debe transcurrir de un extenso y complejo proceso, en el que se despliegan acciones, estrategias y ventajas competitivas que se desarrollan en sus diferentes procesos organizacionales y administrativos.

### **1.3 La competitividad empresarial con un enfoque sistemático**

El término competitividad en la actualidad se aplica a una empresa, a un sector económico o a un país. Aunque la idea general de este concepto es similar entre los analíticos del tema, no es simple encontrar un acuerdo absoluto en cuanto a su definición. De hecho, su significado puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o enfoque que lo defina. En este análisis, la base de la competitividad se encuentra en la empresa. La complejidad de la competitividad empresarial ha obstaculizado el desarrollo de una definición única y consensuada.

Originalmente, el concepto de competitividad empresarial se correspondió con productividad derivado particularmente de las proposiciones de Porter quien describe que *“la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”*. (Porter M. E., 1990)

Actualmente, la noción de productividad evidencia una visión acotada, por lo tanto, el concepto se ha extendido, incluyendo elementos que superan la idea de empresa productiva. En este sentido, temas como la innovación y la calidad adquieren mayor relevancia al momento de definir de una empresa competitiva.

La competitividad empresarial es la capacidad de una organización para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia. (Rubio & Aragón, 2006).

Otras definiciones vinculan el concepto de competitividad con la administración de empresas, representando la base para el análisis estratégico empresarial. Así, las compañías miden la competitividad según su participación relativa en el mercado y utilizan la estrategia de competitiva para optimar su desempeño. (Lall, Albaladejo, & Mesquita, 2005)

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel & Romo, 2004).

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores es posible afirmar que la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional.

Sin embargo, el diamante de Porter continúa vigente y es utilizado por corporaciones y organismos internacionales, más cuando se refuerza con su nueva extensión de competencia ambiental, el cual ha sido incluso estilizado por quienes forjan las políticas de la PyME (Paz, 2002)

De esta manera, surge la necesidad de involucrar a todos los actores que tienen influencia en la competitividad. A fin de cumplir con este objetivo, se desarrolla a continuación el concepto de competitividad sistémica.

La **competitividad sistémica** reconoce que un proyecto exitoso no se logra meramente a través de una función de producción en el nivel micro, o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro, sino también por la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas (nivel meso). Asimismo, la capacidad de vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización (nivel meta). (CEPAL, 2001)

Concretamente, tal como se muestra en la Figura 1-3, los cuatro niveles analíticos de la competitividad sistémica están directa e intrínsecamente relacionados:

- a) **Nivel meta:** gobernabilidad y competitividad industrial. Constituido por los patrones de organización política y económica orientados al desarrollo y por la estructura competitiva de la economía en su conjunto. Incluye las condiciones institucionales básicas (por ejemplo, el sistema nacional de

innovación) y el consenso básico de desarrollo industrial e integración competitiva en mercados mundiales.

**b) Nivel macro:** vinculación de la estabilización económica y la liberalización con la capacidad de transformación. Compuesto por el conjunto de condiciones macroeconómicas estables, particularmente una política cambiaria realista y una política comercial que estimule la industria local.

**c) Nivel meso:** apoyo a los esfuerzos de las empresas. Formado por las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, por el entorno y por las instituciones (institutos tecnológicos, centros de formación y capacitación profesional, instituciones financieras especializadas, instituciones de fomento de exportaciones, cámaras empresariales).

**d) Nivel micro:** requerimientos tecnológicos e institucionales. Constituido por la capacidad individual de desarrollar procesos de mejora continua y asociaciones y redes de empresas con fuertes externalidades.

**Figura 1-3: Niveles de análisis de la competitividad sistémica**



*Fuente: Elaboración propia sobre la base de (CEPAL, 2001).*

Del análisis se desprende que la ventaja que ofrece utilizar el concepto de competitividad sistémica para analizar las PyMES radica en su apertura, dado que permite incluir las fortalezas y debilidades que determinan las capacidades locales y regionales de desarrollo. Asimismo, trata de capturar los determinantes políticos

y económicos, centrándose en los aspectos de creación de redes (*networking*) entre gobierno, instituciones, empresas y organizaciones privadas de desarrollo para la creación deliberada de las condiciones de un desarrollo industrial sostenido y de mayor competitividad nacional.

En este sentido, la competitividad es sistémica dado que en primer lugar, una empresa en general no es competitiva por sí misma, especialmente si no cuenta con un entorno de apoyo a proveedores, o servicios orientados a la producción, o una presión competitiva de competidores locales. La competitividad en el nivel micro está basada en la interacción. El aprendizaje por interacción (*learning-by-interacting*) es clave en el proceso de innovación, especialmente cuando se constituyen ventajas competitivas dinámicas.

En segundo lugar, un entorno que favorece la competitividad se encuentra arraigado en un sistema nacional de normas, reglas, valores e instituciones que definen los incentivos que moldean el comportamiento de las empresas.

Por último, el Estado tiene un papel decisivo en el momento de definir el desarrollo industrial y la reestructuración productiva de un país, especialmente bajo las nuevas modalidades de gobernabilidad.

Por lo tanto, a medida que aumenta la complejidad de las nuevas formas de organización industrial, la naturaleza sistémica de la competitividad adquiere más importancia.

En suma, el concepto de competitividad sistémica presentado es una aproximación analítica para entender los factores que contribuyen a lograr un desarrollo industrial exitoso. Ofrece también una buena aproximación para comprender los factores que determinan la competitividad de las PyMES.

#### ***1.4 Responsabilidad social y competitividad empresarial***

La **Responsabilidad Social Empresarial** (RSE) es un concepto que ha adquirido cada vez mayor interés en el último tiempo. Más aún, la evidencia muestra que no se trata sólo de una respuesta táctica de las empresas a determinadas demandas sociales, sino que representa una verdadera cuestión

estratégica que condicionará el futuro de las mismas. En este sentido, se defiende la Responsabilidad Social como la herramienta clave para asegurar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. (Suarez, y otros, 2011)

A pesar del amplio debate, no existe consenso generalizado sobre su definición. Así, el término RSE se utiliza para hacer referencia a procesos tendientes a garantizar el éxito de una compañía a través de la integración de consideraciones sociales y medioambientales en sus actividades. En otras palabras, satisfacer las demandas de los propietarios integrando, al mismo tiempo, las necesidades y expectativas de otros grupos de interés (“*stakeholders*”). Más aún, la progresiva aplicación de políticas responsables por parte de las empresas ha dado como resultado una mejora de su valoración por parte de sus grupos de interés, con las consiguientes ventajas respecto a competidores no iniciados en RSE: aumento de demanda, retención de talento, fidelización de los clientes, mejora del ambiente laboral, entre otras. (Suarez, y otros, 2011)

Esencialmente se fundamenta en integrar la búsqueda del éxito económico con la creación de una buena reputación y confianza de las personas que trabajan en la empresa o se vinculan de alguna manera con ella. Se basa en contribuir de forma positiva a la sociedad gestionando los distintos impactos de la empresa.

Cada vez más se considera la RSE como una estrategia para garantizar la competitividad de la empresa a largo plazo, lo que se conoce como **RSE estratégica** (Porter & Kramer, 2002). Esto es debido a que una gestión adecuada y responsable de las actividades se ha convertido en un elemento diferenciador que aporta beneficios para la compañía a largo plazo.

Porter y Kramer hacen referencia al concepto de “**valor compartido**” al asumir que el diálogo de la empresa con sus grupos de interés contribuye a identificar posibilidades de mejora de las comunidades locales y, al mismo tiempo, puede ser una importante fuente de innovación para la empresa. (Porter & Kramer, 2011).

Existe una creciente conciencia sobre la contribución de la responsabilidad social por parte de las empresas debido al aumento de la difusión de la

responsabilidad social y a las crecientes exigencias del mercado externo sobre asuntos sociales y ambientales.

### **1.5 La importancia de las PyMES**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES)<sup>3</sup> constituyen una parte esencial del tejido empresarial de nuestro país. Sin embargo, en la actualidad, la responsabilidad social parece concentrada en las grandes empresas, dado que son éstas las que disponen de los medios necesarios para crear unidades de RSE, dar a conocer sus acciones responsables, etc. Para las PyMES, este tipo de decisiones arrastra un costo que en muchas ocasiones no pueden asumir. Sin embargo, no puede afirmarse que no tengan una política interna de responsabilidad. Ser pequeñas suele asociarse a tener escasa capacidad de acción, pero en la práctica no es así. El reducido tamaño de las PyMES les da una flexibilidad y una capacidad de reacción que las grandes empresas no tienen.

Asimismo, las PyMES se caracterizan por tener contacto directo con sus grupos de interés. Al estar mucho más ligadas al entorno cercano en el que actúan, las relaciones que establece una PyME con proveedores, clientes, trabajadores o consumidores son mucho más directas que en el caso de las grandes empresas. Esto hace que, en general, las PyMES sean muy conscientes de los intereses, preocupaciones y expectativas de sus grupos de interés y actúen en consecuencia.

Es decir, la forma de actuar de muchas PyMES de manera natural se vincula con los enfoques y las prácticas promovidas desde la RSE, aunque no la tengan clasificada como tal.

---

<sup>3</sup> Para diferenciar a las empresas según tamaño, se adopta como criterio el asumido por IERAL de acuerdo al número de trabajadores empleados por la firma. De esta forma, una Microempresa es la que tiene hasta 5 empleados, una PyME es la que posee entre 6 y 200 trabajadores y Grande la que supera esta cifra de empleados. (Arazi, Caullo, & Barone, 2015).

Más aún, para ser socialmente responsables no es necesario incorporar complejos sistemas de gestión de la RSE. Al contrario, la adopción de dichos sistemas no siempre es garantía de un comportamiento responsable. Todo esto muestra el enorme potencial que tienen las PyMES para conseguir mejoras en la sociedad que sean evidentes.

Otra razón para comenzar a sistematizar los procesos y dar a conocer la gestión responsable por parte de las PyMES es su relación con las grandes empresas. Muchas PyMES actúan como proveedoras para las grandes empresas o intervienen en algún punto de la cadena de valor de los productos y servicios que ofrecen.

Las nuevas líneas de acción de la RSE están enfocadas a una gestión responsable de la cadena de suministro, lo cual supone que las grandes empresas demanden la aplicación de criterios de responsabilidad a sus proveedores y subcontratistas. Sea por una verdadera asunción de responsabilidades o por razones estratégicas, cada vez hay más evidencia que comprueba que con la RSE ha surgido una nueva forma de hacer negocios que puede contribuir a dar una respuesta más satisfactoria a la aspiración de construir un sistema económico y social más inclusivo y sostenible.

En suma, aunque en una primera aproximación los modelos de gestión de la RSE puedan verse como algo ajeno y difícil de aplicar para empresas de menor tamaño, en muchos casos no demandaría más que llevar a cabo un proceso de análisis y sistematización de la forma de actuar de la pequeña o mediana empresa.

### **1.5.1 Los Limitantes de la Competitividad de la PyMES**

Los principales factores que dificultan el alcance de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas se describen a continuación:

- **Marco regulatorio e institucional** Los problemas del marco regulatorio e institucional incluyen aspectos tales como la falta de regulación de la competencia, la inseguridad jurídica en el tráfico mercantil (transacciones aseguradas), la falta de imparcialidad y la ineficiencia del

sistema judicial, la poca transparencia y simplificación del régimen fiscal, la inadecuación de los mercados de factores, la falta de protección de la propiedad (incluida la propiedad intelectual), leyes de quiebra, las barreras burocráticas, los desincentivos a la actividad de negocios y la baja calidad de los sistemas de apoyo al desarrollo de las empresas (poco alcance, superposición, reducido impacto, etc.). (Listerri, y otros, 2002)

➤ **Acceso a los mercados de factores**

**a) *Financiamiento.*** La escasa disponibilidad de instrumentos financieros adecuados a las necesidades de las PyME (en plazos y costos, así como las dificultades que estas empresas tienen para ser sujetos de crédito) lleva a que las empresas dependan demasiado de sus propios recursos y del financiamiento de los proveedores, tanto para el funcionamiento corriente del negocio como para los proyectos de expansión o reconversión. Algunas consecuencias de la falta de financiamiento externo sobre las empresas son: escalas productivas inferiores a las óptimas, menores tasas de innovación y atraso tecnológico.

**b) *Mano de obra calificada.*** La experiencia internacional sugiere que existe una relación positiva entre el incremento de la presión competitiva y las exigencias a los recursos humanos involucrados en el proceso de trabajo, tales como la autonomía de trabajo y la cooperación con la gerencia y los colegas, responsabilidad, flexibilidad y comunicación. En este contexto, el acceso a mano de obra calificada, para el que existen limitaciones en la región, adquiere suma relevancia para que las pequeñas y medianas empresas puedan lograr niveles de productividad internacionales. Pero no sólo son necesarias las calificaciones de la mano de obra, cada vez más las empresas buscan "competencias" en sus empleados; es decir, el desarrollo de habilidades para aprender, comunicarse y adaptarse al cambio, lo que requiere la adquisición de

capacidades de razonamiento más que el dominio de contenidos o destrezas específicas.

**c) Tecnología.** El acceso a tecnologías actualizadas es otro de los factores críticos para que las pequeñas empresas mejoren sus procesos de producción y gestión y sean competitivas. Sin embargo, los problemas de disponibilidad de información pueden dificultar el acceso a la tecnología. Esta situación se acentúa por la resistencia de los empresarios más pequeños a contratar a un especialista para tratar esos aspectos. Por otra parte, la asistencia de los vendedores de maquinaria y equipo puede ser sesgada por sus propios intereses, lo cual puede llevar a inversiones equivocadas.

**d) Servicios de desarrollo empresarial.** Los mercados de servicios especializados son indispensables para que las PyME puedan complementar sus capacidades internas y ser competitivas. Sin embargo, en la generalidad de los casos, las empresas consultoras y de capacitación no cuentan con productos que sean eficaces en función de los costos y adecuados a la escala de las PyME. Asimismo, por el lado de las pequeñas empresas, la falta de información y de experiencia, y en consecuencia la dificultad para establecer relaciones de costo/beneficio, sumado a la escasez de tiempo de los empresarios, dan como resultado una escasa demanda de estos servicios. (Listerri, y otros, 2002)

➤ **Acceso a los mercados de bienes y servicios finales** La ineficiencia de los canales de distribución y los problemas de concentración dificultan la competencia de las PyME en los mercados locales. Asimismo, la complejidad de los procedimientos de licitación y la falta de información limitan las posibilidades de las empresas de menor escala de venderle al sector público. Por otra parte, la falta de experiencia en la comercialización internacional, la reducida escala, las deficiencias de calidad y normalización de los productos, así como el escaso acceso a clientes del exterior y los problemas de información son los principales

factores que explican los reducidos niveles de internacionalización de las PyME. Por último, los impuestos y aranceles aduaneros, las legislaciones tributarias complicadas e ineficientes y las exigencias regulatorias para la iniciación de actividades también forman parte de la problemática asociada al ingreso a los mercados de bienes y servicios. (Listerri, y otros, 2002)

➤ **Empresarialidad, gestión y cooperación empresarial**

**a) *Empresarialidad y gestión empresarial.*** El papel de los empresarios es fundamental en las economías de mercado. Estos agentes son los que movilizan los factores productivos para satisfacer las necesidades de la población y generar riqueza. Asimismo, la creación de empresas facilita el cambio tecnológico y la renovación del tejido productivo. El flujo de entrada de firmas en nuevos sectores de la economía y de salida desde las industrias declinantes genera mejoras en la productividad y facilita la modernización de la estructura empresarial. En la mayoría de los países de la región, sin embargo, la natalidad de empresas es reducida, aspecto que limita la competitividad del sector PyME. A su vez, las PyME que logran ingresar al mercado suelen enfrentar dificultades en la gestión empresarial, ya que aunque pueden atraer a profesionales entusiastas con capacidad gerencial, muchas veces se ven en grandes dificultades para competir con las grandes empresas. El efecto de la escasez de personal con talento gerencial, que prevalece en la mayoría de los países de la región, se ve magnificado en el caso de las PyME.

**b) *Cooperación entre empresas.*** La propensión a actuar en forma individual y aislada que caracteriza a la mayor parte de los propietarios de PyME dificulta el desarrollo de sistemas de producción más complejos, basados en la acción colectiva y la especialización de distintas empresas. El aislamiento de la mayor

parte de las pequeñas empresas, producto entre otras cosas de los bajos índices de confianza, es una fuerte restricción para el desarrollo de cadenas productivas industriales con capacidad para competir en los mercados globales. Esta dificultad para cooperar también impide el desarrollo de sistemas locales de producción. (Listerri, y otros, 2002)

### **1.6 El Mapa de Competitividad del BID**

El Mapa de Competitividad fue desarrollado 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.

Se denomina mapa debido a que, a través de su utilización, es posible obtener un puntaje de cada una de las áreas de la empresa, con el cual se realiza un diagrama que muestra las fortalezas y debilidades de la misma.

De esta manera, el Mapa de la Competitividad incluye aspectos internos, que se encuentran bajo el control de la empresa y, por lo tanto, se considera que el nivel de la competitividad de las empresas depende de estos factores.

Desde esta perspectiva, la organización se estructura como un sistema integrado por nueve áreas que, al interconectarse entre sí, mejoran el desempeño de la compañía (Martínez & Álvarez, 2006), dichas áreas son:

- **Planeación Estratégica:** Es la que posibilita establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa.
- **Producción y operaciones:** La producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto

de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados

- **Aseguramiento de la calidad:** Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor cliente.
- **Comercialización:** Es el proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa incrementar la participación en el mercado.
- **Contabilidad y finanzas:** Permite la generación de información para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras.
- **Recursos humanos:** El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.
- **Gestión ambiental:** La responsabilidad social de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad.
- **Sistemas de información:** El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio.

**Tabla 1-1: Variables del Mapa de Competitividad del BID**

Variables	Indicadores	
<b>Planeación estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Planeación estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de la estrategia</li> </ul>
<b>Producción y operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovisionamiento</li> </ul>

Variables	Indicadores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>de producción</li> <li>• Capacidad de producción</li> <li>• Mantenimiento</li> <li>• Investigación y desarrollo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de inventarios</li> <li>• Ubicación de infraestructura</li> </ul>
<b>Aseguramiento de la calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos generales de la calidad</li> <li>• Sistemas de calidad</li> </ul>
<b>Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo exportación: Plan exportador.</li> <li>• Mercadeo exportación: Producto.</li> <li>• Mercadeo nacional: mercadeo y ventas.</li> <li>• Mercadeo nacional: servicios.</li> <li>• Mercadeo nacional: distribución.</li> <li>• Mercadeo exportación: Competencia y mercadeo.</li> <li>• Mercadeo exportación: Distribución física internacional.</li> <li>• Mercadeo exportación: Aspectos de negociación.</li> <li>• Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias.</li> </ul>
<b>Contabilidad y finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de costos y contabilidad.</li> <li>• Administración financiera.</li> <li>• Normas legales y tributarias</li> </ul>
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos generales.</li> <li>• Capacitación y promoción del personal.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Salud y seguridad industrial.</li> </ul>
<b>Gestión ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política ambiental de la empresa.</li> <li>• Estrategia para proteger</li> <li>• Concientización y capacitación del personal en temas ambientales.</li> </ul>

Variables	Indicadores
	el medioambiente.
	• Administración del desperdicio.
<b>Sistemas de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación del sistema.</li> <li>• Entradas.</li> <li>• Procesos.</li> <li>• Salidas.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

Muchas empresas a nivel mundial han utilizado como método de diagnóstico empresarial el Mapa de Competitividad del BID, por ser una herramienta que proporciona al evaluador la información apropiada para conocer las falencias que se vienen presentando en cada una de las áreas de la empresa, proporcionando bases para tener un crecimiento ordenado, los empresarios se pueden dar cuenta del potencial de la empresa para explotarlo y hacer de ello una ventaja competitiva en el mercado; además a partir de este se pueden generar posibles alternativas de solución a los problemas que se evidencien en este mapa.

Esta herramienta es de gran importancia para que las empresas tengan un fundamento a la hora de sustentar el estado y evolución a través del tiempo. Por esta razón y por sus múltiples beneficios en el Mapa de Competitividad es un apoyo para lograr un crecimiento de la competitividad, al conocer los puntos a mejorar y a potenciar.

### **1.7 Identificación del problema de investigación**

El desarrollo sustentable de cualquier región debe tener como uno de sus elementos estratégicos la supervivencia del sector de las pequeñas y medianas empresas.

En la actualidad, la competencia crece en la economía nacional e internacional e impulsa a las PyMES a tornarse más eficientes, incrementando sus

competencias y capacidades. Es por ello que debe prestarse especial atención a la pérdida de competitividad que afecta a los empresarios locales.

En este sentido, la necesidad de potenciar ciertos factores para equiparar los niveles competitivos de las PyMES con aquellos que presentan las grandes empresas debe partir de una claridad conceptual.

De hecho, la mayoría de los empresarios no logran el consenso respecto la definición y medición de la “competitividad” y asocian el mismo a aspectos limitados o poco representativos, como por ejemplo: volumen de ventas, precio, utilidades.

Lo anterior implica que las PyMES de nuestra provincia se enfrentan a los nuevos retos competitivos sin los conocimientos y las pautas necesarias para ingresar y consolidarse en los mercados nacionales y extranjeros.

### **2. Identificación de las mejores prácticas para la medición de la competitividad.**

---

#### ***2.1 Modelos a nivel nacional***

Los dos estudios más importantes a escala mundial que miden los determinantes de la competitividad de las naciones son el Anuario de Competitividad Mundial (World Competitiveness Yearbook, WCY) desarrollado por el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión (Institute for Management Development, IMD); y el Informe de Competitividad Mundial desarrollado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF).

A continuación se analiza cada uno de ellos en función de los indicadores de competitividad generales utilizados por cada uno, así como de sus metodologías de estandarización y agregación de información.

#### **2.1.1 Anuario de Competitividad Mundial (WCY), Instituto para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión (IMD)**

Este índice de competitividad global ha sido publicando sin interrupción desde 1989, constituyendo una referencia mundial para la toma de decisiones de instituciones locales y multinacionales.

Con su índice de competitividad, el IMD ha logrado establecer una metodología capaz de reproducir anualmente un ranking de performance referido a cómo las Naciones y sus empresas residentes gestionan sus recursos con vistas a incrementar la prosperidad nacional.

El índice de competitividad está estructurado en 3 niveles, asociados individualmente a subindicadores de competitividad en sí mismos. En un análisis descriptivo que va de lo macro a lo micro, el índice se compone de 4 factores de competitividad: performance económica, eficiencia gubernamental, eficiencia de negocios, e infraestructura (Tabla 2-1). Cada uno de estos factores constituye un

indicador de competitividad. A su vez, cada factor se compone de 5 indicadores menores denominados subfactores, que resaltan distintas facetas de la competitividad del factor. Finalmente, cada subfactor está compuesto de criterios, definidos como indicadores específicos de competitividad o indicadores “micro”. Cada criterio mide una característica indivisible de competitividad; por lo que los criterios constituyen el nivel más desagregado de información del índice global. La cantidad de criterios por subfactor no es igual, sino que depende de la cantidad de criterios necesarios (y disponibles) para la correcta caracterización de cada subfactor. Esto ha llevado a que para aquellos subfactores compuestos por muchos criterios se establezcan categorías para agrupar criterios “similares” dentro de cada factor. Las categorías son agrupaciones establecidas para la simplificación del análisis y no constituyen un indicador objetivo a calcular en sí mismo.

**Tabla 2-1: Factores componentes del WCY-IMD\***

Factores	Marco de análisis
<b>Performance económica</b>	Busca evaluar el entorno macro-económico de la economía doméstica. Considera cuestiones de comercio e inversión internacional, precios, empleo, entre otras.
<b>Eficiencia gubernamental</b>	Busca capturar el grado en que las políticas gubernamentales son conductoras de competitividad.
<b>Eficiencia de negocios</b>	Busca capturar en qué medida el entorno nacional alienta a las empresas a llevar a cabo su actividad en una manera innovadora, rentable y responsable.
<b>Infraestructura</b>	Tiene por objeto identificar el grado en que los recursos básicos, tecnológicos, científicos y humanos satisfacen las necesidades de las empresas.

*Fuente: Elaboración propia. \*Según estudio de competitividad del año 2012-2013.*

**Fuente de información:** fuentes primarias y encuestas.

**Uniformización de los datos:** los datos son uniformizados según el criterio del desvío estándar. Los datos provenientes de series que presentan un comportamiento próximo al normal, son estandarizados directamente. El resto de

las series son aproximadas previamente a una distribución normal a través de una transformación no lineal log (que toma el logaritmo en base 10 de cada uno de los datos de la serie).

**Ponderación de la información y metodología de agregación:** la metodología de agregación general se basa en el promedio de variables. La agregación de criterios en subfactores se basa en la suma ponderada de criterios. Los pesos de los criterios provenientes de fuentes primarias de información son todos iguales e iguales a 1. Los pesos de los criterios provenientes de fuentes secundarias son ajustados tal que en total el peso de este tipo de indicadores en el ranking general sea 1/3. La agregación de subfactores en factores se obtiene por promedio simple; al igual que la de factores en el indicador global de competitividad.

Finalmente, debe notarse que en el caso de faltar un dato para algún país, éste es asignado según el promedio simple obtenido del resto de los datos de la variable en cuestión disponibles para los demás países.

**Tabla 2-2: Subfactores del WCY-IMD**

Factores	Subfactores	
<b>Performance económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía doméstica</li> <li>• Comercio internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión internacional</li> <li>• Empleo</li> <li>• Precios</li> </ul>
<b>Eficiencia gubernamental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzas públicas</li> <li>• Política fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno institucional</li> <li>• Legislación de negocios</li> <li>• Marco social</li> </ul>
<b>Eficiencia de negocios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad y eficiencia</li> <li>• Mercado del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzas</li> <li>• Prácticas empresariales</li> <li>• Actitudes y valores</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura básica</li> <li>• Infraestructura tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura científica</li> <li>• Salud y medio ambiente</li> <li>• Educación</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

## 2.1.2 Informe de Competitividad Global (GCR), Foro económico mundial (WEF)

Este índice es calculado con el objetivo de proporcionar una visión y estimular el debate entre todas las partes interesadas sobre las mejores estrategias y políticas para ayudar a los países a superar los obstáculos a la mejora de la competitividad. En el entorno económico actual, este índice busca recordar la importancia crítica de los fundamentos económicos estructurales para el crecimiento sostenido.

La definición de competitividad que adopta este índice es la de “conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Sobre esta definición, el índice se compone de 3 subíndices estructurados a través de 12 pilares de competitividad. Esta estructura es ilustrada en la Tabla 2-3.

**Tabla 2-3: Pilares componentes del GCR-WEF\***

Subíndices/Pilares	Marco de análisis
<b>SUBÍNDICE DE REQUERIMIENTOS BÁSICOS</b>	
<b>Instituciones</b>	El ambiente institucional es determinado por el entorno legal y administrativo en el cual individuos, empresas y el gobierno interactúan para generar bienestar. La calidad de las instituciones influencia las decisiones de inversión, producción y asignación de beneficios.
<b>Infraestructura</b>	La calidad de la infraestructura es crítica en decisiones de elección y localización de distintas actividades económicas. Una infraestructura desarrollada no sólo reduce distancias, integrando mercados, sino que además reduce desigualdades de ingreso y pobreza.
<b>Ambiente macroeconómico</b>	Si bien es cierto que la estabilidad macroeconómica por sí misma no puede incrementar la productividad de una nación, también es cierto que la inestabilidad

Subíndices/Pilares	Marco de análisis
	macroeconómica daña la economía.

**Salud y educación primaria**

Tanto la salud como la educación primaria incrementan la eficiencia de cada trabajador, así como su potencial para incrementar su productividad en el futuro. Por ello, las inversiones en materia de salud y educación son críticas para el desarrollo de la economía.

**SUBÍNDICE DE FACTORES POTENCIADORES DE EFICIENCIA**

**Educación superior y entrenamiento**

Este pilar captura las inscripciones en educación secundaria y terciaria, así como el staff de profesionales de la educación.

**Eficiencia del mercado de bienes**

Una competencia sana (en mercados domésticos e internacionales) conduce a la eficiencia de los mercados y a la eficiencia productiva, permitiendo que las empresas más eficientes sean las más demandadas en el mercado y las que, en definitiva, prosperan a futuro.

**Eficiencia del mercado del trabajo**

Un mercado del trabajo flexible y eficiente asegura que los trabajadores estén asignados adecuadamente en la labor en la cual son más productivos, al mismo tiempo que provee los incentivos correctos para que den lo mejor de sí mismos en su labor diaria.

**Desarrollo del mercado financiero**

Un sistema financiero eficiente canaliza los ahorros hacia las actividades productivas más rentables (y no hacia aquellas con mayores conexiones políticas)

**Preparación tecnológica**

Este pilar mide la agilidad con la que una economía adopta las tecnologías existentes para mejorar la productividad de sus industrias, con especial énfasis en las tecnologías de información y comunicación (TICs).

**Tamaño del mercado**

Sobre la base de que mercados grandes permiten el aprovechamiento de economías de escala, este pilar sostiene la importancia de la apertura comercial para la competitividad de la industria doméstica.

**SUBÍNDICE DE FACTORES DE INNOVACIÓN Y SOFISTICACIÓN**

**Sofisticación empresarial**

El grado de sofisticación de los negocios refiere a la calidad de (i) las redes de negocios globales de un país, y (ii) las operaciones y estrategias de sus empresas. Estos

Subíndices/Pilares	Marco de análisis
	factores son particularmente importantes en países muy desarrollados, donde muchas de las fuentes básicas de mejoras de productividad ya se han agotado.
<b>Innovación</b>	Sólo a través de innovación tecnológica es que los países pueden sostener altos niveles de competitividad a largo plazo.

*Fuente: Elaboración propia. \*Según estudio de competitividad del año 2012-2013.*

El índice de competitividad nacional del WEF se asienta sobre las bases de que la contribución de una mejora en un pilar para la competitividad nacional dependerá del grado de desarrollo del país en cuestión. Específicamente, la metodología del WEF considera que los pilares encerrados en el subíndice de requerimientos básicos son críticos para países que compiten sobre las bases de sus dotaciones de factores; países que pertenecen a una etapa del desarrollo “impulsada por factores”. Análogamente, los pilares encerrados en el subíndice de factores potenciadores de eficiencia son críticos para países en donde las empresas deben incrementar la eficiencia en la producción y la calidad de sus productos para satisfacer a consumidores más exigentes, al mismo tiempo que sostienen mayores costes laborales. Se dice que estos países pertenecen a una etapa del desarrollo “impulsada por la eficiencia”. Finalmente, los mayores salarios, y su alta calidad de vida asociada, conducirán a los países a una etapa de desarrollo “impulsada por la innovación”. Para los países que ya están en esta etapa, los pilares críticos de competitividad son englobados por el subíndice de factores de innovación y desarrollo.

Para la construcción del índice de competitividad nacional, esta conceptualización teórica repercute directamente en el peso que cada subíndice tiene como componente de la competitividad de cada país. Tras asociar el nivel de desarrollo de los países a su PBI per cápita (en dólares americanos), la Tabla 4 muestra los pesos asignados a cada subíndice según la etapa de desarrollo en la que un país se halle.

**Tabla 2-4: Ponderaciones de subíndices según etapa del desarrollo del país**

	Estado del desarrollo impulsado por:		
	Factores	Eficiencia	Innovación
<b>PBI per cápita (US\$)</b>	<b>&lt; 2000</b>	<b>3000 - 9000</b>	<b>&gt; 17000</b>
Subíndice de requerimientos básicos	60%	40%	20%
Subíndice de factores potenciadores de eficiencia	35%	50%	50%
Subíndice de factores de innovación y sofisticación	5%	10%	30%

*Fuente: Elaboración propia.*

Los valores de los pesos surgen a partir de coeficientes de regresión maximoverosímil entre el PBI per cápita y cada uno de los subíndices, calculados para años anteriores. El redondeo de estas estimaciones econométricas llevó a la elección de los pesos mostrados en la Tabla 2-4.

Finalmente, cabe aclarar que aquellos países con ingresos no tabulados en la Tabla 4 son considerados “en transición” de una etapa a otra. Para estos países, el peso de cada pilar es asignado discrecionalmente dentro de los pesos límites de los estados de desarrollo vecinos.

**Tabla 2-5: Pilares e indicadores grupales del GCR-WEF\***

Pilares	Indicadores grupales	
<b>Instituciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituciones públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituciones privadas</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura de transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura eléctrica y telefónica</li> </ul>
<b>Ambiente macroeconómico</b>	(sin división por factores)	
<b>Salud y educación primaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación primaria</li> </ul>
<b>Educación secundaria y laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de educación</li> <li>Calidad de la educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento para el trabajo</li> </ul>

<b>Eficiencia del mercado de bienes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la demanda</li> </ul>
<b>Eficiencia del mercado del trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso eficiente del talento</li> </ul>
<b>Desarrollo del mercado financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad y confianza</li> </ul>
<b>Preparación tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopción de tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de tecnologías de información y comunicación (TICs)</li> </ul>
<b>Tamaño del mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño del mercado doméstico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño del mercado extranjero</li> </ul>
<b>Sofisticación empresarial</b>	(sin división por factores)	
<b>Innovación</b>	(sin división por factores)	

*Fuente: Elaboración propia.*

Cada indicador grupal está conformado por subindicadores grupales; y éstos a su vez por indicadores individuales.

**Fuente de información:** fuentes primarias y encuesta de opinión propia.

**Uniformización de los datos:** los datos provenientes de la encuesta de opinión se encuentran en una escala de 1 a 7 (donde 1 representa el peor escenario y 7 el mejor); por lo que los datos provenientes de otras fuentes fueron normalizados por el criterio max-min y luego transformados a una escala entre 1 y 7, para unificar todas las escalas de medición a una escala común.

**Ponderación de la información y metodología de agregación:** la metodología de agregación general se basa en el promedio de indicadores. La agregación de indicadores individuales en agregados mayores se realiza por promedio simple. La agregación de niveles mayores de agregación (subindicadores, indicadores grupales, pilares y subíndices) se realiza por promedio ponderado.

## 2.2 Modelos a nivel subnacional

### 2.2.1 Índice de Competitividad Provincial de Argentina (ICP). Bolsa de Comercio de Córdoba (BCC)

Este índice ordena las provincias de acuerdo a su nivel de competitividad, con el objeto de realizar comparaciones y evaluar la brecha existente entre las mismas.

El ICP de la BCC considera siete factores de competitividad: Personas, Empresas, Infraestructura, Gobierno, Innovación, ciencia y tecnología, Resultados económicos y Recursos naturales (Véase Tabla 2-6). Como salvedad, el factor Recursos naturales fue extendido con indicadores que miden la capacidad de sustentabilidad del uso del medio ambiente, constituyendo, entonces, el indicador integrado de “Recursos naturales y medio ambiente”.

El primer resultado de este índice se observó en 2007. Desde entonces se vienen realizando tareas de perfeccionamiento tanto en la metodología utilizada como en la identificación de variables relevantes.

Los indicadores que componen cada factor se denominan ámbitos; lo que, a su vez, se componen de indicadores que capturan directamente los distintos aspectos de la competitividad a medir. El ICP incluye un total de 72 indicadores, de los cuales 16 provienen de fuentes primarias (en base a encuestas propias).

**Tabla 2-6: Ámbitos del ICP de la BCC\***

Factor	Ámbito
<b>Personas</b>	• Educación
	• Trabajo
	• Salud
<b>Empresas</b>	• Indigencia
	• Compromiso ético y moral
	• Cantidad de empresas
<b>Gobierno</b>	• Productividad
	• Sistema financiero
	• Calidad de empresas
<b>Gobierno</b>	• Seguridad provincial
	• Ingresos
	• Gasto
	• Calidad institucional

Factor	Ámbito	
<b>Recursos naturales y medio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos agropecuarios</li> <li>• Recursos mineros</li> <li>• Recursos energéticos no renovables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atractivos turísticos</li> <li>• Medio ambiente autóctono</li> <li>• Gestión ambiental</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura económica</li> <li>• Infraestructura de comunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura de vivienda</li> <li>• Calidad de la infraestructura</li> </ul>
<b>Innovación, ciencia y tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad académica</li> <li>• Investigación científico-técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación empresarial</li> <li>• Fondos para innovación</li> </ul>
<b>Resultados económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de vida</li> <li>• Inversión</li> <li>• Exportaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Estructura productiva</li> <li>• Perspectivas de desarrollo</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia. \*Según estudio de competitividad del año 2012.*

**Fuentes de información:** fuentes primarias (encuestas de percepción a empresarios) y secundarias.

**Uniformización de los datos:** los datos son uniformizados según el criterio Max-Min.

**Ponderación de la información y metodología de agregación:** La agrupación de indicadores en factores se realiza por medio de una suma ponderada, donde cada peso busca reflejar la importancia de cada indicador dentro del factor. Los pesos son elegidos por expertos en el tema, y normalizados dentro de cada factor tal que su suma sea 1. Adicionalmente, el análisis se complementa con estudios de sensibilidad sobre los ponderadores efectuados por profesionales de la Universidad Nacional de Córdoba, los que respaldaron estadísticamente el uso de los pesos elegidos por la BCC.

### 2.3 Modelos a nivel empresarial

En este apartado se describe brevemente tres estudios cuyo objeto de investigación fue medir la competitividad en las empresas.

En primer lugar, se toma un estudio cuyo objetivo fue la aplicación de un instrumento para la determinación de la competitividad en las empresas dedicadas a la edificación de Distrito Federal. De una población de 413 empresas se determinó una muestra de 64, a las que se les aplicó el cuestionario, que se basó en el siguiente instrumento de competitividad:

**Tabla 2-7: Instrumento de competitividad**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Competitividad</b>	Capacidad para generar utilidades	Rentabilidad y productividad
	Administrar con eficiencia los recursos	Uso óptimo de los recursos
<b>Factores internos</b>	Calidad	Planeación y previsión de la calidad
		El costo de la no calidad
		La comunicación como estrategia para implementar la calidad
	Tecnología	El aporte de la maquinaria para la operación de la empresa
		Seguridad de saber cómo hacer las cosas
		Camino hacia la autosuficiencia en procesos
	Capital humano	Experiencia del personal para realizar los trabajos
		La capacitación para aumentar la eficiencia de las actividades
		La retribución económica para reconocer la labor del personal

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Factores externos</b>	Valores de la empresa	La responsabilidad de la organización ante sus clientes
		Existencia de valores éticos que guían sus actividades
	Mercado	La negociación para lograr mantenerse vigentes
		La capacidad para enfrentar a la competencia
	Medioambiente	La existencia de la responsabilidad de la organización hacia el medio ambiente
		Las acciones para cuidar el medio ambiente
	Normas y reglamentos técnicos	La seguridad de cumplir con las normas técnicas
		El conocimiento de la normatividad y el reglamento que rigen sus actividades

Fuente: (García, 2012)

Los resultados de esta investigación permitieron determinar que sí existe relación entre la competitividad y los factores internos y externos; en el caso específico de este sector, las dos áreas de oportunidad que se encontraron son: los valores organizacionales y el capital humano. (Santillán, 2010).

Por otro lado, una investigación que midió el nivel de competitividad de las empresas colimenses exportadoras del sector agrícola, tomó como base la teoría del diamante de Porter. Los factores que determinan la competitividad de una empresa son los que se muestran en la Tabla 2-8. Los resultados de este trabajo demostraron que esas compañías tienen un buen nivel competitivo, dado que resultado de su evaluación (3,29) se encuentra por encima de la evaluación estándar que es de 2,5. (Deniz, Livas, & López, 2008)

**Tabla 2-8: Factores de Competitividad empresarial**

FACTOR	COMPONENTES
<b>Estrategia empresarial</b>	Plan administrativo
	Plan de oferta
	Plan operativo
	Plan de mercadotecnia

FACTOR	COMPONENTES
	Plan financiero
	Plan normativo
<b>Proceso productivo</b>	Proveedores
	Insumos
	Productos
	Inventarios
	Tipo de manufactura
<b>Demanda externa</b>	Estructura de mercado
	Innovaciones
	Precios
	Canales de distribución
	Certificaciones y estándares
<b>Oferta</b>	Tendencias
	Recursos humanos
	Certificaciones
	Tecnología
	Administración
<b>Oportunidades y apoyos institucionales</b>	Fuentes de información
	Consultorías
	Apoyo científico
	Oportunidades de financiamiento
	Tendencias de mercado
	Surgimiento de mercados nuevos
	Programas internacionales
	Contactos de comercio exterior

Fuente: (García, 2012).

Por último, se muestran los resultados de una investigación cuyo objetivo fue presentar el perfil competitivo de las PyMES del sector ornamentales en Atlixco, México. Para este análisis se hizo una evaluación de once PyMES, aplicando el modelo de Porter y consistió en identificar los factores más relevantes de la estrategia empresarial que conforman cada uno de los vértices que componen el diamante (Véase *Tabla 2-8*).

Como conclusión, los autores obtuvieron que las PyMES estudiadas presentan el siguiente comportamiento de su nivel competitivo: tan solo el 19% está ligeramente por encima de la media que es 2,5, el 36% se encuentra ligeramente por debajo de la media y un 45% con niveles por debajo de 2, lo cual indica que

deben trabajar en el fortalecimiento de factores como estrategia empresarial y procesos productivos que les permitan atender una demanda más exigente como la correspondiente a los mercados externos. Falta integración que les permita definir estrategias en los procesos asociativos con miras a un fortalecimiento del sector. (Mosquera Aldana, Argumedo Macias, & Morales Jimenez, 2010).

### 3. Desarrollo de la Metodología de medición a utilizar

---

El procedimiento a utilizar consiste en una encuesta a través de la cual el empresario deberá ponderar y calificar los indicadores. Este mecanismo le permitirá conocer su grado de competencia en los diferentes factores que describen su competitividad empresarial.

En primer lugar, se procede a **evaluar los factores** mediante el uso de una tabla de la siguiente manera:

- I. En la primera columna se anotan los factores relevantes a considerar. Dado que se asume el **enfoque de competitividad sistémica** de la CEPAL, estos factores son internos y externos a la organización.
- II. En la segunda columna se anotan los indicadores que describan en forma sencilla y acabada los factores definidos en el punto previo. (Véase Tabla 3-1).
- III. En la columna siguiente se anota la ponderación que tiene ese indicador en particular con respecto al total de cada factor. Ésta se entiende como la importancia que tiene un indicador respecto al resto. La suma de las ponderaciones debe ser igual a la unidad.
- IV. En la columna a continuación se anota la calificación que se asigna a cada indicador de la empresa. La calificación se otorga conforme a si se cuenta o no con el indicador o bien en qué estado de desarrollo se encuentra. Se recomienda calificar de 0 a 4 puntos.
- V. Una vez se asigna la calificación esta se multiplica por el peso que se asignó y el resultado se anota en la siguiente columna a la derecha llamada evaluación, así se procede con cada factor. Una vez hechas las multiplicaciones correspondientes, los resultados se suman y el total se anota en el último renglón de la tabla. (Véase [Anexo 1](#)).

**Tabla 3-1: Indicadores de competitividad por factor**

Factores	Indicadores
<b>Estrategia empresarial</b>	Definición de objetivos claros y mensurables
	Localización estratégica del negocio
	Personalización de productos, servicios y atención al cliente
	Definición de estrategia de marketing
	Planeamiento financiero a mediano y largo plazo
	Existencia de valores éticos que guían sus actividades
<b>Demanda</b>	Precios competitivos
	Atención personalizada
	Planeación y previsión de la calidad
	Identificación del producto/servicio con su marca
	Cumplimiento con normativas legales y tributarias
	Ofrecimiento de garantías
<b>Producción y oferta</b>	Experiencia en la industria
	Buenas relaciones con proveedores
	Disponibilidad de insumos
	Adecuada división de tareas
	Sistema de control de inventario eficiente
	Capacitación y promoción del personal
	Administración del desperdicio
<b>Sectores conexos</b>	Participación en ferias y exposiciones
	Poder de negociación dentro del sector
	Realización de negocios conjuntos con otras empresas
	Acceso a innovaciones tecnológicas
	Acuerdos con proveedores
<b>Externos</b>	Disponibilidad de mano de obra calificada
	Regulación de la competencia
	Oportunidades de financiamiento
	Estabilidad del contexto macroeconómico
	Políticas específicas de promoción de su negocio
	Seguridad jurídica

*Fuente: Elaboración propia.*

La **interpretación de los resultados** de la empresa se realiza a continuación:

- VI. La evaluación máxima posible es 4, y ello es un indicador de una empresa altamente competitiva en cada conjunto de factores, por lo tanto cuanto más cercana esté la evaluación de la empresa a ese máximo es más competitiva. Por otro lado, se considera que una empresa tiene un nivel competitivo

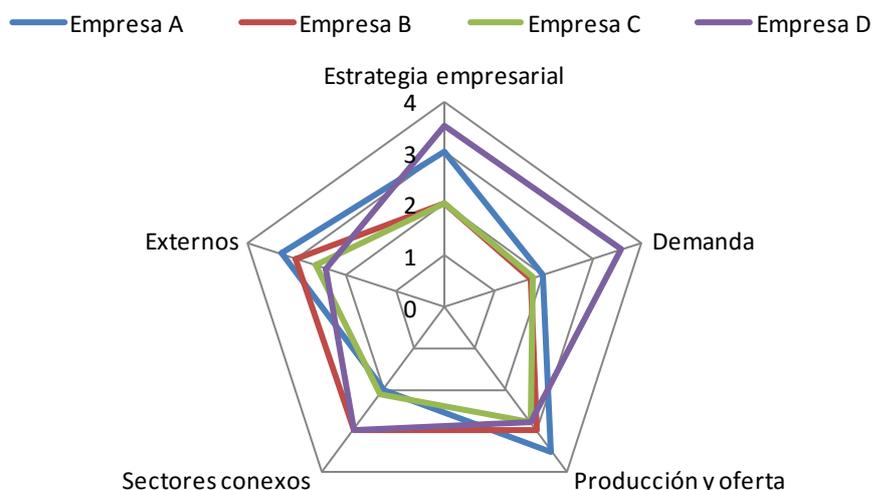
superior al resto de las empresas de la misma actividad, si obtiene una evaluación general superior a 2,5. Si la empresa obtiene una evaluación de 2,5, indica que se encuentra en el promedio, es decir, no es más ni menos competitiva que las otras empresas del sector, y una evaluación inferior a 2,5 implica que la empresa no es competitiva en ese grupo de factores y debe implementar programas que le permitan mejorar su evaluación.

- VII. El siguiente paso es expresar los valores de la tabla en la **gráfica radial**. La figura externa representa el patrón de competencia ideal, o sea 4, en tanto que las líneas internas representan performance de las empresas objeto de análisis.

De esta forma se obtiene el **Mapa de Competitividad** de los factores del nivel de competitividad (Véase Figura 3-1). A partir de ella es posible realizar un *análisis gráfico*, donde la figura externa representa el patrón de competencia ideal, en tanto que la línea que marcan los resultados representará el estado de la empresa. Al reunir las evaluaciones para cada uno de los vértices de la gráfica, se concluye si la empresa debe elevar o no su nivel de competitividad y en qué áreas.

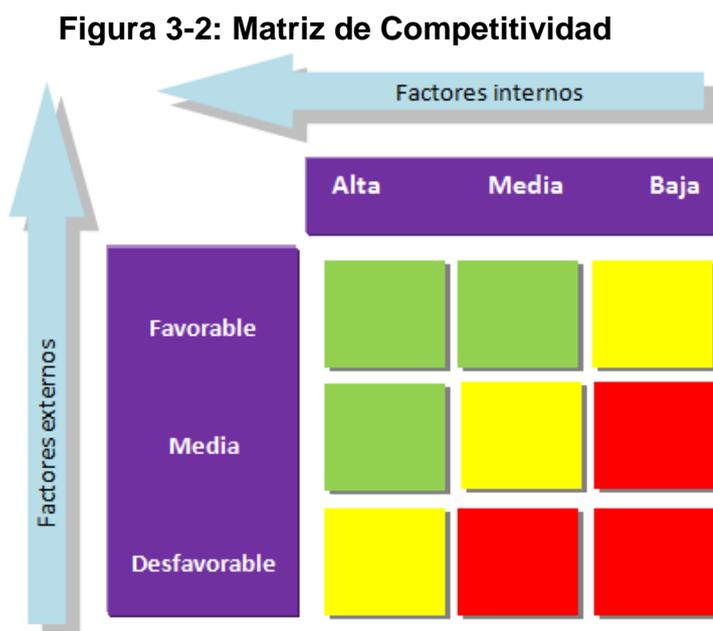
En el proceso se determinaron los aspectos principales que debe tener una unidad empresarial para ser competitiva.

**Figura 3-1: Mapa de Competitividad**



Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenida el Mapa de Competitividad es posible extrapolar estos resultados hacia una **Matriz de Competitividad**. La misma representa de manera gráfica y sencilla la posición relativa de la compañía respecto a las otras del sector, desagregando el análisis factores controlables (internos) y no controlables (exógenos o externos) por la PyME en estudio.



*Fuente: Elaboración propia.*

La ubicación en la matriz se obtiene luego de evaluar la competitividad de la industria de acuerdo al siguiente criterio:

**Tabla 3-2: Intervalo de evaluaciones de factores para ubicación en Mapa de Competitividad**

Factores	Ubicación en el mapa	Intervalo	
Internos	Alta	3,5	4
	Media	0,6	2,5
	Baja	0	0,5
Externos	Favorable	3,5	4
	Media	0,6	2,5
	Desfavorable	0	0,5

*Fuente: Elaboración propia.*

Del análisis previo se obtiene un posicionamiento relativo y se distinguen con claridad las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de su

identificación será factible proponer la implementación de programas enfocados de mejora competitiva.

Para su aplicación a cámaras empresarias se procederá a tomar una muestra aleatoria y representativa de las PyMES objeto de estudio.

En la investigación se utilizan métodos documentales y de campo. En efecto, se emplea la observación directa, consultas y entrevistas con empresarios de las PyMES, realización de encuestas y aplicación de herramientas matemáticas y estadísticas para el procesamiento y análisis de la información.

### 4. Aplicación de la metodología a cámaras empresarias

---

El objetivo de este capítulo es analizar el perfil competitivo de las PyMES de la industria del calzado de Córdoba.

#### **4.1 Las PyMES de la industria del calzado**

La industria del calzado en la Argentina explica el 1,5% del Valor Bruto de Producción (VBP) industrial y representa alrededor del 35% del VBP de la cadena del cuero. En esta industria, la oferta resulta heterogénea y está compuesta por cerca de 1.900 empresas, donde las PyMES son mayoría y conviven con otras empresas grandes tradicionales (argentinas) y licenciarios e importadores de marcas internacionales, además de subsidiarias de marcas internacionales. (Lazarte, 2012)

La distribución regional de los productores argentinos de calzado se ubica principalmente en la región central del país. El 90% de las firmas está localizado en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, y la mayor parte del 10% restante se distribuye entre Córdoba y Santa Fe. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2010)

La industria del calzado se caracteriza por ser mano de obra intensiva, particularmente en el segmento de cuero, donde se requiere la selección y el corte manual. Las PyMES nacionales producen principalmente en segmentos como el “clásico” (formal) y en el segmento de calzado industrial o de seguridad. En el primer caso, este tipo de empresas ha incursionado en áreas de diseño. El segmento de calzado formal continúa siendo predominantemente artesanal y la producción es mano de obra intensiva.

El segmento donde las PyMES locales casi no participan es el de calzado deportivo. Este segmento es liderado y atendido casi exclusivamente por empresas que explotan licencias de producción de primeras marcas globales, con plantas capaces de producir calzado de alta performance con tecnología de punta.

## 4.2 Medición de competitividad de las PyMES de la industria del calzado de Córdoba

Para este análisis se hizo una evaluación de diez empresas representativas del sector, aplicando la metodología detallada en el Capítulo 3.

Los resultados se presentan en tablas y gráficos en cada una de las PyMES evaluadas.

**Tabla 4-1: Evaluación promedio de competitividad por empresa**

Empresa	Factores Competitivos					Promedios
	Estrategia empresarial	Demanda	Producción y oferta	Sectores conexos	Externos	
<i>A Y J SPORT S.R.L.</i>	3,20	1,70	2,15	1,80	0,70	1,91
<i>CALZADOS RUNI S.R.L.</i>	3,25	1,75	1,80	2,00	1,35	2,03
<i>CIUFFO S.A.</i>	3,50	3,60	2,80	2,80	1,90	2,92
<i>DOMINGUEZ NELSON</i>	1,00	1,70	2,10	1,70	2,00	1,70
<i>FABINCAL CORDOBA S.A.</i>	3,70	3,45	2,20	2,50	2,00	2,77
<i>GRUPO INVERSIA S.R.L.</i>	1,90	1,90	2,00	2,20	2,10	2,02
<i>MARYLU S.R.L.</i>	2,50	2,05	2,20	2,00	1,90	2,13
<i>NEW JETS S.A.</i>	3,30	2,80	2,60	2,40	2,00	2,62
<i>SONIA SPORT S.R.L.</i>	2,10	2,20	2,00	2,00	1,40	1,94
<i>VAGUITAS S.R.L.</i>	3,50	3,20	2,70	2,60	1,90	2,78
<i>Competitividad Ideal</i>	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
<i>Competitividad Promedio por factor</i>	2,80	2,44	2,26	2,20	1,73	2,28

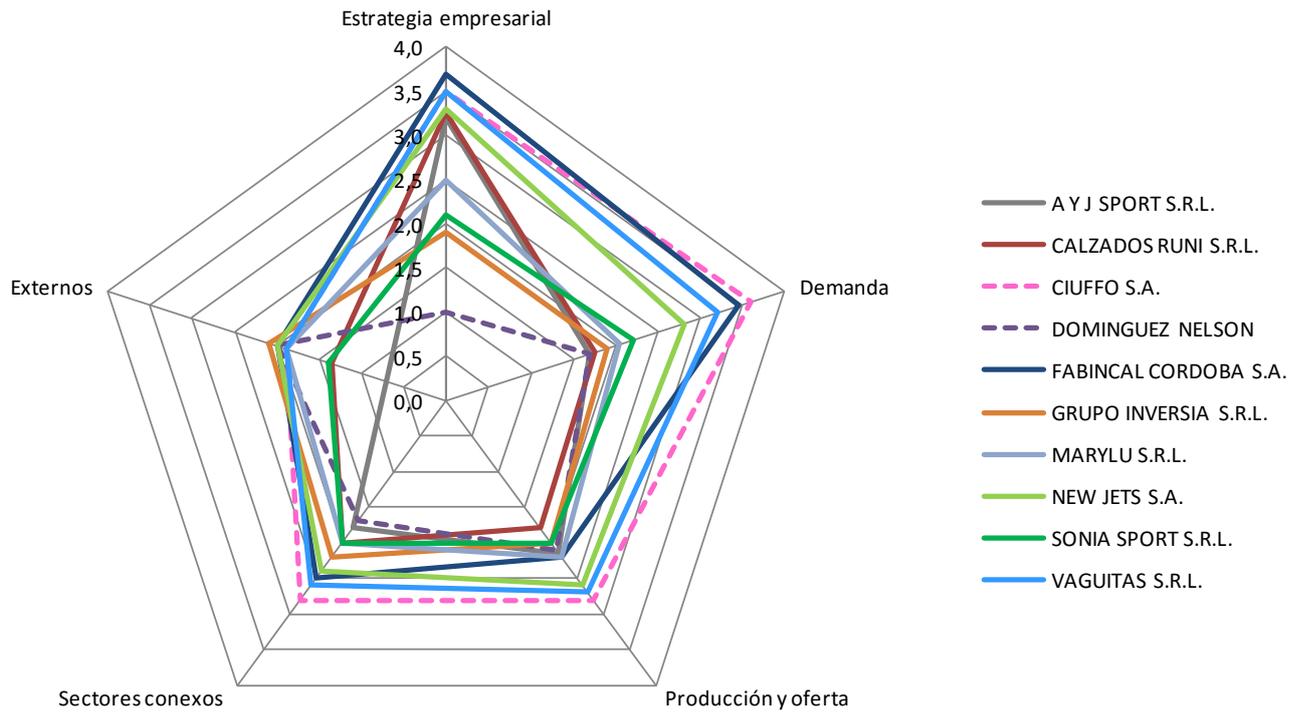
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4-2: Ponderación promedio por indicador de competitividad**

Factores	Ponderación promedio	Indicadores
Estrategia empresarial	0,17	Definición de objetivos claros y mensurables
	0,12	Localización estratégica del negocio
	0,18	Personalización de productos, servicios y atención al cliente
	0,15	Definición de estrategia de marketing
	<b>0,24</b>	<b>Planeamiento financiero a mediano y largo plazo</b>
	0,14	Existencia de valores éticos que guían sus actividades
Demanda	0,16	Precios competitivos
	0,13	Atención personalizada
	<b>0,24</b>	<b>Planeación y previsión de la calidad</b>
	0,16	Identificación del producto/servicio con su marca
	0,16	Cumplimiento con normativas legales y tributarias
	0,16	Ofrecimiento de garantías
Producción y oferta	0,16	Experiencia en la industria
	0,13	Buenas relaciones con proveedores
	<b>0,20</b>	<b>Disponibilidad de insumos</b>
	0,11	Adecuada división de tareas
	0,18	Sistema de control de inventario eficiente
	0,11	Capacitación y promoción del personal
	0,13	Administración del desperdicio
Sectores conexos	0,19	Participación en ferias y exposiciones
	<b>0,23</b>	<b>Poder de negociación dentro del sector</b>
	0,19	Realización de negocios conjuntos con otras empresas
	0,18	Acceso a innovaciones tecnológicas
	0,21	Acuerdos con proveedores
Externos	<b>0,22</b>	<b>Disponibilidad de mano de obra calificada</b>
	0,11	Regulación de la competencia
	0,17	Oportunidades de financiamiento
	<b>0,22</b>	<b>Estabilidad del contexto macroeconómico</b>
	0,16	Políticas específicas de promoción de su negocio
	0,13	Seguridad jurídica

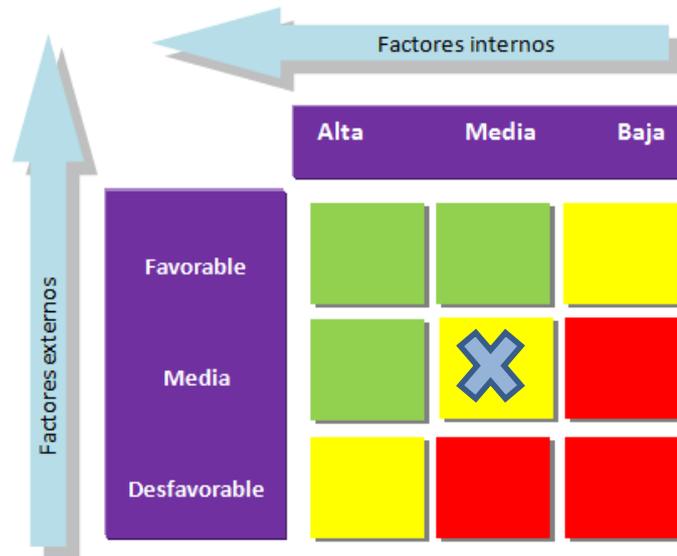
*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 4-1: Mapa de Competitividad. PyMES de la industria del calzado de Córdoba**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4-2: Matriz de Competitividad. PyMES de la industria del calzado de Córdoba**



Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Análisis de los resultados

Con las tablas y gráficos que se presentaron en el acápite previo, es posible realizar una comparación de la evaluación de los factores con los ideales del

modelo de medición y con el resto de las empresas del sector. Dicha comparación permite a los empresarios percibir su posición competitiva.

Tal como se desprende de los resultados, en términos generales, las empresas analizadas muestran una performance análoga. De hecho, el Mapa de competitividad se encuentra desplazado hacia el plano superior derecho. En otras palabras, las menores evaluaciones de todas las PyMES de la industria del calzado se han encontrado en los indicadores que describen los factores externos mientras que las mejores calificaciones corresponden a la estrategia empresarial.

Asimismo se aprecia que la empresa CIUFFO S.A. se encuentra en un nivel competitivo por encima de la media, ya que obtuvo un nivel global de 2,92 en promedio. Se puede observar en la Figura 4-1, CIUFFO S.A. es la que se encuentra en un nivel competitivo más cercano a la competitividad ideal, sin embargo aún tiene áreas de oportunidad en las que debe trabajar para alcanzar una competitividad excelente, como los factores externos y los propios del proceso productivo. Es por ello que esta empresa debería concentrar sus esfuerzos en realizar mejoras en los procesos productivos y en la búsqueda de apoyos que le permitan mejorar su competitividad.

La empresa que mostró la peor performance es DOMINGUEZ NELSON. Su principal falla competitiva responde a los indicadores que definen su estrategia empresarial. Es por ello que esta compañía debería incrementar sus esfuerzos a fin de implementar mecanismos y programas de capacitación y diseño de estrategias acordes a la coyuntura macroeconómica.

Los resultados de las restantes empresas estudiadas revelan cómo algunos de los factores competitivos distan del estado ideal, por lo tanto esta metodología permite no sólo verificar la competitividad de las PyMES objeto de estudio, sino que además puede ser referente para su aplicación en otros sectores e investigaciones posteriores.

Los indicadores que resultaron con mayor ponderación en cada factor fueron: Planeamiento financiero a mediano y largo plazo, Planeación y previsión de la calidad, Disponibilidad de insumos, Poder de negociación dentro del sector,

Disponibilidad de mano de obra calificada y Estabilidad del contexto macroeconómico.

Una vez determinados los promedios y volcados en la Matriz de Competitividad, las PyMES del sector calzados de Córdoba, tienen un nivel competitivo intermedio en lo que respecta a factores endógenos y exógenos de las compañías. Del análisis previo se obtiene un posicionamiento relativo y se distinguen con claridad las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Véase Figura 4-3). A partir de su identificación será factible proponer la implementación de programas enfocados de mejora competitiva.

**Figura 4-3: Matriz FODA. PyMES de la industria del calzado de Córdoba**

<p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencia de valores éticos que guían sus actividades.</li> <li>-Atención personalizada.</li> <li>-Experiencia en la industria.</li> <li>-Acuerdos con proveedores.</li> <li>-Continuas innovaciones.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Escasa disponibilidad de insumos.</li> <li>-Administración del desperdicio ineficiente.</li> <li>-Poco poder de negociación dentro del sector.</li> <li>-Alta prociclicidad con el ciclo económico.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Programas de capacitación y financiamiento a PyMES.</li> <li>-Programas para fomento de consumo (Ahora 12).</li> <li>-Posibilidad de expandir la participación en los mercados internacionales.</li> <li>-Acceso a Ferias y Exposiciones.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inestabilidad del contexto macroeconómico.</li> <li>-Falta de seguridad jurídica.</li> <li>-Faltante de insumos.</li> <li>-Crecimiento de la Competencia.</li> <li>-Altos costos en dólares.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

## Capítulo 5

### 5. Recomendaciones para promover la competitividad de las PyMES

---

Existen ciertas características de las PyMES que representan ventajas competitivas respecto a las grandes empresas. Entre ellas pueden mencionarse la flexibilidad para enfrentar las distintas necesidades del mercado y la adaptación a

estas variaciones según las preferencias del consumidor, menores requerimientos de capital para iniciar las actividades, mayor fluidez en las comunicaciones internas, mayor capacidad de innovación, mejora y perfeccionamiento de los productos elaborados por las grandes firmas, mayor capacidad de aprendizaje, relación más estrecha con los clientes, mayores oportunidades de retroalimentación. Asimismo, las estructuras flexibles y pequeñas, facilitan el desarrollo de cadenas productivas eficientes entre empresas de similares tamaños y contribuyen a mantener la competencia en el mercado y a conservar el espíritu empresarial.

Pese a estas ventajas, tal como se apreció en la aplicación de la metodología propuesta, en la actualidad este segmento presenta problemas de competitividad. A continuación se enumeran algunas recomendaciones para la promoción de la competitividad de las PyMES.

- 1) **Homogeneizar la definición PyME** vigente para su aplicación a todos los organismos oficiales que tiene por objetivo su promoción, contemplando clasificaciones intermedias para las pequeñas y medianas empresas, como herramienta de segmentación y favorecimiento de los distintos segmentos empresariales en el marco de los programas de apoyo.
- 2) Desarrollar un **sistema de información oficial de acceso público** con el propósito de conocer el desempeño de las PyMES que permita tomar medidas específicas para corregir coyunturas desfavorables y favorecer su desempeño.
- 3) Conceder a una **dependencia gubernamental** la facultad de promoción de las PyMES con capacidad de articular y coordinar todos los programas de apoyo a las PyMES de nivel nacional, regional y local, así como también las medidas económicas que afectan su competitividad en la esfera laboral, tributaria, exportadora, de infraestructura y transporte y medio-ambiental, en acuerdo con los organismos del Estado Nacional responsables de esas áreas.

- 4) **Incorporar al sector privado en la ejecución de las políticas PyMES** y fortalecer su rol como ejecutor de los programas e instrumentos de apoyo. Las cámaras empresariales además de ser organizaciones representativas de las PyMES son un medio de comunicación directo a las empresas y de aplicación de las iniciativas públicas. Además, cuando se fortalece su desarrollo organizacional, constituyen una base de conocimientos y capacidades vitales para el aprendizaje institucional y el aumento en el impacto de las políticas públicas.
- 5) Promover la **conformación de una red interdisciplinaria** de técnicos y expertos en PyMES y favorecer la formación de profesionales en ese ámbito.
- 6) Conformar un **Consejo de la Competitividad**, de composición público-privada compuesto por representantes del sector empresarial, sindical, del poder legislativo y el poder ejecutivo para dar seguimiento a la evolución de indicadores y metas de competitividad a fin de estimular proyectos legislativos que permitan mejorar el desempeño de las PyMES.
- 7) Creación de un **Banco de Desarrollo**, que permita continuar y profundizar las líneas de crédito a tasa subsidiada para el sector productivo.
- 8) **Reformas en el ámbito tributario** que favorezcan la inversión productiva de las PyMES industriales.

## C. CIERRE DEL PROYECTO

### Conclusiones

---

La competitividad es un elemento fundamental de desarrollo tanto de las empresas como de los sectores y los países. Si bien no existe una definición única de competitividad, es un concepto integral que involucra los niveles micro, meso, meta y macro. En este sentido, la competitividad es sistémica dado que una empresa en general no es competitiva por sí misma, especialmente si no cuenta con un contexto macroeconómico estable y un entorno de apoyo arraigado en un sistema de normas, reglas, valores e instituciones.

Este trabajo concluye con la propuesta metodológica para la determinación de la competitividad empresarial que considera tanto los factores internos de la PyME, como sus factores externos o no controlables por la organización, utilizando el enfoque de Competitividad Sistémica de la CEPAL. El Mapa de Competitividad que resulta de aplicación metodológica se presenta como una herramienta de diagnóstico empresarial dado que proporciona al evaluador información pertinente a fin de conocer las falencias presentes por cada área o factor de competitividad. Asimismo, a partir de este herramental se pueden generar posibles alternativas de solución a los problemas evidenciados en el mapa. Además, provee las bases para un crecimiento ordenado ya que permite a los empresarios visualizar el potencial de su PyME para explotarlo y, de esta manera, conseguir una ventaja competitiva en el sector. La Matriz de Competitividad muestra de manera gráfica una descripción de las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa o sector considerado.

La aplicación práctica de la metodología propuesta se efectuó a partir de la evaluación de diez empresas representativas de la industria del calzado de Córdoba. En términos generales, las PyMES analizadas evidenciaron una performance análoga. De hecho, las menores evaluaciones de todas las empresas del sector se han encontrado en los indicadores que describen los factores externos mientras que las mejores calificaciones corresponden a la estrategia empresarial.

De acuerdo con la investigación, las PyMES de la industria del calzado de Córdoba, presentan el siguiente comportamiento de su nivel competitivo, (considerando una escala del 0 al 4): el 40% está ligeramente por encima de la media que es 2,3, el 30% se encuentra ligeramente por debajo de la media y un 30% con niveles por debajo de 2, lo cual indica que deben trabajar en el fortalecimiento de factores como estrategia empresarial y procesos productivos que les permitan atender una demanda más exigente.

Los resultados de la aplicación metodológica permitieron comprobar la existencia de una relación entre la competitividad y los factores internos y externos de la organización, lo que refuerza la idea que para lograr una competitividad empresarial sostenible en el largo plazo se requiere establecer mecanismos de integración entre el gobierno, la empresa y los recursos humanos.

## Bibliografía

- Alarco, G. (2011). *Competitividad y Desarrollo. Evolución y perspectivas recientes*. Editorial Planeta.
- Arazi, M. C., Caullo, L., & Barone, S. (2015). *Relevamiento sobre la Realidad Empresaria 2014 y Perspectivas 2015*. Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados: Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Bisson, P. (2010). Una imagen vale más que mil palabras. *Segmento*, 38-44.
- C.G.C.E., (. G. (2014). *Los servicios de consultoría de gestión para la mejora de la competitividad de la Pyme*. España: Pictografía.
- CEPAL. (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo centroamericano*. México.
- Cohen Arazi, M., & Baralla, G. (2012). *La situación de las PyMES en América Latina*. Córdoba: Ieral, Fundación Mediterránea. .
- Davos, S., & Alarco, G. (2011). *Competitividad y Desarrollo. Evolución y perspectivas recientes*. Editorial Planeta.
- Deniz, A., Livas, J., & López, J. (2008). *La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa del sector agrícola exportador del estado de Colima, México*. . *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 14 (38).
- FORUM, W. W. (1994). *World Competitiveness Report 1994*.
- García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *pensamiento & gestión*, 33. *Universidad del Norte*,. 93-124,.
- Garelli, S. (2006). *Competitiveness of nations: the fundamentals*. IMD World Competitiveness Yearbook.
- Gatto, F. y. (1993). Capítulo IV: Las Pymes Argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica. En B. Kosacoff, *El Desafío de la Competitividad. La Industria Argentina en transformación*. (págs. 208 - 220). CEPAL: Alianza Editorial.
- Guaipatín, C. (2003). *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región*. Washington DC: BID.

- Heath, J. (2012). *Lo que indican los indicadores*. Instituto Nacional de estadística y geografía.
- Huete, L. M. (1997). *Servicios & Beneficios*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- IIE. (2014). *Índice de competitividad provincial de la República Argentina*. Córdoba: Bolsa de Comercio.
- INTERNATIONAL MANAGEMENT DEVELOPMENT, I. (2003). *World Competitiveness Yearbook*. Lausana, Suiza.
- Ketels, C. (2006). *Michael Porter's competitiveness framework – Recent learnings and new research priorities*. Journal of Industry Competition and Trade.
- Kotler, P. y. (2008). *Fundamentos de Marketing. Octava Edición*. México: Pearson Educación.
- Lall, S., Albaladejo, M., & Mesquita, M. (2005). *La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización*. Argentina: BID.
- Lazarte, H. (2012). *Las PyMES son las protagonistas del mercado de calzado en Argentina*. Buenos Aires: ABECEB.
- Listerri, J., Angelelli, P., Painter, F., Chrisney, M., Nieder, F., Mico, A., . . . S. (2002). *Guía Operativa para Programas de Competitividad para la Pequeña y Mediana Empresa*. Informe de trabajo. Washington: BID.
- López Casanovas, G., Puig-Junoy, J., & Ganuza, J. (2003). *Los nuevos instrumentos de la gestión pública*. Colección Estudios Económicos N°31 de La Caixa.
- López, M., & Gentile, N. (2008). *Sistema de indicadores económicos y sociales: la importancia del análisis integrado*. Centro de Investigación, seguimiento y monitoreo del desarrollo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Lovelock, C. H. (1997). *Mercadotecnia de Servicios. 3ra edición*. México: Prentice-Hall.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados: un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Martínez, J., & Álvarez, C. (2006). *Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES*. México, D.F.: En las memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Marx, K. (1867). *Capital: a critique of political economy*. Chicago: Charles H. Kerr & Company.

- Ministerio de Relaciones Exteriores, C. I. (2010). *INFORME SECTORIAL. Sector de la Industria del Calzado*. Buenos Aires : Dirección de Oferta Exportable. Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior. Subsecretaría de Comercio Internacional .
- MINTUR, S. d. (2013). *Anuario Estadístico de Turismo*. Buenos Aires.
- Mondragón Pérez, A. (2002). *¿Qué son los indicadores?* Revista de Información y Análisis N° 19.
- Montes, C., A., & Gutiérrez Castro, A. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente*. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Mosquera Aldana, V., Argumedeo Macias, A., & Morales Jimenez, J. (2010). Competitividad de la pequeña empresa del sector ornamentales en Atlixco, México. *Entramado 2010*; 12, 26-35.
- OECD. (2008). *Handbook on constructing composite indicators. Methodology and user guide*.
- OMT. (2015). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Recuperado el 2015, de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Paz, G. (2002). *Pymes de nueva generación y competitividad en la nueva economía. Referencia en los subsectores TIC y BIOTEC para México y Centroamérica*. . Cepal, Convenio UAM/ CINPE.
- Peters, E. (2004). *Propuestas de política para mejorar la competitividad y la diversificación de la industria maquiladora de exportación en Honduras ante los retos del CAFTA*. Serie Estudios y Perspectivas, CEPAL.
- Peters, E. D. (2003). El debate en torno a la competitividad: conceptos e implicaciones de política. En E. D. Peters, *Perspectivas y retos de la competitividad en México* (págs. 19-43). México.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1996). *Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy*. International Regional Science Review, 19.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review – Boston*. Vol. 86 No 1, 58-77.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business review.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business review.
- Quinn, J. B. (1993). *Estrategias para el cambio*. Mexico: Prentice-Hall.
- Reinert, E. (1995). *El concepto competitividad y sus predecesores. Una perspectiva nacional de 500 años*. Lima: Socialismo y participación N° 72.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revisat empresaria*, 32-47.
- Santillán, J. (2010). *Competitividad de las micro y pequeñas empresas constructoras dedicadas a la edificación en el Distrito Federal*. (Tesis de Grado). Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row.
- Sloan, A., & Drucker, P. (1963). *My Years at General Motors*. New York: NY: Doubleday.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Londres: W. Strahan & T. Cadell.
- Solow, R. (1957). *Technical Change and the Aggregate Production Function*.
- Suarez, M., Borrella, I., Lemonche, P., Martínez, R., Mataix, C., & Sánchez, E. (2011). *Guía de Responsabilidad Social Corporativa para Pymes*. España: ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano.
- Ul Haque, I. (1995). *Trade, technology, and international competitiveness*. The World Bank.
- Weber, M. (1905). *Ethic of protestantism and the spirit of capitalism*. London and New York .

## ANEXOS

### **ANEXO I: ENCUESTA PARA MEDICIÓN DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIA**

En el marco de la aplicación de la metodología para medición de la competitividad de las PyMES de la Provincia de Córdoba surge la necesidad de ponderar y calificar los siguientes indicadores.

Las escalas para la valoración de dichas variables son las siguientes:

#### **Escala de valores para los ponderadores (0 al 1 INCLUYE DECIMALES)**

<b>Importancia relativa</b>	<b>Ponderador</b>
Baja	0,0 a 0,3
Media	0,4 a 0,6
Alta	0,7 a 1,0

**IMPORTANTE:** La sumatoria de los ponderadores de los indicadores por factor debe ser igual a la unidad.

#### **Escala de valores para las calificaciones (0 a 4 NO INCLUYE DECIMALES)**

<b>Grado de cumplimiento del indicador en su empresa</b>	<b>Calificación</b>
No existe	0
Poco	1
Intermedio	2
Mucho	3
Perfecto	4

Le solicitamos que complete la grilla con las ponderaciones y calificaciones proporcionadas en las escalas antes mencionadas en base a su conocimiento y experiencia en su empresa.

## ENCUESTA PARA MEDICIÓN DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIA

Factores	Indicadores	Ponderación	Calificación
<b>Estrategia empresarial</b>	Definición de objetivos claros y mensurables		
	Localización estratégica del negocio		
	Personalización de productos, servicios y atención al cliente		
	Definición de estrategia de marketing		
	Planeamiento financiero a mediano y largo plazo		
	Existencia de valores éticos que guían sus actividades		
	<b>SUMA</b>		<b>1</b>
<b>Demanda</b>	Precios competitivos		
	Atención personalizada		
	Planeación y previsión de la calidad		
	Identificación del producto/servicio con su marca		
	Cumplimiento con normativas legales y tributarias		
	Ofrecimiento de garantías		
	<b>SUMA</b>		<b>1</b>
<b>Producción y oferta</b>	Experiencia en la industria		
	Buenas relaciones con proveedores		
	Disponibilidad de insumos		
	Adecuada división de tareas		
	Sistema de control de inventario eficiente		
	Capacitación y promoción del personal		
	Administración del desperdicio		
<b>SUMA</b>		<b>1</b>	
<b>Sectores conexos</b>	Participación en ferias y exposiciones		
	Poder de negociación dentro del sector		
	Realización de negocios conjuntos con otras empresas		
	Acceso a innovaciones tecnológicas		
	Acuerdos con proveedores		
<b>SUMA</b>		<b>1</b>	
<b>Externos</b>	Disponibilidad de mano de obra calificada		
	Regulación de la competencia		
	Oportunidades de financiamiento		
	Estabilidad del contexto macroeconómico		
	Políticas específicas de promoción de su negocio		
	Seguridad jurídica		
<b>SUMA</b>		<b>1</b>	