



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN ARQUITECTURA**  
**CAMPO DE CONOCIMIENTO: TECNOLOGÍA**

**Competitividad empresarial en PyMEs del sector inmobiliario de la  
Ciudad de México**

Un instrumento de evaluación que proporcione el estado actual de competitividad

**Modalidad por Tesis**

Que para optar por el grado de Maestra en Arquitectura

**Presenta**

Arq. Berenice Flores Cornejo

**Tutor de Tesis**

M. en Arq. Humberto Islas Ramos  
Facultad de Estudios Superiores Aragón

Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México, junio 2018



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN ARQUITECTURA**  
**CAMPO DE CONOCIMIENTO: TECNOLOGÍA**

**Competitividad empresarial en PyMEs del sector inmobiliario de la  
Ciudad de México**

Un instrumento de evaluación que proporcione el estado actual de competitividad

**Modalidad por Tesis**

Que para optar por el grado de Maestra en Arquitectura

**Presenta**

Arq. Berenice Flores Cornejo

**Tutor de Tesis**

M. en Arq. Humberto Islas Ramos  
Facultad de Estudios Superiores Aragón

Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México, junio 2018



INSTITUTO  
DE INVESTIGACIONES  
HISTÓRICAS



CON ESPECIAL AGRADECIMIENTO A MI ALMA MATER

**UNAM**

**A MIS PADRES Y HERMANOS**

# Índice

## Introducción

<b>Capítulo I</b>	<b>La competitividad en el desarrollo empresarial de las PyMEs</b>	2
	Importancia de la Competitividad empresarial	2
	Los indicadores de la competitividad empresarial	4
	El contexto histórico de las PyMEs y su clasificación	6
	Clasificación de las PyMEs	6
<b>Capítulo II</b>	<b>El contexto de las PyMEs inmobiliarias</b>	11
	Operación de una empresa inmobiliaria desde un enfoque sistémico	11
	Actividades fundamentales en la administración de una empresa	12
	Proceso de operación de las empresas	12
	Gerente de operación de construcción	13
	Medición del desempeño de las operaciones	15
	PyMEs inmobiliarias en la Ciudad de México con registro ante la Cámara Mexicana de la Industria y la Construcción CMIC	16
<b>Capítulo III</b>	<b>Las PyMEs del sector inmobiliario en la Ciudad de México: factores que intervienen en la competitividad</b>	21
	Factores internos	22
	Calidad	22
	Tecnología	23
	Capital humano	23
	Valores de la empresa	24
	Comercialización o Marketing	26
	Financiamiento	27
	Factores externos	28
	Mercado	28
	Medio ambiente	30
	Normas y reglamentos técnicos	31

<b>Capítulo IV</b>	<b>Análisis de la competitividad PyMEs del sector inmobiliario en la Ciudad de México</b>	<b>34</b>
	Diseño de la muestra	34
	Elaboración del instrumento de captación de información para la integración de los Ítems; la validación, la confiabilidad, la codificación y la ponderación del cuestionario	35
	Integración de los ítems	35
	Prueba piloto	40
	Confiabilidad y validez del cuestionario	40
	Integración del cuestionario definitivo	41
	Codificación del cuestionario	41
	Ponderación de cuestionario	42
<b>Resultados y análisis</b>		<b>47</b>
	Resultados de la clasificación de las PyMEs del sector inmobiliario en la Ciudad de México	47
	Ponderación por indicadores	47
	La Influencia de los Factores Internos en la Competitividad de las PyMEs del sector inmobiliario en la Ciudad de México	48
	La calidad en la competitividad de la empresa	50
	La existencia de la tecnología	52
	El manejo del capital humano	54
	Los valores organizacionales de la empresa	56
	La comercialización	57
	El financiamiento	59
	La Influencia de los Factores Externos en la Competitividad de las PyMEs del sector inmobiliario en la Ciudad de México	60
	La Influencia del Mercado	62
	El Cuidado del Medio Ambiente	63
	El Cumplimiento de las Normas y Reglamentos Técnicos	65
	Resultado generales	67
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>		<b>70</b>
<b>Anexos</b>		<b>73</b>
<b>Referencias</b>		<b>78</b>

# Contenido

<b>I N T R O D U C C I Ó N</b>		<b>XVIII</b>
<b>Capítulo I</b>	<b>La competitividad en el desarrollo empresarial de las PyMEs</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo II</b>	<b>El contexto de las PyMEs inmobiliarias</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo III</b>	<b>Las PyMEs del sector inmobiliario en la Ciudad de México: factores que intervienen en la competitividad</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo IV</b>	<b>Análisis de la competitividad PyMEs del sector inmobiliario en la Ciudad de México</b>	<b>34</b>
	<b>Resultados y análisis</b>	<b>47</b>
	<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>70</b>
	<b>Anexos</b>	<b>73</b>
	<b>Referencias</b>	<b>78</b>

## Índice de tablas y gráficos

### Tablas

Tabla	I	Indicadores de las PyMEs	5
Tabla	II	Descripción de indicadores	6
Tabla	III	Estratificación de empresas, datos extraídos de Censos Económicos 2014, Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos	8
Tabla	IV	Fases del proceso administrativo según (López, 2012) en (Proceso administrativo, pág. 55)	13
Tabla	V	Características de las PyMEs	35
Tabla	VI	Definición conceptual y operacional de las variables	36
Tabla	VII	Clasificación de Indicadores, Dimensiones y elaboración de ITEMS en los factores Internos	38
Tabla	VIII	Clasificación de Indicadores, Dimensiones y elaboración de ITEMS en los factores Externos	39
Tabla	XIX	Puntaje máximo a obtener por empresa	42
Tabla	X	Escala de evaluación para el cuestionario de prácticas competitivas	43
Tabla	XI	Ponderación del instrumento de captación de la información de los elementos internos	43
Tabla	XII	Ponderación del instrumento de captación de la información de los elementos externos	45
Tabla	XIV	Clasificación de las PyMEs por antigüedad e ingresos (MP)	47
Tabla	XV	Valores máximos & valores obtenidos y la calificación obtenida	48
Tabla	XVI	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada, por indicador en factores internos	49
Tabla	XVIII	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a la calidad	50
Tabla	XIX	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a la tecnología	52
Tabla	XX	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al capital humano	54
Tabla	XXI	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a los valores de la empresa	56
Tabla	XXII	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a la comercialización	57
Tabla	XXIII	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al financiamiento	59
Tabla	XXIV	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada, por indicador en factores externos	61
Tabla	XXV	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al mercado	62
Tabla	XXVI	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al cuidado del medio ambiente	63

Tabla	XXVII	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al cumplimiento de las normas y reglamentos técnicos	65
Tabla	XXIX	Valores máximos & valores obtenidos generales de los factores internos	67
Tabla	XXX	Valores máximos & valores obtenidos generales de los factores externos	68

### **Gráficos**

Gráfico	1	Proceso del sistema Proyecto - Operación y Uso	12
Gráfico	2	Evolución de la actividad de los subsectores de edificación y obras de ingeniería civil	16
Gráfico	3	Evolución del PIB de la construcción periodo 2014 - 2017	18
Gráfico	4	Escenario esperado de crecimiento en el subsector de la construcción	18
Gráfico	5	Porcentajes máximos esperados por cada uno de los indicadores	47
Gráfico	6	Porcentaje máximo por variables	48
Gráfico	7	Valores máximos & valores obtenidos por variables	48
Gráfico	8	Valores máximos & valores obtenidos por indicador en factores internos	49
Gráfico	9	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a la calidad	50
Gráfico	10	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a la tecnología	52
Gráfico	11	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al capital humano	54
Gráfico	12	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a los valores de la empresa	56
Gráfico	13	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a la comercialización	58
Gráfico	14	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al financiamiento	59
Gráfico	15	Valores máximos & valores obtenidos por indicador en factores Externos	61
Gráfico	16	Valores máximos & valores obtenidos por dimensión en factores externos	61
Gráfico	17	Valores máximos & valores obtenidos por dimensión en factores externos	62
Gráfico	18	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al cuidado del medio ambiente	64
Gráfico	19	Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al cumplimiento de las normas y reglamentos técnicos	65
Gráfico	20	Valores máximos & valores obtenidos generales	67
Gráfico	21	Dimensiones de factores internos y externos	68

## Glosario

**Activo corriente** El activo corriente, también llamado activo circulante o líquido, es el activo de una empresa que puede hacerse líquido (convertirse en dinero) en menos de doce meses. Como, por ejemplo, el dinero del banco, las existencias, y las inversiones financieras.

Además, podemos entender el activo corriente como todos aquellos recursos que son necesarios para realizar las actividades del día a día de la empresa. Se conoce como corriente porque es un tipo de activo que se encuentra en continuo movimiento, puede venderse, utilizarse, convertirse en dinero líquido o entregarse como pago sin demasiada dificultad.

- **Activo no corriente** Definición de activo no corriente: Cuando un activo permanece en la empresa durante más de un año, se dice que es un activo fijo o activo no corriente. El activo no corriente es una parte del activo y aparece dentro del balance de situación de una empresa. Elementos de inmovilizado material, como la maquinaria, construcciones, vehículos o terrenos.
- **Activos intangibles**, que no se pueden cuantificar físicamente, pero tienen un valor, como por ejemplo los derechos de uso de propiedad industrial.
- **Inversiones financieras a largo plazo**, como valores de renta fija a largo plazo o acciones.

El activo no corriente es un activo difícil de convertir en dinero en efectivo en un plazo corto de tiempo.

**Alfa de Cronbach:** Desarrollada por J.L. Cronbach, se determina un coeficiente que oscila entre 0 y 1; 0 significa nula confiabilidad y 1 representa máxima confiabilidad

**Competitividad estructural:** Este concepto se basa en la teoría evolucionista y de la innovación, partiendo de estudios empíricos que atribuyen a las diferencias en la capacidad de innovar, la productividad del trabajo y otras particularidades sectoriales de los países un rol crucial como determinantes de brechas tecnológicas duraderas que van gestando modificaciones en las ventajas comparativas entre economías. El elemento central de este concepto es, por tanto, el énfasis en la innovación como factor primordial del desarrollo económico y el logro de la competitividad, al cual deben contribuir: una organización empresarial capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas de una empresa, redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación (Salim & Carbajal, 2006, pág. 24)

**Confiabilidad del cuestionario:** Es el grado en el que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes

**Eficiencia:** Ser eficiente es lograr niveles de producción al menor costo posible para un conjunto de precios de los factores. Es por esto por lo que el análisis de la eficiencia se basa en la tecnología existente, los recursos y los precios de éstos, es decir, en la productividad y los precios de los factores (Salim & Carbajal, 2006, pág. 29)

**ENAPROCE:** evalúa en las empresas; Numero de personal ocupado, remuneraciones, Gastos, Ingresos, valor de producción

**ENEC** Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC) Esta encuesta se levantó por primera vez en 1983, frente a la necesidad de contar con información oportuna y fidedigna sobre la industria de la construcción. A lo largo de los años, se ha modificado la estructura del cuestionario, adaptándolo a la dinámica del sector. En 1994 se mejoró el desglose geográfico, al generar información tanto a nivel nacional como para las 32 entidades del país. A partir de agosto de 2000 se amplió la cobertura de la muestra, al incorporar a su marco de referencia, que hasta entonces estaba constituido por las empresas afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), a las empresas no afiliadas a ésta, captadas a través de los Censos Económicos 1999 (CE), y de la Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de la Vivienda (CANADEVI).

**Escalamiento tipo Likert:** Este método fue elaborado por Rensis Likert, y consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se mide la reacción de los participantes

**Estudio transversal:** Los estudios de desarrollo tienen como objeto describir la evolución de las variables durante un periodo determinado de tiempo. Se centran en el análisis de las diferencias asociadas con la edad y los cambios que se producen en los sujetos a lo largo del tiempo de entre las que se eligió Los estudios transversales, que mantienen el objetivo de estudiar la incidencia del paso del tiempo en el desarrollo de los sujetos, pero en lugar de efectuar el seguimiento de una muestra de sujetos del mismo tiempo se opta por analizar simultáneamente sujetos de diferentes tiempos (edades) de forma que cumplan el arco de tiempo propuesto en el estudio. Véase: Rocío Canela, G., Noelia Cea, M., Galindo, L. Guido, (2010), “Metodología de la Investigación educativa: Investigación Ex post facto” Universidad Autónoma de Madrid. pp.5 – 6

**Ética:** ciencia que trata la conducta del hombre con vistas a la consecución de su último fin

**Flexibilidad:** Este concepto se refiere a la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios o requerimientos tanto internos como del entorno y abarca diferentes dimensiones: el producto (modificar las características de un producto preexistente o crear nuevos productos, en respuesta al surgimiento de nuevos mercados o nuevas necesidades), el volumen de producción, los procesos productivos (reestructurar las rutas de fabricación en respuesta a fallas en algunas áreas, de manera de no interrumpir la producción o bien producir una familia de productos de formas diferentes, por ejemplo empleando materiales diversos) (Salim & Carbajal, 2006, pág. 29)

**IMCO** El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) es un centro de investigación apartidista y sin fines de lucro que investiga y actúa con base en evidencia para resolver los desafíos más importantes de México.

**INEGI** Instituto Nacional de Estadística y Geografía; es un organismo público con autonomía técnica y de gestión, personalidad jurídica y patrimonio propios, responsable de normar y coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, así como de realizar:

- I. Realizar los censos nacionales;
- II. Integrar el sistema de cuentas nacionales, y estatales
- III. Elaborar los índices nacionales de Precios al Consumidor, e Índice Nacional de Precios Productor

**Instituto PyME:** organización sin fines de lucros que fue creada en 2005 con el objetivo de ayudar al desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresas. Con el propósito de incrementar la productividad de las empresas, este instituto ofrece diversos servicios, como asesoría, capacitación y gestión; también busca facilitar el acceso a tecnologías de la información.

**Ítems:** Es la unidad mínima que se compone a una medición; es un reactivo que estimula una respuesta en un sujeto

**Investigación no experimental transversal correlacional:** Los estudios correlacionales comprenden aquellos estudios en los que estamos interesados en descubrir o aclarar las relaciones existentes entre las variables más significativas, mediante el uso de los coeficientes de correlación. Estos coeficientes de correlación son indicadores matemáticos que aportan información sobre el grado, intensidad y dirección de la relación entre variables. El coeficiente más conocido es el denominado producto-momento o Pearson (su creador). Es un coeficiente bivariado, es decir, que está diseñado para correlacionar dos variables y fluctúa entre los valores -1 a +1. Se representa mediante la letra “r”. Así cuando dos variables covarían en la misma dirección existirá una relación que denominaremos positiva y su identidad quedará reflejada en el coeficiente que será entre 0 y 1, tanto más cerca de 1 cuanto más intensa sea la relación entre las variables. Por ello, un coeficiente cercano a cero nos indicaría la ausencia de relación entre las variables y si el coeficiente es altamente negativo señalaría la existencia de una relación intensa entre las variables de direccionalidad opuesta.

**Método no experimental:** También es conocida como investigación expost-facto (los hechos y variables ya ocurrieron). Haciendo alusión a que primero se produce el hecho y después se analizan las posibles causas y consecuencias, por lo que se trata de un tipo de investigación en donde no se modifica el fenómeno o situación objeto de análisis. Véase: Rocío Canela, G., Cea, Noelia M., Galindo, L. Guido, (2010), “Metodología de la Investigación educativa: Investigación Ex post facto” Universidad Autónoma de Madrid. p.3

**Mercados:** Entiéndase como la constitución de usuarios empresariales y organizaciones que compran bienes y servicios con la finalidad de; producir bienes, y para realizar las actividades de la organización.

**Medio ambiente:** Factores naturales y artificiales que se encuentran presentes en las áreas de trabajo y que tienen un gran potencial para influir sobre el trabajador, pues en ocasiones actúan directamente en las problemáticas de salud. El trabajo como actividad cotidiana demanda mucho tiempo, y exige

para su practica un ambiente relajado (microclima) para llevar las actividades laborales de la mejor manera.

**Operación de una empresa inmobiliaria desde un enfoque sistémico:** (Bunge) «admite la necesidad de estudiar los componentes de un sistema, pero no se limita a ello. Reconoce que los sistemas poseen características de las que carecen sus partes, pero aspira a entender esas propiedades sistémicas en función de las partes del sistema y de sus interacciones, así como en función de circunstancias ambientales. Es decir que el enfoque sistémico invita a estudiar la composición, el entorno y la estructura de los sistemas de interés.» (1995, págs. 7-8)

**Organizaciones u organizaciones empresariales:** se refiere a un conjunto de personas que trabajan de manera coordinada y concertada para alcanzar metas deseadas, con la finalidad de lograr un uso mas efectivo de los factores de la producción que lo que se puede alcanzar a nivel individual, ya que es una suma de esfuerzos y trabajo en equipo que permite alcanzar un alto desarrollo más fácil y rápido.

**Prestaciones mínimas por ley:** La ley Federal del Trabajo marca como prestaciones mínima 15 días de gratificación anual, 6 días de vacaciones por un año de trabajo y se van incrementado en 2 días hasta llegar al quinto año y una prima vacacional del 25% sobre los días de vacaciones  
confiabilidad del cuestionario Es el grado en el que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes

**Proporción esperada en el tamaño de la muestra:** Cuando no se ha aplicado el instrumento de captación de información se establece como máxima probabilidad de ocurrencia el 50%

**SCIAN – México:** Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte – México El objetivo del SCIAN México es proporcionar un marco único, consistente y actualizado para la recopilación, análisis y presentación de estadísticas de tipo económico, que refleje la estructura de la economía mexicana. El SCIAN México es la base para la generación, presentación y difusión de todas las estadísticas económicas del INEGI. Su adopción por parte de las Unidades del Estado permitirá homologar la información económica que se produce en el país, y con ello contribuir a la de la región de América del Norte.

**Unidades de análisis:** Se refiere a los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio sobre quienes se van a recolectar datos, conforme al planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio.

## Resumen

*Palabras Clave: competitividad, inmobiliaria, productividad, PyMEs*

Las PyMEs en México, a pesar de su contribución tan significativa a la economía, aún no logran alcanzar un nivel suficiente de competitividad, y la falta de ello es uno de los tantos factores de mortandad en PyMEs, pues estadísticamente el INEGI (2014) marca que, más del 80% de ellas cierran antes de cumplir el primer año de operaciones, dicha cifra es considerada alarmante, debido a que estas empresas son generadoras del 52% PIB, y del 72% del empleo a nivel nacional; y es justo aquí en donde surge la inquietud de investigar a cerca de, ¿Qué sucede con la competitividad dentro de las PyMEs inmobiliarias en la ciudad de México?

Con la finalidad de conocer el nivel competitivo de estas empresas, se realizó el diseño de un instrumento de evaluación IECPyME, mismo que proporcione el estado actual de competitividad de estas entidades, y al mismo tiempo se tuvo acceso al conocimiento de los factores que más influyen dentro y fuera de las empresas inmobiliarias.

IECPyME, surge con una aplicación web, y fue creado a partir del estudio de los factores que intervienen dentro y fuera de practicas competitivas de las PyMEs inmobiliarias de la Ciudad de México, fue pensado y creado, con la única finalidad de ser una herramienta, que facilitara la recolección de datos de las organizaciones, así como también el acceso a una evaluación rápida y confiable, teniendo como objetivo final, generar nuevas líneas de investigación encaminadas a la creación de estrategias empresariales exclusivas para PyMEs inmobiliarias, a partir de los resultados obtenidos de esta investigación.

Para ello el rango de las empresas con las que se trabajó, fue la pequeña empresa, tomando en cuenta todas y cada una de las características que se marcan para este tipo de organizaciones. y la captación de a información se realizó únicamente de las inmobiliarias que tienen registro ante la Cámara Mexicana de la Industria y la Construcción dentro de la Ciudad de México. Por último, cabe destacar que la investigación que se llevó a cabo fue de tipo, no experimental, aplicada descriptiva de carácter transversal.

## ***Abstract***

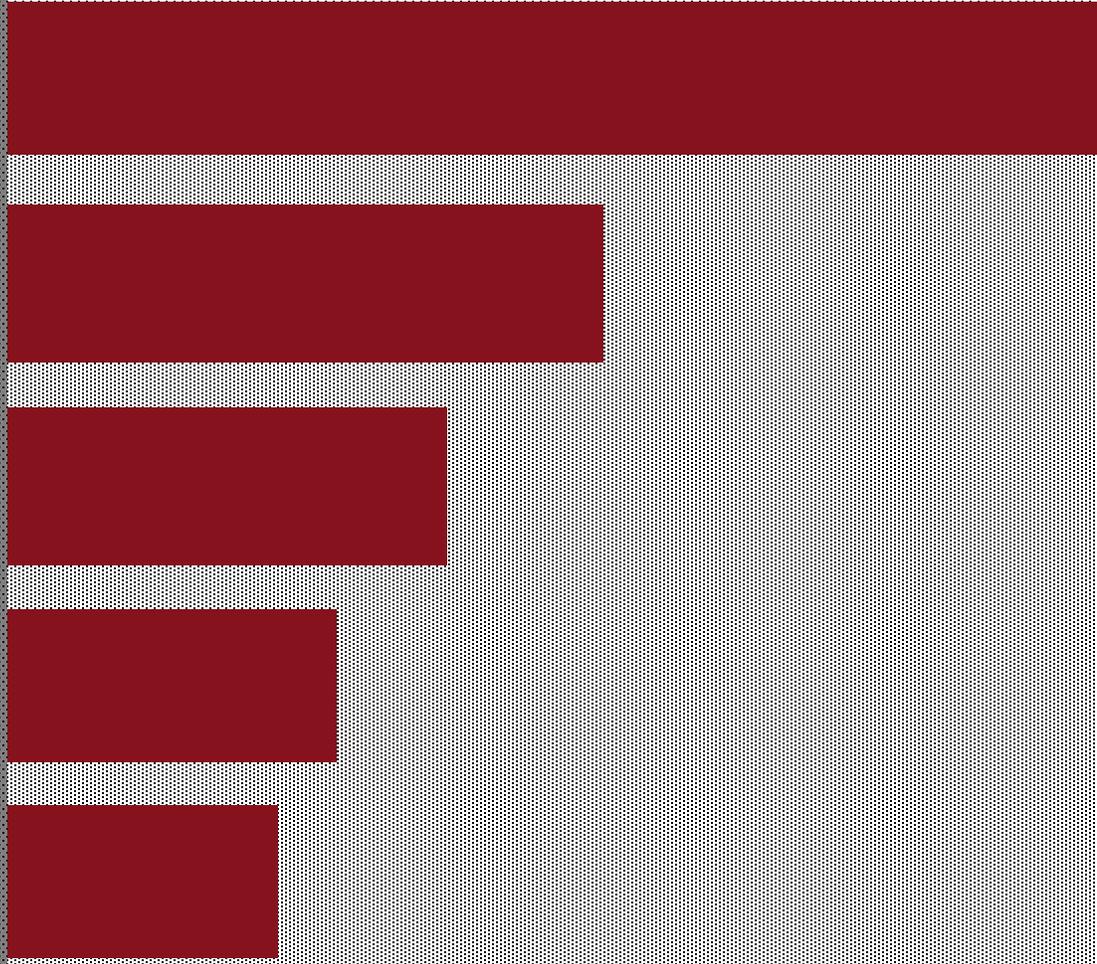
*Small and medium-sized enterprises (SMEs) in Mexico, regardless their significant contribution to the economy, have not achieved a sufficient level of competitiveness, and the lack of it is one of the most important closing down factors in SMEs, according with the INEGI statistically, more than 80% of them close before completing the first year of operations, this information is critical if we consider that the SMEs operation generate 52% of the Growth Domestic Product (GDP), and 72% of employment at national level; and it is right here where the concern arises to investigate into deep, What happens with the competitiveness in the real estate construction SMEs of Mexico city?*

*With the purpose of knowing the competitive level of these companies, an evaluation instrument (IECPyME) was developed, this instrument provided the current state of competitiveness of these entities, and at the same time helped us to know and understand what are the internal and external factors with most influence in the real estate construction companies.*

*IECPyME, is a web application, created from the study of the internal and external factors that are involved in the competitive practices of real estate SMEs in Mexico City, was thought and developed with the sole purpose of being a tool, to facilitate the collection of data and to provide an access to a quick and reliable assessment, the intention is to generate new lines of research aimed at the creation of exclusive business strategies for real estate construction SMEs based on the results obtained from this research.*

*The range of companies that will be considered in this analysis are only the real estate construction companies sector of SMEs with registration in the Mexican Chamber of Industry and Construction of Mexico City. Finally, it should be noted that the research that will be carried out will be a conducted through a non-experimental, transversal descriptive approach.*

# INTRODUCCIÓN



## Introducción

La economía de un país se basa en todas aquellas actividades productivas que son generadas al interior de este, y se dividen en 3 grupos; las primarias, donde se sitúan, la explotación de los recursos naturales; las secundarias, que son aquellas que tienen que ver con la transformación de los bienes y las terciarias que pertenecen al ámbito de distribución de los bienes.

Estas actividades son desarrolladas por empresas que pertenecientes a los diferentes sectores económicos, mismas que deben mantener una solidez inquebrantable tanto en el ámbito organizacional, así como en el financiero para poder hacer frente a los constantes cambios que se originan en los mercados.

Debido a estos cambios, las empresas generan distintas capacidades para contrarrestar diferentes eventualidades; es de entenderse que no todas las empresas tengan las mismas capacidades de responder ante las contingencias, razón por la cual han sido clasificadas, en micro, pequeñas, medianas, grandes y gigantes.

Las Pequeñas y Medianas empresas o mejor conocidas con el acrónimo de PyMEs están consideradas como un pilar dentro de la economía de cualquier país, pues de ellas depende en gran medida el crecimiento y desarrollo de este.

Derivado de las estadísticas del (INEGI, 2014), donde solo el 20% de las PyMEs son las que logran seguir operando después del primer año de la apertura, surge una gran interrogante, ¿Qué sucede con la competitividad en PyMEs inmobiliarias de la Ciudad de México?

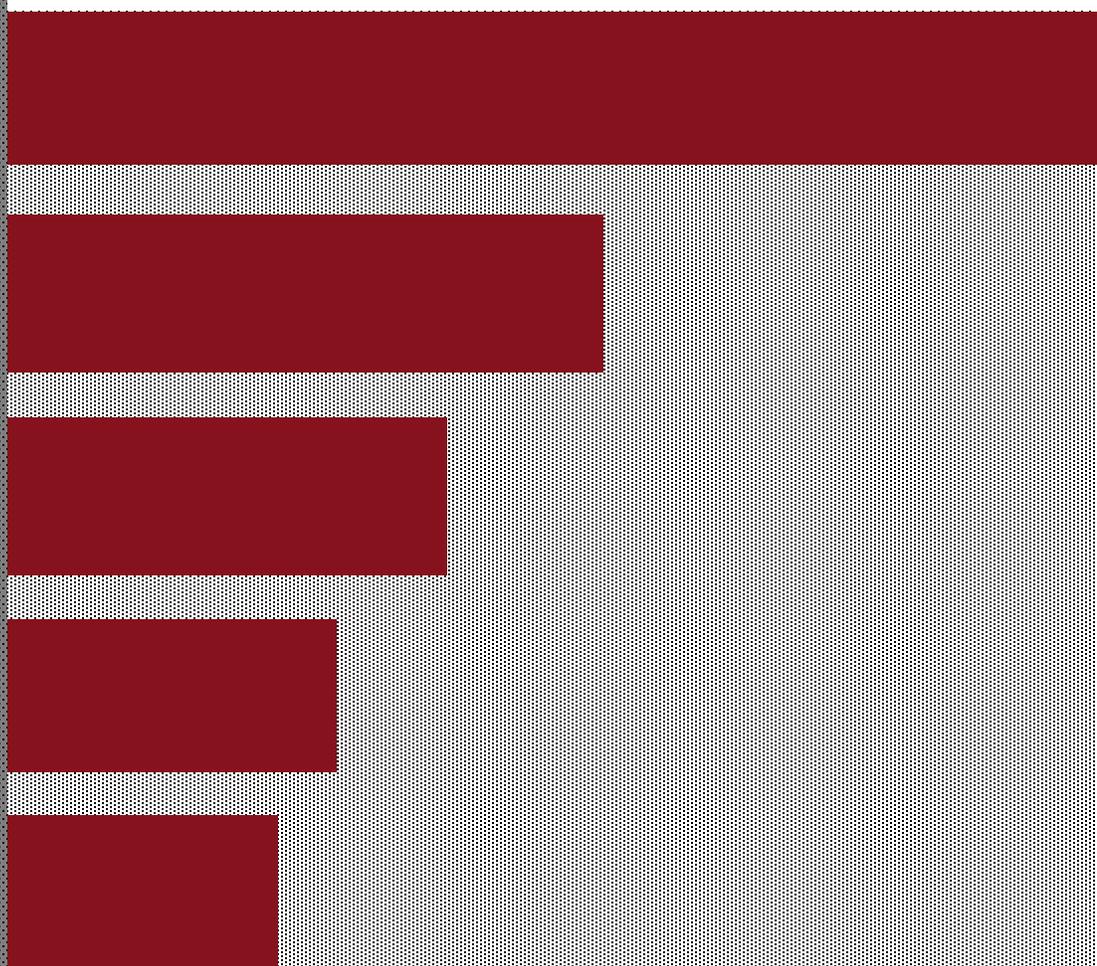
Como se ha logrado ver hasta aquí, la PyMEs, estadísticamente tienen un periodo muy corto de vida, por lo tanto, comprobar si existe o no competitividad en las PyMEs inmobiliarias de la ciudad de México como resultado de cifras estadísticas, fue el eje rector de la investigación, dado que el resultado que se obtuvo ofreció una clara idea de los factores que influyen directamente en la productividad y competitividad empresarial.

La investigación se realizó mediante la utilización de un método no experimental debido a que se realizó sin manipulación deliberada de variables (Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 1991, pág. 189)

Se considero que, como no se establecen situaciones determinadas que permitan observar el comportamiento de las variables; el análisis fue de un momento determinado y único, lo cual es una característica de un estudio transversal (Gordillo & Cea Mayo, 2010, págs. 5-6), y el diseño de la investigación estuvo en función del tipo de estudio y del planteamiento de las afirmaciones, con un estudio correlacional, donde se pretendió encausar una relación entre dos o más variables; en conclusión se llevó a cabo una investigación no experimental transversal correlacional.

# CAPÍTULO I

## LA COMPETITIVIDAD EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS PYMES



## Capítulo I

### La competitividad en el desarrollo empresarial de las PyMEs

Conforme crecen los mercados, de bienes y servicios, también aumentan los nuevos competidores y, por ende, la exigencia de los consumidores; razón que ha llevado a las empresas a explorar nuevos mecanismos de acción para ser competitivas.

En el Reporte Global de Competitividad 2009-2010 el World Economic Forum (Schwab, 2009) define a la competitividad como la habilidad de un país para mantener elevadas las tasas de crecimiento y lo evalúa en función del desempeño del ambiente; donde los factores más importantes a evaluar son, lo relacionado a la innovación tecnológica, infraestructura, contratos, leyes, competencia doméstica, operaciones y estrategias de las empresas.

Entre los planteamientos realizados a cerca de la competitividad, se encuentran: el realizado por el World Economic Forum, enfocado particularmente al nivel *macroeconómico*; seguido por el organizacional expresado en la obra de Charles Hill y por último el *económico* expresado por Samuelson; mismos que al ser sujetos de análisis se encontró, que las tres propuestas se complementan.

La primera propuesta hace referencia a elementos externos del ambiente en donde las empresas realizan sus operaciones; en la económica, se hace alusión a los aspectos internos que la empresa debe considerar para mantener su nivel de competencia y en la organizacional se encuentra la relación entre los dos planteamientos anteriores; por esta razón se concluye que, la empresa que optimiza sus procesos internos, aprende a evaluar y anticiparse a las modificaciones que sufre su entorno, para dar una respuesta oportuna a los cambios, y así lograr mantener el beneficio económico del cual goza una empresa competitiva.

En resumen, se puede señalar, que la competitividad de una empresa es su capacidad de respuesta ante el medio ambiente, manteniendo su nivel de operación y beneficio económico.

#### Importancia de la Competitividad empresarial

Según el IMCO, la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión (IMCO, 2018)

En palabras de González y Mendieta (2009) “la competitividad nacional se sostiene así en las condiciones macroeconómicas de un país, la sofisticación de las operaciones de las compañías y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en el cual las empresas compiten” (pág. 114)

Según Porter (2005) competitividad es “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales” (pág. 28); y la productividad es “el principal determinante, a la larga, del nivel de vida de una Nación porque es la causa radical de la renta nacional per cápita” (Porter, 1991, pág. 29)

De esta definición se entiende que la productividad es el eslabón fundamental para que la competitividad se alcance; y explica que el estándar de vida de una Nación depende de la capacidad de sus empresas para obtener niveles altos de productividad. Toda vez que la obtención de un alto y sostenido nivel de vida constituye el principal objetivo de una nación, de manera que la productividad está directamente relacionada con la competitividad.

Conforme a lo expresado por Sobrino (2002, pág. 26) donde plantea que: Michael Porter enfatiza menos en la ventaja comparativa como elemento estático que explica el intercambio, y más en la ventaja competitiva que se relaciona con atributos específicos de los países, como son la dotación de factores y tecnología, la producción con rendimientos crecientes a escala, la diferenciación de productos y la homogeneización en los patrones internacionales de consumo.

De acuerdo con Porter, se concluye que la competitividad, en la medida en que se relaciona directamente con la productividad, se puede crear o construir. Es así como surge la investigación para determinar el nivel competitivo de sectores o regiones con la finalidad de que sean la base para el diseño de estrategias competitivas, que conduzcan a un mejor posicionamiento a los diferentes sectores económicos.

Ahora bien, para llegar a ser competitivas a través de una productividad alta y creciente, las empresas y las economías nacionales a las que están vinculadas dependen de su capacidad para mejorar a través de la innovación tecnológica, capacidad que surge de los retos representados por los competidores y por los consumidores. (Wang, Chien-Hung Lin, & Ying-Chien, 2011)

Existen distintos tipos de competitividad para el desarrollo, entre los cuales se encuentran; competitividad nacional, competitividad sistémica y competitividad estructural; apoyándose esta investigación en la competitividad estructural, misma que fue planteada por Michael Porter de la Universidad de Harvard; y hace referencia a una especialización de la economía, a la innovación tecnológica, la localización de las redes de distribución y de todo aquello que tienda a sufragar el suministro de bienes y servicios

En el modelo planteado por Porter, los determinantes de las ventajas competitivas se representan mediante un diamante de cuatro aristas: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores relacionados y de apoyo, y la estrategia de la empresa, su estructura y la rivalidad con otras unidades empresariales. (Porter, 1990)

Las determinantes dentro del modelo de Porter, se encuentran ligadas entre sí, e inciden de manera recíproca en sus manifestaciones; entendiéndose de la siguiente manera a los determinantes de la ventaja competitiva:

- Las condiciones de los factores se refieren a “la dotación de elementos con los que cuenta un país: recursos humanos y físicos, conocimientos, capital e infraestructura; es decir, los insumos necesarios para competir en una industria”
- Las condiciones de la demanda se refieren a, la ventaja competitiva de los sectores, donde la demanda interna o externa de bienes o servicios producidos por una empresa, se relacionan con la misma capacidad para captar las necesidades de los consumidores; es decir, que, a mayor exigencia por parte de los compradores, la innovación en las unidades será con mayor rapidez y precisión.
- Los sectores afines o de apoyo, como los proveedores de insumos para la producción y de los cuales dependen los bienes o servicios ofrecidos por una empresa, se refieren a la capacidad para generar encadenamientos productivos que mejoren la eficiencia.
- La estrategia, estructura y la rivalidad de las empresas, es la manera de cómo se crean y gestionan las empresas dentro de un contexto determinado, así como también con la forma de competencia en el mercado de bienes y servicios (Hernández M. G., 2008, pág. 17)

Porter en 2003, comprobó que las empresas líderes de cualquier sector son las que tuvieron tendencia a agruparse en espacios geográficos relativamente pequeños, desarrollándose entre sí, una gran interacción que las llevo a propiciar la generación de ventajas competitivas importantes.

Estas agrupaciones empresariales, “clústers o aglomeraciones”, en los últimos años se han convertido en, objetivo de política pública a nivel mundial, asumiendo que su consolidación constituye uno de los caminos más acertados para alcanzar el posicionamiento en los mercados internacionales.

En conclusión, Porter define a los clústers como “concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten, pero también cooperan”.

Esta categoría resulta sumamente importante en el análisis de la competitividad de las zonas o los destinos turísticos, ya que hace referencia a una multiplicidad de instancias o agrupamientos que integran infraestructuras físicas y recursos naturales con estructuras empresariales.

Por último, es importante destacar que, en el análisis estratégico promovido por Porter, hace especial énfasis en los determinantes del entorno, al momento de construir ventajas competitivas.

Es por ello por lo que la competitividad debe de verse, como la capacidad de un país, región, sector o unidad empresarial para utilizar eficientemente sus recursos y de esta manera responder a las demandas de la población.

En síntesis, se puede mencionar que la competitividad contiene dos apartados, una de carácter multidimensional y complejo, y otra, la dificultad para medirla, razón por la cual éste es un tema en permanente construcción, que requiere de esfuerzos investigativos y de la réplica de estudios empíricos comparados.

### **Los indicadores de la competitividad empresarial**

Dentro del nivel de competitividad a nivel de mediana empresa se consideraron siete indicadores que la ENAPROCE y el IMCO toman en cuenta para sus estadísticas en materia de competitividad, y como aporte a la investigación se agregaron dos indicadores más que son: *la comercialización* y *el financiamiento*, por considerar que se trata de dos elementos de suma importancia para determinar el estado actual de la competitividad, dando un total de 9 indicadores como se muestra (ver tabla 1), las cuales de manera combinada determinan la competitividad de una empresa así como también el grado de éxito que presenta respecto al resto del mercado. Los indicadores son los siguientes:

<b>Indicadores</b>	<b>Actividades</b>
<i>Calidad</i>	Normatividad Grupos de trabajo y retroalimentación Procesos certificados
<i>Tecnología</i>	Tecnologías de la información Sistematización Planes de contingencia
<i>Capital humano</i>	Procesos de selección y reclutamiento Capacitación Rotación y ambiente laboral Seguridad e higiene Compensaciones

<b>Indicadores</b>	<b>Actividades</b>
<i>Valores de la empresa</i>	Objetivos Metas Políticas Análisis del entorno Planes de contingencia
<i>Comercialización</i>	Política del producto Política de precios Canales de distribución Estrategias de promoción Plan de ventas
<i>Financiamiento</i>	Estructura de costos Administración financiera Estrategias fiscales Pagos de impuestos Inventarios
<i>Mercado</i>	Negociación para lograr mantenerse activo Capacidad para enfrentar a la competencia
<i>Medio ambiente</i>	Programa de manejo de desechos Políticas de reciclaje Normatividad
<i>Normas y reglamentos</i>	Seguridad de cumplir con las normas técnicas que existen Conocimiento de la normatividad y reglamento que siguen sus actividades

Tabla I. Indicadores de las PyMEs  
Elaboración de tabla: Berenice F. Cornejo  
Fuente: IMCO, la ENAPROCE y (Moreno, 2002)

<b>Indicador</b>	<b>Descripción del indicador</b>
<i>Calidad</i>	Determina el nivel de implementación de, las normas de calidad, grupos de trabajo al respecto, certificaciones y programas para enfrentar cualquier contingencia
<i>Tecnología</i>	Es considerado de mucha importancia como mecanismo de competitividad empresarial. Las empresas que adoptan tecnología de información y comunicación, que cuentan con personal especializado, que poseen un grado de sistematización y que además generan planes de contingencia; son empresas que se acercan a ser más competitivas a escala no solo nacional sino internacional
<i>Capital humano</i>	Está estrechamente relacionado con la competitividad de una organización y es esencial contar con un proceso riguroso de; selección y contratación de personal, programas de capacitación y adiestramiento, análisis de las causas de la rotación laboral, verificar constantemente el clima laboral y los programas para remediar cualquier situación incómoda que acontezca, sistemas de compensaciones, cumplimiento de aspectos de seguridad e higiene industrial
<i>Valores de la empresa</i>	Proceso sistemático de implementación de; planes, objetivos y metas a corto o largo plazo, políticas para su cumplimiento y seguimiento; actividades que todas las empresas deberían de llevar a cabo
<i>Comercialización</i>	Es el análisis de; las políticas de venta, vías de distribución, formas de pago, relación con clientes y proveedores, definición del mercado meta, estudios de mercado, uso de estrategias de mercadeo, satisfacción del cliente. Esta dimensión es de suma importancia debido a que la interacción con clientes y proveedores es esencial, tanto en la producción eficiente, así como también para la distribución y venta de los productos entre los clientes de manera exitosa

<b>Indicador</b>	<b>Descripción del indicador</b>
<i>Financiamiento</i>	Procedimiento por el cual se logra captar recursos financieros; este capital proviene de instancias internas o externas, y pueden ser, a corto, mediano o largo plazo, según lo requiera la empresa para obtener una operación normal y eficiente
<i>Mercado</i>	Cumulo de compradores que poseen una necesidad definida y el dinero necesario para satisfacerla, así como también la suficiente voluntad de adquisición; los cuales contribuyen a la demanda; y, en segundo lugar, están los vendedores para ofrecer el producto que satisfaga la necesidad anticipada del comprador
<i>Medio ambiente</i>	En materia ambiental, las empresas deben ser competitivas y a la vez responsables con el medio ambiente. Una empresa competitiva analiza el uso de normas ambientales, crea programas en la materia, tiene políticas de manejo de desechos, políticas de reciclaje, entre otras medidas
<i>Normas y reglamentos</i>	Medidas que adoptan las empresas para el desarrollo de su actividad de acuerdo con las leyes, y de esta manera obtengan la seguridad de cumplir con las normas técnicas que existen al momento de su aplicación; y el conocimiento de la normatividad y reglamento que siguen sus actividades

Tabla II. Descripción de indicadores  
 Elaboración de tabla: Berenice F. Cornejo  
 Fuente: IMCO, la ENAPROCE y (Moreno, 2002)

### **El contexto histórico de las PyMEs y su clasificación**

Las PyMEs empiezan a adquirir mayor importancia alrededor de los años 50's y 60's impulsadas por el gobierno federal, para reactivar la economía nacional, la cual dio lugar a una estrategia de industrialización que se le conoce como "modelo de sustitución de importaciones". El modelo consistía en sustituir los artículos de procedencia extranjera, por artículos fabricados en la industria nacional.

El propósito del modelo era, que la actividad industrial fuera el eje del desarrollo económico y así lograr la acumulación de capital; hecho por el que la inversión industrial se reactivó, dando origen al establecimiento del control de los precios del mercado, con acceso a financiamientos y a las importaciones (Cantu, 2009)

Para los años 70's las PyMEs se enfrentan con grandes limitaciones en materia de equipamiento, capacitación, organización y principalmente de información, lo que les impidió alcanzar altos niveles de productividad y calidad, provocándoles una inestabilidad económica en un país que estaba seriamente afectado por el desequilibrio macroeconómico, razón que las obliga a que su única preocupación fuera la de sobrevivir; esta crisis se extiende hasta los años 80's.

En los 90's inicia una nueva etapa para las PyMEs en materia de financiamientos externos y estabilidad económica interna; la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) hoy la Secretaría de Economía establece el marco normativo legal de sus actividades económicas y establecen de acuerdo con el número de empleados y ventas anuales el tamaño de las empresas (Instituto de investigaciones legislativas del senado de la república, 2002)

### **Clasificación de las PyMEs**

Una empresa independientemente de su tamaño y origen es considerada igual en cualquier lugar del mundo, y se componen de los mismos elementos (humanos, materiales, técnicos y financieros).

Sabino (1991), define como empresa "Unidad de control y decisión que utiliza diferentes insumos para producir bienes o servicios"

Jimenez (2005) La empresa es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación y marketing para obtener sus fines.

En conclusión y de acuerdo con estas definiciones se enumeraron las siguientes características de una empresa:

- Organizaciones que forman parte de un ambiente económico y social de un país
- Las actividades son planeadas y controladas de acuerdo con los objetivos que desea alcanzar
- La competencia es un factor importante, por lo cual se exigen altos estándares en cuanto a modernización, racionalización y programación
- Son parte importante del proceso de crecimiento económico, social y de desarrollo de un país

De manera muy general y con referencias del IMCO, del Instituto PyME y de lo observado durante la investigación, se citaron las siguientes características de las PyMEs;

- El tamaño es menor en comparación con las macroempresas que operan en el mismo ramo
- La planeación estratégica en muchos casos es escasa
- La visión en cuanto al mercado y el entorno está en continuo proceso
- Existe poca innovación tecnológica, presumiblemente puede ser a causa de la falta de recursos

### **Ventajas y desventajas de las PyMES, dentro del marco de una perspectiva competitiva.**

Para (Longenecker, 2001) conocer las ventajas y desventajas de las PyMEs son de suma importancia pues de este modo se podrá tener acceso al conocimiento interno de las mismas y así lograr un análisis más profundo a cerca de sus debilidades y oportunidades que se pueden presentar en las organizaciones.

Entre las ventajas de las PyMEs se pueden encontrar las siguientes:

- Poseen la suficiente capacidad de generación de empleos
- Son altamente flexibles, lo que permite su adaptabilidad al tamaño del mercado
- Poco personal ocupado, factor que facilita la intercomunicación personal, y permite a los directivos conocer a toda su planta trabajadora, permitiendo la pronta resolución de problemas que se lleguen a presentar
- Existe una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas
- La comunicación con los consumidores es totalmente directo y personalizado

Desventajas de las PyMEs (Longenecker, 2001)

- Son altamente susceptibles a dificultades económicas
- Los recursos financieros son una gran limitante, debido a que no tienen facilidad de acceso a fuentes de financiamiento
- Existe una abundante inexperiencia administrativa de por parte de los directivos

Al observar las ventajas y desventajas de las PyMEs se puede concluir que una de sus carencias principales recae en la poca información empresarial y la falta de vinculación con el gobierno debido a la falta de apoyos y financiamientos, resultado de la poca información por parte de las Pymes.

Los procedimientos, técnicas o normas que le ayuden a asegurar su éxito, son elaborados escasamente y el tiempo dedicado a esta actividad es mínima, en la gran mayoría de los casos se debe

a la falta de conocimiento. Por lo que se considera que las PyMEs requieren de un fortalecimiento que les garantice el éxito.

Para efecto de la investigación se retomaron algunos factores que el IMCO y la ENAPROCE toman en cuenta para la identificación de problemáticas de las PyMEs, y se dividieron en dos variables principales: Factores internos y factores externos, en el ámbito de lo externo se enfoca en los problemas que son más bien de tipo macroeconómico en donde las PyMEs no tienen influencia en su solución, y el enfoque interno tiene que ver con todo aquello que aqueja a la empresa derivado de la gestión y del sector económico al que pertenece, y en donde la PyME es totalmente responsable de la solución.

Como ya se mencionó, para llevar a cabo un correcto análisis de las PyMEs es necesario conocer las ventajas y desventajas, pero de igual modo es importante conocer su clasificación en función del número de empleados y conforme al sector económico al que pertenecen

Sector	Estratificación de empresas					
	Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango monto ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado	Personal	Rango monto ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Industria	De 11 a 50	De \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	De \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 11 a 30	De \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	De \$100.1 hasta \$250	235
Servicios	De 11 a 50	De \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 100	De \$100.1 hasta \$250	235

$Tope\ máximo\ combinado = (trabajadores \times 10\% + (ventas\ anuales \times 90))$

$mdp = \text{Millones de pesos}$

Para efecto de la investigación se trabajará con estos rubros

Tabla III. Estratificación de empresas, datos extraídos de Censos Económicos 2014, Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos

Elaboración de tabla: Berenice F. Cornejo

Fuente: INEGI, p. 14

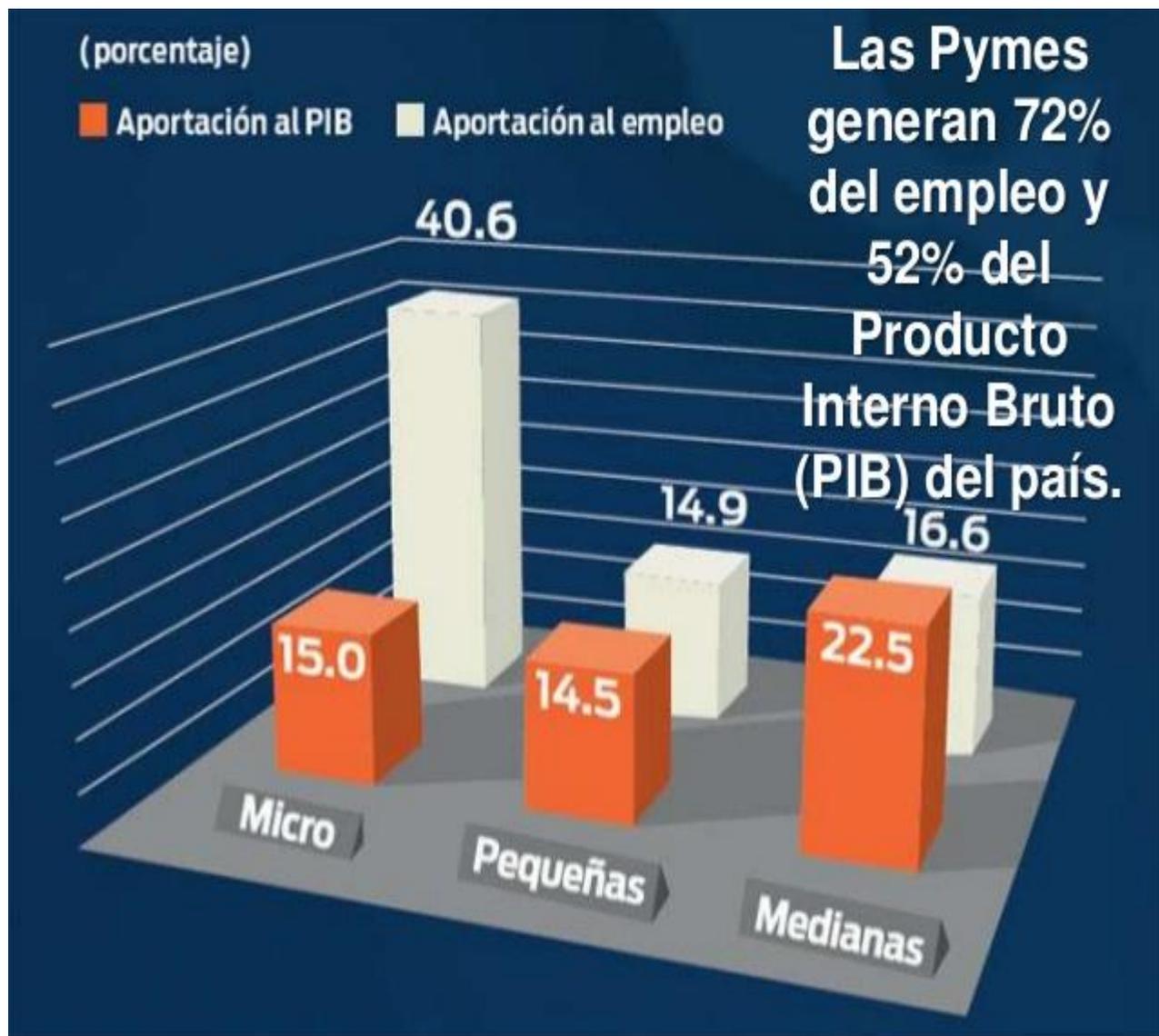
Se determinó trabajar con el sector industrial; que de acuerdo a la estructura y criterios citados por el SCIAN-México, las inmobiliarias pertenecen a la actividades secundarias nombradas en la clasificación por actividad económica, de las transformación de los bienes (INEGI, 2007); y en la pequeña industria por ser la más susceptible a los diferentes dificultades internas y externas por las que atraviesa cualquier empresa.

Se puede señalar que las PyMEs como objeto de estudio de la investigación; son fundamentales para la economía de un país, si, se ve principalmente en término de empleo pues contribuye directamente al crecimiento y desarrollo económico, motivo por el que adquieren gran importancia. Surgen en los años 70's como una opción al desempleo, sin ningún tipo de planeación y sin financiamiento.

Representan mundialmente el segmento económico que aporta el mayor número de unidades económicas y de personal ocupado, es por ello por lo que surge la necesidad de fortalecer y medir su

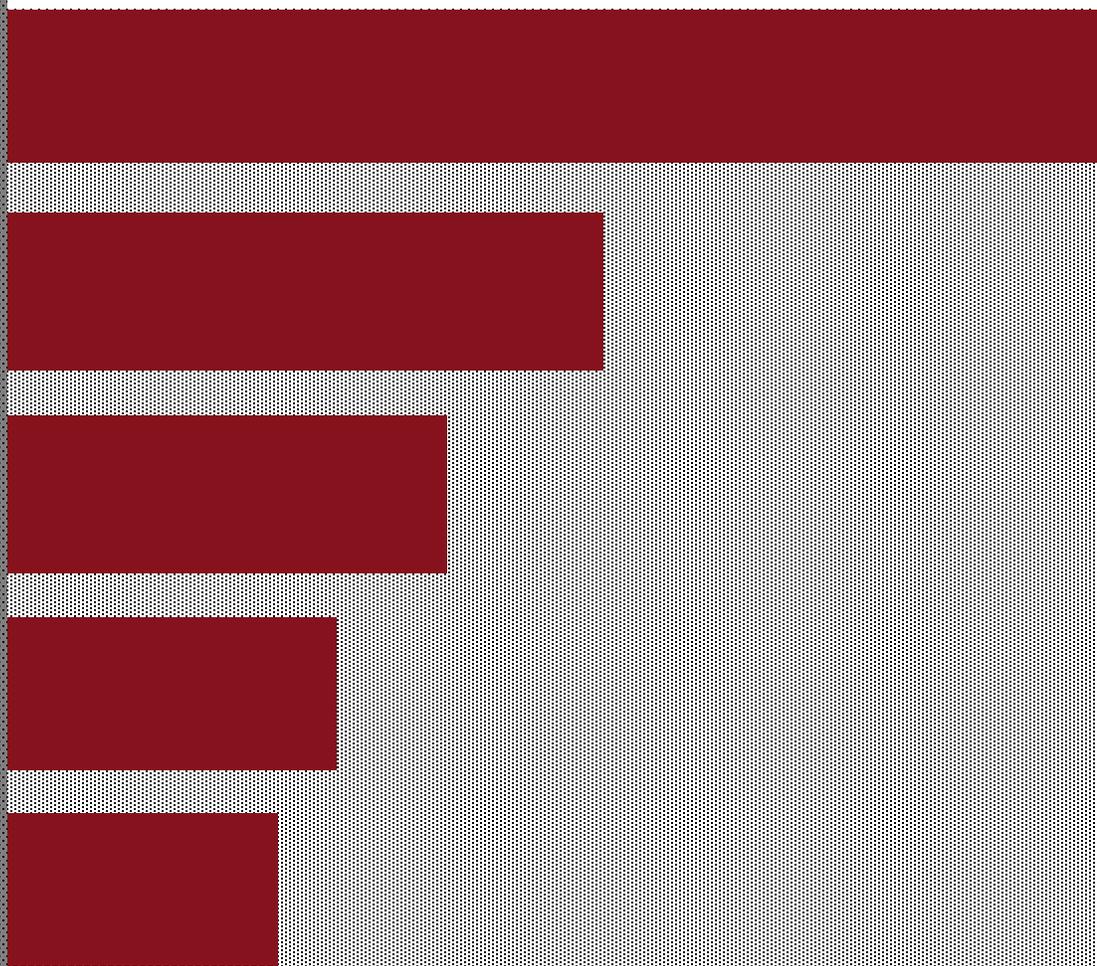
desempeño, pues de ellas depende en gran medida el comportamiento de las economías nacionales, pues estadísticamente se puede afirmar que más del 80% de las unidades económicas están conformadas por las PyMEs (INEGI, 2014)

Razón por la que estas empresas tienen un gran compromiso, pues deben de ser en gran medida, eficientes, competitivas y con altos estándares de calidad; pues así lo demanda el mercado a nivel nacional e internacional, de tal manera que para lograr estos aspectos deben de desarrollar y actualizar sus capacidades productivas y administrativas, para generar mejores condiciones de trabajo.



# CAPÍTULO II

## EL CONTEXTO DE LAS PYMES INMOBILIARIAS



## Capítulo II

### El contexto de las PyMEs inmobiliarias

El INEGI reportó que el Producto Interno Bruto (PIB) generado en 2014 por la vivienda en México alcanzó un nivel de 935,240 millones de pesos, lo que equivale al 5.7 del PIB del país. Explica que una de las principales contribuciones de la medición del sector de la vivienda en México es la cuantificación del crecimiento económico generado por las actividades económicas del mercado y no del mercado vinculadas a este sector.

Por actividades económicas indica que, la construcción relacionada con la edificación residencial presentó 63.6%; los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles asociados a la vivienda, 31.4%; los servicios financieros y de seguros asociados con este sector, 4.3% y el resto se distribuyó en otras actividades.

Con ello, el organismo indica que el PIB del sector de la vivienda en 2014 mostro una variación anual de 3.2% en términos reales.

Refiere que las actividades vinculadas con el sector de la vivienda reportaron 2 millones 858,810 puestos de trabajo, mismos que representaron 6.7% de la ocupación total del país.

#### **Operación de una empresa inmobiliaria desde un enfoque sistémico**

(Gay) argumenta que un sistema debe entenderse como, “una agrupación de elementos en interacción dinámica, organizados en función de un objetivo” (1999)

(Vega & Sánchez Gutierrez ) dicen que, “el modelo sistémico, constituye un modelo teórico o abstracción que muestra las dimensiones del proyecto y sus relaciones. El modelo permite identificar la configuración del proyecto y el entorno, así como las relaciones que permiten explicar su funcionamiento” (2005)

De acuerdo con lo anterior, se resume que las inmobiliarias siguen un enfoque sistémico, debido a que, establecen patrones de operación, y no precisamente siguen los convencionalismos de las industrias de procesos; puesto que se dedican particularmente a la producción de bienes materiales el cual se define como su objetivo, y por consiguiente son las que se encargan de brindar a la sociedad las edificaciones necesarias para satisfacer sus necesidades de habitar.

Como ya se mencionó, el objetivo es entregar sus productos o servicios de acuerdo con un proyecto previo, aunque esto implique que en el proceso existan variaciones que deberán ser acordadas y aceptadas por el cliente; esto quiere decir que lo ejecutado en obra, debió ser explicitado con detalle durante las etapas previas a la operación teniendo así una definición de proyecto y diseño; (Vega & Sánchez Gutierrez ) dicen que “en el proceso del sistema Proyecto-Operación y Uso, en el caso de los asentamientos o ciclos de vida se divide en fases, como se muestra en la figura1: Concepción, Diseño, Ejecución, Ocupación, Evolución y Crecimiento.

Según (Senge) la empresa debe tener la capacidad para sobrevivir en un ambiente tan cambiante como el que impera dentro del sector de la construcción en general (1999).

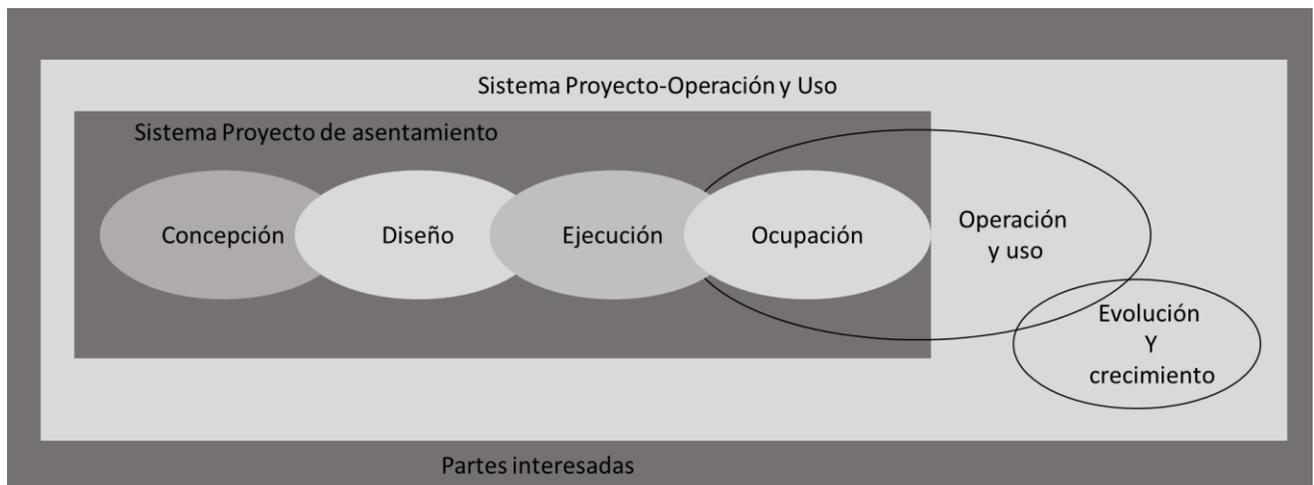


Gráfico 1: Proceso del sistema Proyecto - Operación y Uso

Referencia: (Vega & Sánchez Gutierrez ) (Modelo Sistémico para la Concepción de Proyectos de Inversión en Construcciones. Caso: Asentamientos Humanos, 2005)

### **Actividades fundamentales en la administración de una empresa.**

En la investigación se consideraron cuatro funciones administrativas de vital importancia para las PyMEs, de acuerdo a lo observado durante la fase de levantamiento de información, tanto bibliográfica como de campo: los cuatro puntos son: las finanzas, las operaciones, el mercadeo o comercialización y los recursos humanos; para llevar a cabo una producción equilibrada y así lograr la permanencia en el mercado; mismas que se describen a continuación (Abad, Pech Pérez, & Álvarez Romero, 2005)

Las finanzas se encargan de asegurar los precios favorables para los recursos, así como también de la evaluación de los proyectos a ejecutarse en los que se determinan si son factibles antes de llevar a cabo una inversión. También se encarga de realizar evaluaciones periódicas de la situación financiera de la empresa con la finalidad de evitar que existan faltantes de fondos y evitar financiamientos innecesarios que incrementen los costos.

Las operaciones se considera que son el eje principal de la empresa, pues analiza los grados de eficiencia, eficacia y efectividad alcanzados por la empresa. Entendiendo como eficacia el logro de las metas del sistema, por eficiencia el uso óptimo de los recursos y por efectividad el alcanzar ambas.

La empresa depende directamente del mercadeo o la comercialización, puesto que es la vía para promover los productos y servicios que ofrece la empresa, para ello, se considera necesario la implementación de planes y programas de promoción de venta.

La gestión de los recursos humanos la cual puede existir a nivel oficina y también a nivel de campo que por lo general lleva a cabo la subcontratación de los obreros a través de los subcontratistas. En la medida en que el volumen de obra va incrementando conforme avanza el proyecto, va siendo necesario incluir diferentes funciones.

### ***Proceso de operación de las empresas.***

Una empresa, de acuerdo con el tipo de bienes o servicios que produce, puede organizar sus operaciones en forma de: proyecto, producción repetitiva o como proceso continuo (Stevenson, 2014)

La forma de operación de un proyecto se caracteriza por ser un conjunto de actividades dirigidas al cumplimiento de una meta, puesto que el tiempo es fundamental para su realización ya que tiene

un lapso determinado de ejecución, no siendo este un factor importante para efectos de calidad para el resto de las industrias (Abad, Pech Pérez, & Álvarez Romero, 2005)

La producción repetitiva a menudo se encuentra en la edificación de vivienda como un método común para la producción de gran volumen estandarizado; dicho proceso es utilizado para la obtención de productos o servicios con alta uniformidad. Sin embargo, no siempre es así, también existe la operación continua que es muy parecida a la operación manufacturera ya que se basa en la obtención de productos altamente uniformes. (Paz & González Gómez, 2000)

En un sistema de construcción repetitivo como lo puede ser la construcción masiva de vivienda, es necesario mantener un inventario con los insumos necesarios para mantener una operación estable; asimismo, se crea también un inventario de unidades de vivienda terminadas, que está integrado por aquellas unidades que no han sido entregadas todavía a los clientes (Abad, Pech Pérez, & Álvarez Romero, 2005, pág. 32)

### ***Gerente de operación de construcción.***

Tiene la responsabilidad de que la construcción se materialice; su trabajo también es administrativo pues debe de coordinar el uso de los recursos, debe tener el dominio de las habilidades técnicas de la ingeniería, por tal circunstancia debe de estar capacitado para ambos campos del conocimiento. En la realización de sus tareas deberá seguir el proceso de la administración; planear, organizar, dirigir y controlar. (Abad, Pech Pérez, & Álvarez Romero, 2005)

Según (López) el proceso administrativo se divide de la siguiente forma: (2012, pág. 55)

	<b>Fases</b>	<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Proceso administrativo</b>	Mecánica	Planeación	¿Qué se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?
		Organización	¿Cómo se va a hacer?
	Dinámica	Dirección	Ver que se haga
		Control	¿Cómo se ha realizado?

Tabla IV: Fases del proceso administrativo según (López, 2012) en (Proceso administrativo, pág. 55)

Elaboración: Rebeca Cordoba López

Fuente (López, 2012, pág. 55)

La planeación es donde se fija el curso de la acción a seguir, estableciendo los principios que lo orientara, determinando la secuencia de operaciones para la realización y la delimitación de los tiempos para la correcta realización. (López, 2012, pág. 57)

Los puntos más importantes de acuerdo con la autora son:

- Definir los propósitos, pronósticos, objetivos y estrategias a seguir
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño
- Elaborar los programas para lograr los objetivos
- Elaborar presupuestos
- Establecer las condiciones y suposiciones bajos las cuales se hará el trabajo
- Establecer el plan general
- Anticipar los posibles problemas futuros

Dentro de la organización que se refiere a proporcionar una estructura, procesos, funciones, responsabilidades, métodos y técnicas que ayuden a simplificar el trabajo, con el propósito de obtener la maximización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos para la realización de los fines que la empresa persigue: las actividades más importantes son: (López, 2012, pág. 58)

- Elaborar el organigrama de la empresa subdividiendo el trabajo en unidades operativas (departamentos)
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos y determinar sus requisitos
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado
- Elaboración de manuales

La dirección: Es la ejecución de las actividades desarrolladas en la planeación y organización, conduciendo y orientando los recursos, mediante la toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo. Se trata de controlar las operaciones por medio de la cooperación y esfuerzo de los subordinados, con el fin de lograr altos niveles de productividad; las actividades más importantes son: (López, 2012, pág. 58)

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto
- Conducir o retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo
- Motivar a los miembros
- Comunicar con efectividad
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo

El control: En esta etapa se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones; las actividades más importantes; (López, 2012, pág. 59)

- Comparar los resultados con los planes en general
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones
- Comunicar cuales son los medios de medición
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones
- Ajustar el control de acuerdo con los resultados

Una vez citado lo anterior se concluye que, el gerente de operaciones es parte esencial para el buen funcionamiento de la empresa, puesto que debe tener el control total de una correcta planeación de actividades y tomar las decisiones lo suficientemente fundamentadas sobre la ejecución de la obra. Se puede observar que su influencia es considerablemente alta, para el alcance de las metas y objetivos que la empresa debe alcanzar.

Para cumplir con las expectativas de su rol, el gerente puede echar mano de todo tipo de herramientas conceptuales que le ayuden en la toma de decisiones (Simon, 1976) Las herramientas que puede utilizar entre otras son: el enfoque de sistemas, los métodos cuantitativos, el análisis de costo beneficio, el reconocimiento de prioridades y el uso de los modelos (Barrister & Hagen Olson , 1985)

Como ya se vio anteriormente el enfoque de sistemas tiene como finalidad hacer frente a los problemas cada vez más complejos que plantean la tecnología y las organizaciones modernas, problemas que por su naturaleza rebasan nuestra intuición y para lo que es fundamental comprender su estructura y proceso.

*Los métodos cuantitativos* utilizados para la resolución de problemas son una manera de obtener una solución óptima a los problemas de la gerencia. Y se utilizan en aquellos casos en que la toma de decisiones involucra cierto riesgo (Abad, Pech Pérez, & Álvarez Romero, 2005)

*El análisis de costo beneficio*, mide la relación entre los costos y beneficios de un proyecto de inversión, y también es parte de las decisiones del gerente de operaciones (Abad, Pech Pérez, & Álvarez Romero, 2005)

*El reconocimiento de prioridades* es necesario tenerlo claro ya que no todas las fases de la construcción tienen la misma importancia. Esto implica atender primero el problema más importante (Abad, Pech Pérez, & Álvarez Romero, 2005)

Y por último *el uso de los modelos* resultan exitosos para la toma de decisiones; el modelo es una abstracción de la realidad ya que representa una versión simplificada de algo (Riggs, 1992) Existen diferentes tipos de modelos que pueden ser utilizados para la resolución de problemas, por ejemplo una maqueta de un fraccionamiento es un modelo, así como los planos que se elaboraron para llevar a cabo la construcción y sin dejar de lado los elementos estructurales de una construcción representado mediante una ecuación o un conjunto de ellas, y todos estos son ejemplos de modelos, y pueden ser como ya lo vimos; de tipo físico, esquemático o matemático (Abad, Pech Pérez, & Álvarez Romero, 2005)

### ***Medición del desempeño de las operaciones.***

Conocer la capacidad de rendimiento aporta la información necesaria para que la planificación y el nivel organizativo pueda ser debidamente orientado, por lo cual al ser utilizado debidamente aumentará su utilidad. (Silva, Pérez Ezcurdia, Gimena Ramos , & Montes Guerra, 2012)

La medición del rendimiento es el proceso de cuantificación de la acción, dentro del cual, la medición corresponde al proceso de cuantificación y la acción es la que conduce a resultados. Medir el rendimiento constituye un procedimiento de captura de datos que puede ser usado para informar y favorecer a los responsables por la toma de decisiones (Neely, Gregory, & Platts, 2005)

Dentro de este contexto se entiende que la métrica es una medida cuantitativa del nivel en que un proceso posee cierto atributo o propiedad medible; y, a su vez, una medida es el número asignado a dicho atributo como resultado de la aplicación de un procedimiento de medición. Así mismo se entiende que un indicador es la métrica, que proporcionan conocimientos acerca de los aspectos de un proyecto, ayudando a interpretar los conceptos medibles. (Silva, Pérez Ezcurdia, Gimena Ramos , & Montes Guerra, 2012)

Las empresas deben tener claros los objetivos que persigue y así poder cumplirlos y alcanzar las metas que se proponga. De este modo se entiende que los indicadores son altamente importantes dentro de una organización puesto que dicen lo que se debe medir y cuáles son los límites de control dentro de los que debe estar dicho rendimiento. En este sentido, el nivel de rendimiento que alcanza una empresa está en función de la eficiencia y la eficacia de las acciones que realiza (Neely, Gregory, & Platts, 2005). Razón por la que la medida general del desempeño de las operaciones es la productividad, la cual es entendida como la relación entre los servicios prestados o los bienes producidos y los recursos destinados a ello como se muestra en la siguiente ecuación:

$$productividad = \frac{\text{productos obtenidos}}{\text{insumos utilizados}}$$

Para el caso de la construcción la cantidad de productos, son las edificaciones que se proponga la empresa realizar y se podrá decir que es una empresa eficaz si, al término de la construcción cumplen con todo lo previamente establecido en los modelos que se utilizaron para concluir con el proyecto.

La construcción se ha basado principalmente en dos indicadores para la valoración del desempeño los cuales son: el tiempo y costo; y desde este punto se espera que la obra se materialice en su totalidad, hecho con el que se alcanzaría totalmente la eficacia, pues el tiempo es un recurso y como tal está ubicado dentro de la eficiencia. es así como se puede tener una apreciación básica de la productividad en el desarrollo de un proyecto dado (Abad, Pech Pérez, & Álvarez Romero, 2005)

De lo cual se puede concluir que la empresa debe tener claros sus planes y sus programas para las operaciones, pues de otra forma sería difícil conocer si se alcanzaron o no los objetivos y metas; Y verificar si su desempeño es eficiente.

## PyMEs inmobiliarias en la Ciudad de México con registro ante la Cámara Mexicana de la Industria y la Construcción CMIC

A mediados del 2014 la industria de la construcción ha tenido un gran impulso gracias a la edificación de vivienda, ya que el crecimiento que ha demostrado asciende al 3.4% a tasa anual con respecto a la construcción de obras de ingeniería civil. ((CMIC), 2016) (Fig. 2)

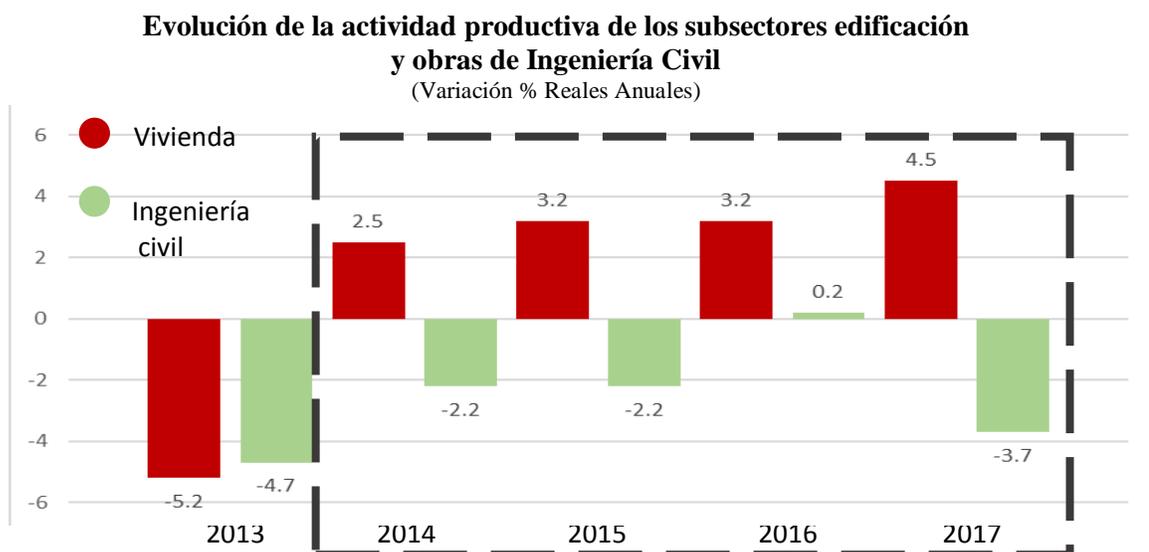


Gráfico 2: Evolución de la actividad de los subsectores de edificación y obras de ingeniería civil  
Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción con datos del INEGI  
Elaboración: Berenice Flores Cornejo

La edificación de viviendas dentro de la actividad de la construcción es de vital importancia pues tiene la finalidad de reducir el déficit habitacional del país, durante el primer semestre del 2016 el sector de la edificación de vivienda contribuyo con el 70% del PIB de la construcción, traducido en (926 mil millones de pesos) lo cual ha sido su mayor participación en los últimos 7 años. ((CMIC) , 2016)

Con respecto a la información derivada de la encuesta nacional de empresas Constructoras (ENEC) en el mes de mayo del 2016, el sector de la vivienda es el segundo que más apporto al subsector de la edificación con un 42%, razón por la que se ha convertido en uno de los sectores más importantes, considerado como el motor de crecimiento del sector de la construcción. En el planteamiento de la asignación de subsidios, se puso principal interés en reactivar el sector de la edificación de vivienda, y a partir del 2014 este sector empieza a retomar el rumbo de crecimiento constante.

Para el año 2014 a nivel nacional se inició el gran auge de construcción de vivienda en sentido horizontal pero dicho modelo de construcción era poco sostenible pues la gran mayoría de desarrollos se edificaban en las periferias de la Ciudad de México, lo cual ocasiono que muchas de las personas que adquirirían sus viviendas y al encontrarse tan lejos de sus centros de trabajos abandonarían su patrimonio, haciendo cada día más difícil la venta de estas edificaciones, lo cual llevo en este mismo año a que varias empresas se declararan en quiebra pues ya era más que insostenible la construcción masiva ((CMIC) , 2016)

Debido a que este tipo de vivienda empezó a mostrar signos de insuficiencia, las autoridades gubernamentales han tratado de reactivar el sector; y para finales de 2014 se estableció una nueva política de vivienda. El gobierno apoyo con subsidios para el desarrollo de nueva vivienda de bajos ingresos, pero en las partes centrales de la Ciudad de México El principal cambio de estrategia se centraba en redireccionar la política de vivienda para centrarse más en la calidad que en la cantidad ((CMIC) , 2016)

Una de estas políticas fue el aumento del monto del crédito que puede solicitar el trabajador al (INFONAVIT) con un límite superior de hasta 850 mil pesos; se aumentó la inversión privada la cual paso de un 49% en el año 1993 al 75% en 2015. Fue un cambio considerable en el mercado atribuido a efectos positivos que la liberalización económica del país y al aumento de la participación internacional ((CMIC) , 2016)

Con estas implementaciones se ha logrado que este sector de la vivienda haya atravesado por un periodo de transición sustancial, que con el apoyo gubernamental incentivo la construcción de unidades residenciales en las áreas centrales de la ciudad, que sin duda alguna cumpliría con sus objetivos que era mantener a los compradores de bajos ingresos más cerca de sus centros de trabajo con más posibilidades de empleo, aumentando la demanda de esta clase de habitación (Construcción, 2016)

Aunque el sector de la construcción adquiere una alta importancia en la economía del país, se observó que para el año 2017 la contracción del PIB de la industria de la construcción fue motivada por varios factores, entre los que destacan: la reducción de los recursos públicos destinados a inversión física en 2017 (-)23% con relación al 2016; el repunte de los precios en los materiales de la construcción en el año pasado (8.7%); Aumento de las tasas de interés e inestabilidad en el mercado cambiario (CMIC, 2018)

En la siguiente figura se aprecia el decremento del PIB en los últimos meses con respecto a los años anteriores, con lo cual se concluye, que debido a las vicisitudes que el PIB mostro durante los últimos 3 años, se presume que los niveles de competitividad en las empresas inmobiliarias también fueron afectados; si se considera que durante el año 2017 la industria de la construcción registro una de las etapas más difíciles desde el año 2013 según (CMIC, 2018) año en que la industria presento una caída de (-)1.6%, por consiguiente el sector de la construcción sufrió a la par una caída del (-) 1%.

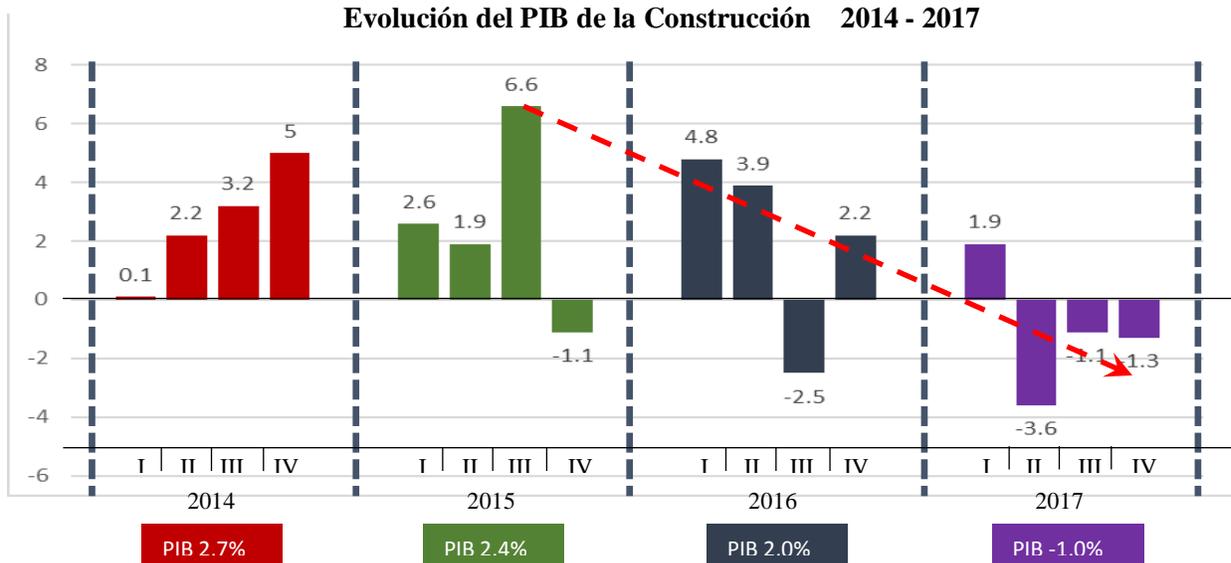


Gráfico 3: Evolución del PIB de la construcción periodo 2014 - 2017

Fuente: (CMIC, 2018) en (Producto Interno Bruto de la Industria de la Cosntrucción. información del 4to trimestre de 2017)

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Sin embargo la (CMIC), prevé que la edificación retome un terreno positivo para el año 2018, con un crecimiento del 0.3 al 1% y en materia de edificación el crecimiento irá de (-) 0.5 a 0.5 %, como se muestra en fig. xxx, considerando que la inversión física presupuestaria para 2018 tendrá un crecimiento real del 4.7% con relación a lo registrado en 2017; de igual manera se estima que durante la etapa de reconstrucción después de los sismo del pasado mes de septiembre de 2017, serán los impulsores de la construcción y de la generación de empleos en el presente año(2018)

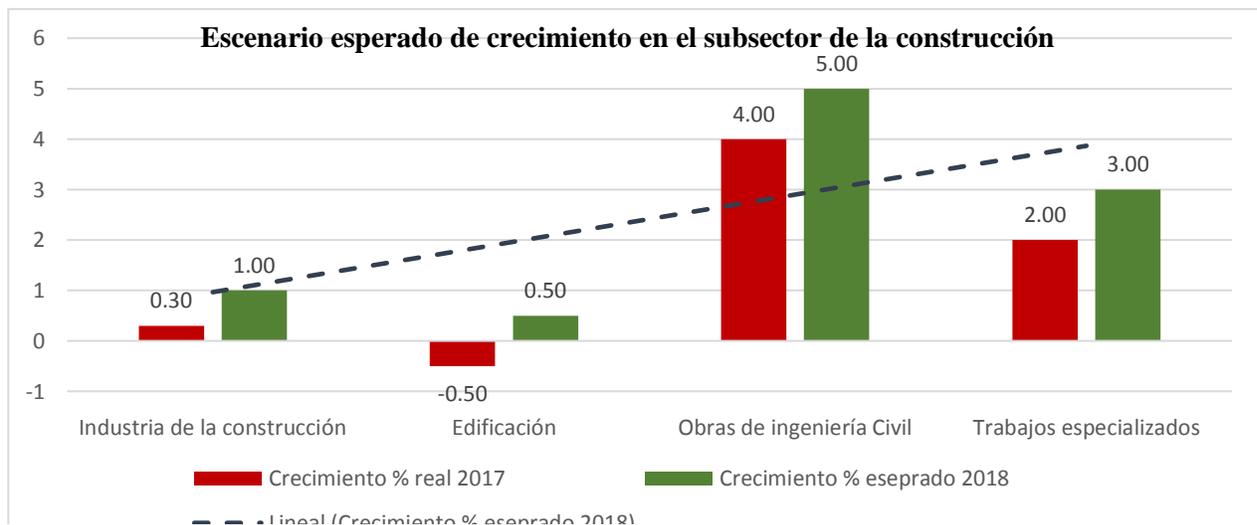


Gráfico 4: Escenario esperado de crecimiento en el subsector de la construcción

Fuente: (CMIC, 2018) en (Producto Interno Bruto de la Industria de la Cosntrucción. información del 4to trimestre de 2017)

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

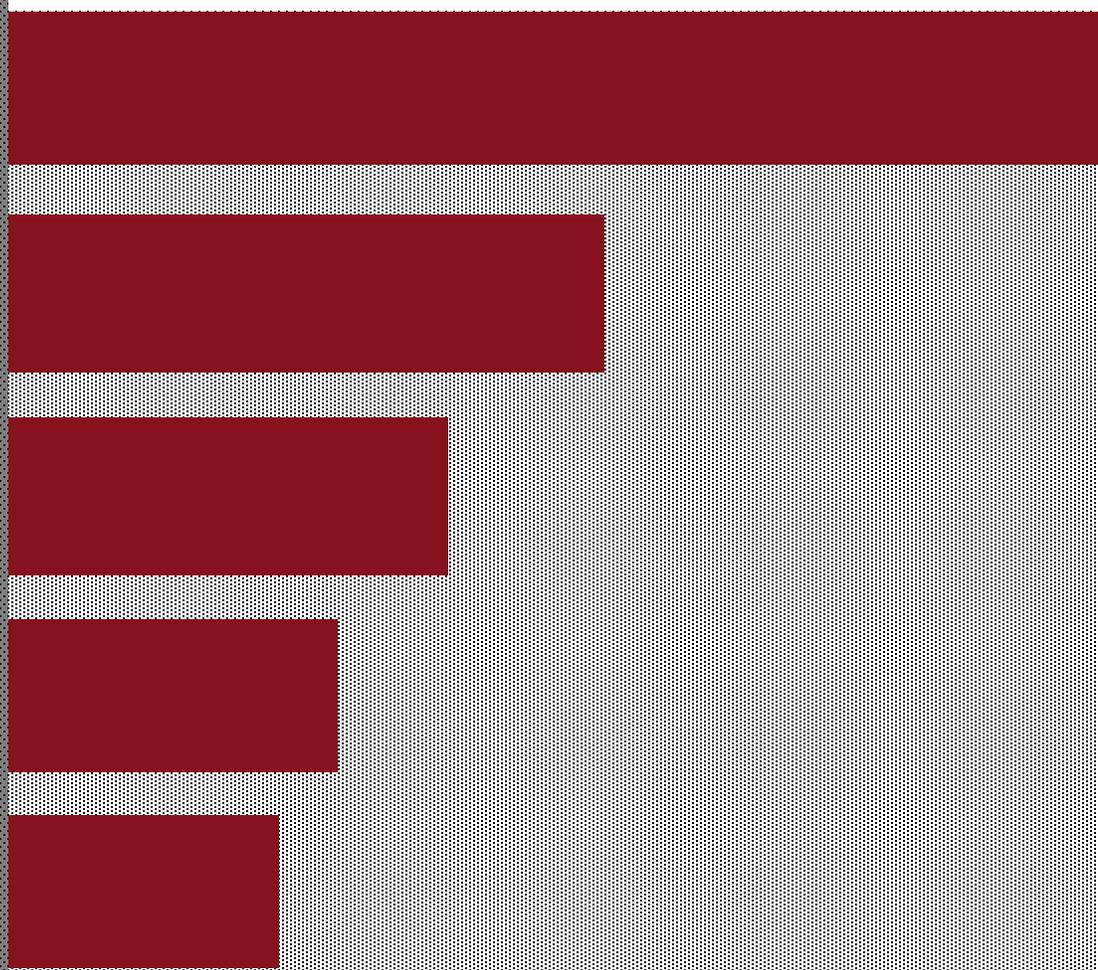
En conclusión; de acuerdo con las cifras observadas se estima que la construcción ganará terreno de forma positiva, aunque se prevé que el desempeño productivo seguirá siendo insuficiente, debido a factores que se han ido observando a lo largo de la investigación, mismos que se presume serán inhibidores del crecimiento; entre los que se puede mencionar:

- El escaso interés de las empresas en materia de productividad y competitividad
- Los altos costos de los materiales de construcción debido a la inestabilidad que el mercado cambiario atraviesa
- El alza de las tasas de interés mismas que hacen que los créditos sean alcanzables para muchas de las organizaciones, lo cual ocasiona que los proyectos no sean viables económicamente



# CAPÍTULO III

## **PYMES DEL SECTOR INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE MÉXICO: FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA COMPETITIVIDAD**



### **Capítulo III**

#### **PyMEs del sector inmobiliario en la Ciudad de México: factores que intervienen en la competitividad**

Como se mencionó en el capítulo 1, existen indicadores que se toman en cuenta para el análisis de la competitividad a nivel empresarial, mismos que se retomaron de la ENAPROCE y del IMCO para efecto de la investigación, y se añadieron dos más, con el objetivo de obtener el índice de competitividad en PyMEs del sector inmobiliario en la Ciudad de México. Estos indicadores dependen directamente de los factores o variables que intervienen en la medición del nivel competitivo, y derivan de la ventaja competitiva que adopta cada empresa a través de sus métodos de producción y de organización, dichos procedimientos se verán reflejados en el precio y calidad final del producto/servicio.

Los factores que afectan directamente la competitividad de cualquier empresa son; los factores internos y los factores externos, mismos que en muchos de los casos, para los gerentes y directivos se tornan difíciles de controlar, lo cual propicia un ambiente difícil para la supervivencia de la empresa; motivo por el cual, al estudiar la cultura de una empresa, se debe considerar necesariamente el contexto en que desarrolla sus actividades, y el papel de la organización interna como elemento clave del éxito (Acosta & Oreja Rodríguez , 2008)

Según (Acosta & Oreja Rodríguez ) la organización interna se enfoca en los recursos y capacidades, y destaca que la competitividad de la empresa, depende de que sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por los competidores, confiriéndole una serie de capacidades de competencias distintivas, por lo tanto debe identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar una ventaja competitiva sustentable (2008, págs. 13-32)

Se concluye que los factores internos son todos los elementos inherentes a las actividades mismas de la organización y tiene las facultades para mejorar la presencia de estos elementos o en su caso implementarlos para optimizar su operación. Los factores internos que se tomaron en cuenta para efecto de la investigación son:

- Calidad
- Tecnología
- Capital humano
- Valores de la empresa
- Comercialización
- Financiamiento

(Acosta & Oreja Rodríguez ) dicen que, desde el punto de vista externo, las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden sustraerse de las turbulencias y las tendencias del entorno, y deben responder adecuadamente a las presiones, dado que la mayor parte de la fuerza generadora de cambio se originan en el ámbito externo. Al ser un entorno cada vez más complejo, dinámico e interrelacionado, la empresa esta obligada a cambiar para garantizar su supervivencia (2008, págs. 13-32)

En este sentido se concluye que los elementos externos Son factores que afectan en forma directa la operación de la empresa y el desarrollo de estos no pueden ser modificados por la empresa, razón

por la que debe de desarrollar la capacidad para responder y adaptarse a las nuevas circunstancias de su entorno. Los factores externos considerados para la investigación fueron:

- Mercado
- Medio ambiente
- Normas y reglamentos técnicos

## **Factores internos**

### **Calidad**

Durante las dos últimas décadas del siglo pasado, algunas empresas del país comenzaron a aplicar este concepto, ya que, no solo se trata de producir un bien con la mejor maquinaria, materiales y mano de obra, sino que va más allá, es tener la certeza de que el cliente queda realmente satisfecho con el producto (Herrera, 2002)

Por lo tanto, la calidad hace referencia a satisfacer las necesidades del consumidor, para así, obtener su preferencia, sobre los productos o servicios de otras empresas, así se concluye que, la calidad, es uno de los pilares para que las empresas sean competitivas y logren permanecer en el mercado.

(Padilla & Cabello Garza ) dicen que, el control total de la calidad puede definirse como la cultura administrativa de toda la organización, para que sea excelente en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente. (1996, pág. 35)

Nótese que este proceso de control está orientado hacia un producto, con la finalidad de intervenir en el proceso de producción, para evaluar los recursos tecnológicos, materiales y humanos utilizados en el mismo, mediante acciones sistemáticas y planeadas para proporcionar la confianza necesaria y el producto cumpla con los requerimientos de calidad, establecidos por las necesidades del cliente.

Dentro de una organización existen los procesos de gestión de calidad orientados al proyecto y orientada a la dirección de proyectos: ambas incluyen todas las actividades a ejecutarse que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad, de modo que el proyecto y la organización satisfagan las necesidades por las cuales se emprendió (PMBOK®, 2004, pág. 179)

*Los procesos de gestión de calidad del proyecto incluyen los siguiente: (PMBOK®, 2004)*

- Planificación de la calidad: identificar qué normas de calidad son relevantes para el proyecto y determinando como satisfacerlas
- Realizar aseguramiento de la calidad: aplicar las actividades planificadas y sistemáticas relativas a la calidad, para asegurar que el proyecto utilice todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos
- Realizar control de la calidad: supervisar los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumplen con las normas de calidad relevantes e identificar modos de eliminar las causas de un rendimiento insatisfactorio.

*Los procesos de gestión de calidad de la dirección de proyectos son: (PMBOK®, 2004)*

- Satisfacción del cliente: Entender, evaluar, definir y gestionar las expectativas, de modo que se cumplan los requisitos del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos (el proyecto debe producir lo que dijo que produciría) y ser adecuado para su uso (el producto o servicio debe satisfacer las necesidades reales).

- Responsabilidad de la dirección: El éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo, pero proporcionar los recursos necesarios para lograr dicho éxito sigue siendo responsabilidad de la dirección
- Mejora continua: el ciclo planificar-hacer-revisar-actuar es la base para la mejora de la calidad.

En resumen, El costo de la calidad se refiere al costo total de todos los esfuerzos relacionados con la misma, y debería ser implantado como herramienta del equipo de dirección de la empresa, que en todo momento le dé, una fotografía de la situación real de la misma, y permita saber que hay que modificar, cuanto tiempo le llevará la modificación y el costo que tendrá la adaptación de las peticiones del mercado.

### **Tecnología**

(Paul Anthony Samuelson & Dabney Nordhaus) En los cuestionamientos económicos de ¿qué producir?, ¿cómo producir? y ¿para quién producir?, refiere que en el ¿Cómo producir? Es justo el que hace referencia a la tecnología, como realizar un producto mejor que el de la competencia con la finalidad de mantenerse activo dentro del mercado, la gran mayoría de las veces lo que se busca es innovar y reducir costos a la hora de adoptar nuevos métodos de producción, pues la tecnología no solo es hablar de maquinaria y equipo existente, si no de los procesos de trabajo, de los sistemas de información y de la capacidad de innovación (1994, pág. 45)

En el aspecto organizacional, la tecnología es un elemento vital, ya que permite aumentar la eficiencia de todo tipo de procesos y obtener y manejar información que puede marcar la diferencia. Con su uso se busca agregar valor e incrementar la competitividad de la empresa, se puede reducir riesgos, incrementar la productividad y mantener una perspectiva global de las operaciones sobre la base de reportes con información completa y precisa (Sarmiento & Gómez, 2005)

La adopción de tecnologías y el mejoramiento tecnológico se plasman internamente mediante la ejecución de procedimientos innovadores, para luego ser transferidos directamente al contexto interno y externo a la organización (Baralt, 2005, pág. 490)

La tecnología, “tiene un soporte adecuado sobre el cual no sólo se refiere a sus propiedades y constitución de maquinaria, programas de producción, entre otros elementos que hacen que la administración de la organización sea eficaz y acorde con los propósitos impuestos” (Jiménez C. , 2003, pág. 11)

Las definiciones anteriores, indican que la tecnología es parte esencial para el crecimiento de una empresa, pues de ello depende directamente que la empresa ahorre en costo y tiempo lo que le permitiría de manera significativa incrementar su productividad, y por consecuencia ser competitiva.

### **Capital humano**

El factor humano es la eficiencia con la que se desenvuelve el personal, lo cual implica una reducción de costos y por lo tanto una mayor productividad; y para lograrlo las organizaciones deben enfocarse hacia dos aspectos fundamentales: capacitación y el pago al desempeño (W.L. & Gareth R. , 1995, pág. 146)

- a) Capacitación: Contar con personal con mayor número de conocimientos y habilidades permite a la empresa tener una mayor eficiencia en uso de los materiales e insumos que se utilizan en los

procesos de producción. Es importante que la empresa vea a la capacitación de su personal como una inversión y no como un gasto.

b) Pago al desempeño: Motivar al personal con mejores beneficios económicos hará que se vuelva más productivo, sin caer ((CMIC), 2001) en el reconocimiento individual pues esto solo generaría competencia con resultados adversos para la empresa.

Para realizar una gestión de las personas eficiente y que contribuya a que la organización alcance sus objetivos, deben implementarse procesos que permitirán cuatro cosas: (Martínez, 2013)

1. Que las personas sepan lo que deben saber
2. Hagan lo que deben hacer
3. Esten motivadas
4. Permanezcan organizadas

*Los procesos son: (Martínez, 2013)*

1. Selección; El perfil de puesto es básico para la selección. brinda el “norte” de la búsqueda, orienta a quien debe tomar la decisión y clarifica que buscar. La selección es el proceso mediante el cual se producen los ingresos de las personas a los diferentes puestos de trabajo.

2. Formación; El proceso de formación se “conecta” directamente con el proceso de selección, pues desde el momento que se evalúan las competencias de un postulante, cuando es seleccionado e ingresa a la organización, ya se cuenta con el conocimiento de las aptitudes que posee para el puesto y cuáles no.

3. Desempeño; la gestión del desempeño se basa en el perfil de puestos. En éste se encuentran definidas las competencias técnicas y de comportamiento que el ocupante del puesto deberá cumplir.

4. Compensaciones; son todas aquellas retribuciones que recibe un empleado por el desempeño de su labor dentro de una organización. Las mismas pueden ser de carácter dinerario o no dinerario. Dentro de éstas se incluye la remuneración, aporte extraordinario por obra social, premios, participación en las ganancias y beneficios varios. ¿Cuánto pagarle a una persona por ocupar un puesto? ¿Contra qué se compara? ¿De qué manera se puede ser justo y no “pasarse” ni “quedarse corto”?

5. Clima organizacional; es un estado general de cómo se sienten las personas, el cual está influenciado de manera determinante por los factores que afectan a la motivación, tales como las relaciones interpersonales, el reconocimiento, las posibilidades de desarrollo, la remuneración, ambientes de trabajo y todos aquellos que constituyen las necesidades que las personas buscan satisfacer dentro de una organización. El clima afecta directamente el desempeño de las personas, sus comportamientos, su compromiso con la organización, su deseo de aportar y su decisión de permanecer, razón por la que este clima debe ser revisado frecuentemente.

### **Valores de la Empresa**

En palabras de (Argadoña) la falta de valores impide la buena marcha de la empresa; dirigir significa ser ético, y “si un directivo no es ético, seguro tomará decisiones equivocadas” (2002)

(Argadoña) argumenta que los miembros de una empresa trabajan por motivaciones distintas, pero se debe conseguir que todos tengan un objetivo común; es por ello que dirigir una organización es elaborar estrategias que desarrollen las capacidades de los miembros del grupo, para alcanzar las

competencias distintivas que ésta desea tener para cumplir su misión; también agrega que un líder es aquella persona a la que los demás siguen porque están seguros de que quiere lo mejor para todos y también para la organización.

Los valores tienen que ver con las decisiones y las conductas de las personas, pues marcan los objetivos que se desean alcanzar, el como resolver conflictos y de como se da la relación con los demás, es por eso que los valores se encuentran presentes en todas las decisiones, lo que quiere decir que las organizaciones se mueven de acuerdo a sus valores (Argadoña, 2001)

Cuando se refiere a los valores de una empresa, en realidad se hace alusión a los valores de cada persona que la integran. Sin embargo, también existen los valores organizacionales, que son los que condicionan los valores de las personas que integran una empresa; es decir la gama de valores de las personas de una empresa no depende solo de esas personas, ni siquiera de sus interrelaciones, sino también de la organización de la empresa y de su estructura (Argadoña, 2001)

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia donde va la organización a largo plazo, y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que pretende conseguir (Pupo, 2007)

Por tal motivo la conformación de los valores finales se realiza respondiendo a las siguientes interrogantes:

1. ¿Quiénes somos y para que existe la empresa? (misión)
2. ¿Hacia dónde se dirige la empresa? (visión)
3. ¿Como llegar hasta donde se dirige la empresa? (propósitos estratégicos)
4. ¿Qué buscan los clientes? (Factores clase de éxito)
5. ¿Cómo lograr los factores claves de éxito? (Área de resultados claves)

En este sentido (Pupo) define a la misión como la razón de ser de la organización, la meta que moviliza la energía y capacidad; es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Una misión bien formulada permite guiar las acciones los sentimientos y da la imagen de que se sabe, a dónde se dirige la organización, así como del apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización (2007)

Según (Armijo, 2011) Una correcta definición de misión debe contener:

- Propósito de la organización
- Que hace: descripción de los productos/servicios finales
- Para quienes: identificación de los usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos/servicios

Cual es el efecto que se espera lograr: (resultado final en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos.

La visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar; un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura. Cuando una determinada visión se alcanza, es necesario desarrollar una visión nueva, y con esto se entiende que la visión siempre está en constante evolución y por tanto debe ser sustituida la veces que sean necesarias para que la organización a su vez pueda ser competitiva (Rivera, 1991)

El propósito estratégico como concepto se acerca mucho a la visión y a la misión; incluye un estado futuro deseable, una meta definida en términos competitivos que es mas parte de la visión que del propósito. Al igual que la visión; en cuanto la meta es alcanzada, la organización puede que llegue a perder el rumbo; es por ello por lo que al igual que la visión debe volver a replantearse (Rivera, 1991)

Una vez que la empresa define su razón de ser, el siguiente paso es saber que es imprescindible para el cumplimiento de su objetivo social: necesita saber que necesidad desea satisfacer de su público objetivo, cuáles son sus valores, es decir debe definir sus factores claves de éxito. Una vez que tiene conocimiento de ello la empresa puede dirigir sus acciones hacia el logro de mos mismos lo que evidentemente le facilitara alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus clientes y así alcanzar rasgos altamente distintivos con respecto a su competencia y generar lealtad en sus consumidores. (Pupo, 2007)

Las áreas de resultados clave son los departamentos de la organización primordialmente responsables de que ésta pueda lograr un factor clave de éxito determinado. Pero, también depende del tipo de factor clave, que se busque para que sean claves unas u otras áreas de la organización. Las áreas de resultados claves establecen los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos (Pupo, 2007)

En resumen, una compañía con los valores organizacionales adecuados y llevados a la práctica – idealmente- por todos, se convierte en una empresa con un nivel de competitividad difícil de igualar o superar, ya que sus logros están basados en principios sólidos y únicos. Pues como se ha visto los valores son la base para una filosofía administrativa, pues se considera que son los pilares de cualquier empresa, ya que define a cada uno de sus miembros en especial a sus directivos, y rigen sus normas de conducta en todos los niveles encaminándola al logro de su visión con el constante cumplimiento de su misión.

### **Comercialización o marketing**

El marketing es esencial para el buen funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto. La elaboración de un plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste. De la misma manera informa con detalle de las etapas que se han de cubrir para llegar al objetivo final. También tiene la ventaja que permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa y los recursos en dinero, tiempo y esfuerzo necesarios para llevarlo a cabo (Cohen, 2001, pág. 10)

Según (Cohen); un plan de marketing debidamente preparado produce mucho con una cantidad relativamente pequeña de esfuerzo concentrado; y entre las utilidades se encuentra (2001, pág. 10)

- Sirve como mapa; indica como se llega desde el principio del plan, hasta el logro de las metas y los objetivos. También describe el entorno del mercado incluyendo los competidores, la política, la legislación, las condiciones económicas y los recursos con lo que la empresa cuenta.
- Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia; indica la ruta más conveniente junto con su entorno inmediato; y como prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permite encontrar nuevas vías que lleven al objetivo final deseado con la mínima dificultad; permite una toma de decisiones necesarias para que el proyecto retome su rumbo.

- Informa a los nuevos participantes de su papel y funciones en el plan: la programación es crucial, pues informa a todos aquellos que vayan a formar parte de un proyecto y así puedan comprender debidamente sus responsabilidades, así como también se les anuncia de como encajan sus tareas y sus actuaciones en el conjunto de la estrategia; es un plan que informa a los participantes cuales son los objetivos de como alcanzarlos: quién, con qué y cuándo.
- Permite obtener recursos para la realización del plan: demuestra que existe una visión clara del objetivo ultimo y que se sabe actuar en cada momento, lo que incluye acciones, costos y alternativas.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos. Un plan fruto de la reflexión es un plan conjuntado y bien organizado que utilice económicamente los recursos disponibles y permite prever cualquier contingencia que pueda favorecer o retrasar el avance del proyecto.
- Sirve para darse cuenta de los problemas, oportunidades y amenazas: el plan documenta sobre lo que ya se ha previsto.
- Permite el establecimiento de estrategias y considerar lo que se va a realizar con las oportunidades, amenazas y problemas futuros.
- Proporciona una posición competitiva de partida. Teniendo un plan de marketing se está en mejor posición para competir. Pues se encuentran mejor preparados que los competidores para los cambios repentinos.

En resumen, como se ha visto, la elaboración y preparación de un plan de marketing es imprescindible si lo que se desea lograr es ser más competitivo, ya que el plan es un instrumento valioso y efectivo para dirigir el trabajo diario hacia la consecución de los objetivos propuestos en el proyecto.

### **Financiamiento**

La actividad empresarial implica la necesidad de captar recursos financieros con los que pueda adquirir bienes, para la fabricación o prestación de un bien o servicio. Según (Merino, y otros, 2010) la función financiera debe desarrollar subfunciones principales tales como: la obtención de capital y la función de inversión; de esta manera describe a la financiación, como la obtención de recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa, en las condiciones de costo, plazo y cuantía más favorables, sin perder de vista los objetivos del proyecto.

La necesidad de recursos financieros en las empresas está determinada por el conjunto de inversiones que lleva a cabo dentro de la misma, de esta manera, la obtención de recursos financieros está estrechamente relacionada con el destino que se les dará a los mismos, es así como (Merino, y otros, 2010) afirman que el valor de una empresa no está determinado únicamente por sus activos reales sino también por la estructura financiera.

Los financiamientos se pueden clasificar en dos dimensiones: de acuerdo a su origen y a su duración, cuando se habla de duración puede ser a corto plazo, igual o inferior a un año y a largo plazo o financiación de recursos permanentes con un plazo superior a un año (Cruz, 2016, pág. 37)

De acuerdo con su origen se divide en interno y externo; el interno es a largo plazo: de acuerdo con la titularidad de los fondos se subdivide en autofinanciamiento y externa. El auto financiamiento son los beneficios obtenidos de las operaciones de la empresa, mientras que la financiación propia externa

esta dada por las aportaciones de los accionistas; ambas, por lo general se utilizan para financiar el activo no corriente y parte del activo corriente (Cruz, 2016, pág. 37)

El financiamiento externo, es ajeno a la empresa, los fondos deben ser pagados de acuerdo con los plazos establecidos por la fuente de financiamiento y pueden ser a corto o largo plazo.

Clasificación de fuentes de financiamiento

- **Interna**
  - *Interna (Autofinanciamiento)*
    - Utilidades reinvertidas
    - Venta de activos
    - Depreciaciones y amortizaciones
    - Emisión de acciones
  - *Externa*
    - Aportaciones de los socios
- **Externa**
  - *Ajena*
    - Proveedores
    - Anticipo de clientes
    - Bancos
    - Arrendamiento financiero
    - Gobierno

## **Factores externos**

### **Mercado**

Existen una serie de factores que influyen en la operación de las empresas, mismos que se basan en aspectos económicos y técnicos de un sector; es donde el conocimiento del estratega es comprender y enfrentar a la competencia, la cual va mas allá de enfrentar a los rivales establecidos del sector, pues incluye a 4 fuerzas más, los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida que se genera como consecuencia de las 5 fuerzas define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector (Porter, 2008)

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa (Porter, 2008)

*Amenaza de entrada.* Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores (Porter, 2008)

Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes, y existen 7 fuentes importantes

1. Economías de escala por el lado de la oferta

2. Beneficios de escala por el lado de la demanda
3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor
4. Requisitos de capital
5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño
6. Acceso desigual a los canales de distribución
7. Políticas gubernamentales restrictivas

*El poder de los proveedores.* Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende
- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor
- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

*El poder de los compradores.* Los clientes poderosos (el lado inverso de los proveedores poderosos) son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades

Un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones
- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o, de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición
- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector
- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador

*La amenaza de los sustitutos.* Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. La amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo

*La rivalidad entre competidores existentes.* La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia
- El crecimiento del sector es lento
- Las barreras de salida son altas
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio y es más factible que se dé una competencia de precios si:

- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores
- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos
- La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz
- El producto es perecible

La rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas

- Cuando el sector no es un cliente importante para los proveedores.
- Cuando los respectivos productos de los proveedores se diferencian a tal grado, que para una firma es muy costoso cambiarse de abastecedor.
- Cuando, a fin de aumentar los precios los proveedores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia delante dentro de la industria.
- Cuando los clientes no pueden utilizar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás.

### **Medio Ambiente**

La gestión ambiental es parte de la gestión global de una organización consistente en la forma en la cual se utilizan los recursos, organizacionales, financieros, disponibles para alcanzar los objetivos ambientales que forman parte de los objetivos globales (Delgado & Acosta García, 2009)

Para Jiménez (2002) la tendencia actual en materia ambiental es que la dimensión ambiental forme parte intrínseca de la estrategia corporativa de las empresas. Es decir, lo más apropiado en la actualidad es contar con una estrategia empresarial que incluya, además de todos los componentes tradicionales, los aspectos ambientales como parte crítica del éxito de la firma.

Este nuevo enfoque considera los aspectos ambientales en todas las fases de los procesos que lleva a cabo la empresa para ofrecer un producto o servicio al cliente. Incluso va más allá, ya que exige tomar en cuenta los residuos generados por el consumo de sus productos y establecer soluciones de reciclaje o minimizar el uso de materias primas y materiales (Huerta & García, 2009, pág. 16)

En este sentido (Huerta & García) afirman que actualmente las empresas no son evaluados únicamente por su rentabilidad financiera de sus operaciones; sino que también por su eficiencia y eficacia (2009, pág. 16)

Al implementar una ventaja competitiva ambiental se pretende que la empresa logre así una reducción de costos en sus procesos por una producción eficiente, aproveche mejor los recursos involucrados en el proceso productivo y los desechos originados por el mismo, o agregue valor al producto y lo posicione en el mercado basado en la conciencia social de los consumidores (Trujillo & Vélez Bedoya, 2006, pág. 298)

Actualmente se considera que las empresas deben asumir su responsabilidad en cuanto al cuidado del medio ambiente y ésta es compartida junto con las autoridades. Es en la Constitución Política en donde se establecen las bases para la protección del medio ambiente; en el párrafo V del artículo 4º. el principio de proteger un medio ambiente adecuado para que toda persona pueda disfrutar de desarrollo y bienestar. En tanto, el Art. 25 incorpora el concepto de sustentable (sostenible), con lo cual se establece la base constitucional del desarrollo sustentable (sostenible) en nuestro país (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2018)

Así se abrió camino a la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (DOF, 28-I-1988) y sus modificaciones (13-XII-96), y a las leyes Forestal, General de Bienes Nacionales y General de Vida Silvestre (DOF, 31-XII-2001 y 10-I-2002), que hoy nos rigen (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2018)

Uno de los objetivos de esta ley es el de la preservación del equilibrio ecológico, procura el mantenimiento del medio ambiente evitando su deterioro o afectación; otro es el establecimiento de la serie de actividades que deben desarrollarse para restaurar el medio ambiente, acciones que deben obligar a los organismos y a las empresas al cumplimiento de esta ley (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2018)

### **Normas y Reglamentos Técnicos**

La constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es la ley suprema que rige toda Ley en México. Es por ello por lo que a partir de la Constitución y con respecto a la existencia de empresas, existen varias leyes que regulan su desarrollo, las cuales deben ser revisadas y analizadas antes y durante la instalación de una empresa.

Es así, como las empresas se ven ante la necesidad de sujetarse a leyes y reglamentos, los cuales debe de cumplir para poder realizar sus actividades productivas.

*De estas leyes y reglamentos, se pueden establecer dos grupos:*

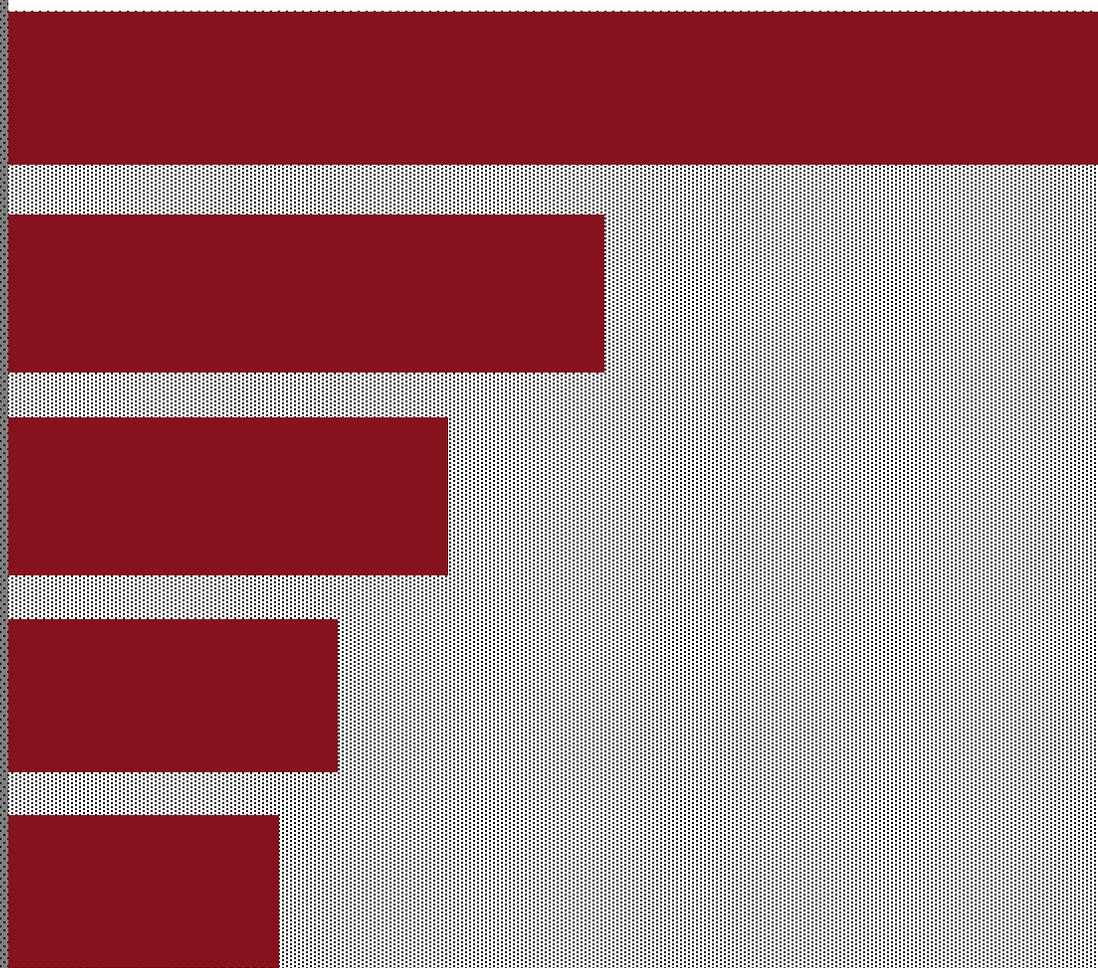
1. Aquellos que son observados como independientes de la actividad de la empresa, y que siempre hay que cumplir con ellos tenga o no actividad; como ejemplo de ellos están: los derivados del artículo 31 fracción IV, la ley del impuesto sobre la renta y su reglamento, y el código fiscal. También del artículo 123, se desprenden lineamientos como la ley federal del trabajo y la ley del seguro social.
2. El otro grupo de leyes, son aquellas que están relacionadas con sus actividades, y que la autoridad las establece con la finalidad de proteger los recursos naturales y la seguridad de la población; se puede mencionar algunas de estas leyes: ley de obra pública y servicios relacionados, normas oficiales de construcción, ley de desarrollo urbano, entre otras.

La empresa tiene la obligación de cumplir en forma total con cada uno de los preceptos legales que le conciernen de acuerdo con sus actividades productivas.

- Ley de impuesto sobre la renta: Establece el tipo de contribución que por efectos de ingresos obtienen los negocios debido al desarrollo de su actividad principal. Tanto para residentes en México o residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente en el país
- Código fiscal de la federación: Es un conjunto de Normas que regula la forma en que las personas deberán contribuir al estado por medio del pago de impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos. Establece que la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, será el organismo encargado por la recaudación de dichos ingresos.
- Código de comercio: Conjunto de normas relativas a los comerciantes, considerando precisamente su actividad, el acto de comercio que se realiza y de las relaciones que de ahí surjan. Comerciante: persona que individualmente tienen la capacidad y se dedican al comercio, así como a quienes en conjunto se dedican a una actividad comercial.
- Ley de impuesto empresarial a tasa única: Esta ley se refiere al tipo de impuesto que se aplica por los ingresos que se obtengan por las actividades de:
  1. Enajenación de bienes
  2. Prestación de servicios independientes
  3. Otorgamiento de uso o goce temporal de bienes.
- Ley del seguro social: La seguridad social tiene la finalidad de garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión. Los patrones están obligados a inscribir a sus trabajadores, de acuerdo con el salario que perciban. Es necesario llevar un control de nóminas
- Ley del impuesto al valor agregado: El IVA es un impuesto indirecto, es decir los negocios no lo pagan directamente, sino que lo cobran a una tercera persona y quien lo absorbe es el consumidor final del bien o servicio.
- Ley federal del trabajo: esta ley rige las relaciones que existen entre el patrón y el trabajador tomando como base el art. 123 de la constitución. Normas que deberán cumplir tanto trabajadores como patrones. Organismos que surgen de esta ley: secretaria del Trabajo y Previsión Social Junta de conciliación y Arbitraje
- Ley de obra pública y servicios relacionados con las mismas: el conjunto de normas de orden publico que tiene por objeto regular las acciones relativas a la planeación, organización, programación presupuestación y control de obras, así como los servicios relacionados con las mismas que realice las dependencias y entidades

# CAPÍTULO IV

## ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EN PYMES DEL SECTOR INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE MÉXICO



## Capítulo IV

### Análisis de la competitividad en PyMEs del sector inmobiliario en la Ciudad de México

#### Diseño de la muestra

Las características de las unidades de análisis en este caso PyMEs inmobiliarias de la Ciudad de México con registro ante la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, fue con respecto a lo que marca el INEGI, donde señala que sus ingresos por producción no deberán rebasar los veinte millones catorce mil pesos durante el último año, como está marcado en la siguiente tabla

Empresa	Rango en millones de pesos (MP)	
	Mínimo	Máximo
<i>Gigante</i>	\$70,767.00	En adelante
<i>Grande</i>	\$39,493.00	\$70,766.90
<i>Mediana</i>	\$20,015.00	\$39,492.90
<i>Pequeña</i>	\$12,913.00	\$20,014.90
<i>Micro</i>	\$0.10	\$12,912.90

Datos con los que se trabajaran para esta investigación

Tabla V: Características de las PyMEs,  
Fuente de información: INEGI  
Elaboración de figura: Berenice Flores Cornejo

El total de empresas registradas en el directorio ante la Cámara Mexicana de la Industria y la Construcción fue de 244 y la búsqueda se efectuó con los siguientes parámetros:

- Giro industrial
- Registro ante la Cámara Mexicana de la Industria y la Construcción
- Situación geográfica

El segundo filtro aplicado fue con respecto a lo indicado en el cuadro III, donde señala que la cantidad de empleados deberá ser de 11 a 50 como máximo, obteniendo así una cantidad total de 54 empresas participantes.

El tercer filtro fue, por la actividad que desempeña cada empresa, solo se tomaron en cuenta aquellas que cumplieron con la característica de ser inmobiliaria, (que lleve a cabo la construcción de vivienda), alcanzando una total de 33 empresas que cumplieron con las características necesarias para poder realizar el estudio, mismas que fueron objeto de análisis.

Definida la población del objeto de estudio, con un total de 33 empresas (unidades de análisis) para estar en posibilidades de llevarlo a cabo, se tomó una muestra representativa del total de la población para que todas las unidades de análisis tengan la misma posibilidad de ser seleccionadas en el estudio (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991, pág. 241). Para definir el tamaño de la muestra y si es probabilística, es necesario definir los siguientes conceptos (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991, pág. 245):

$N$  = Tamaño de la población = 33 empresas

$N_a$  = 1.96 al cuadrado si la seguridad es del 95% (esta cantidad puede variar según el nivel de seguridad establecido)

$p$  = Proporción esperada (para este caso se aplicará 5% = 0.05)

$q = 1-p$  (en este caso  $q = 1 - 0.05 = 0.95$  )

$d =$  precisión 5%

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Sustituyendo

$$n = \frac{33 * 1.96_a^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (33 - 1) + 1.96_a^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{6.02178}{0.254476}$$

$$n = 23.66 \approx 24$$

La conformación de las unidades de análisis (véase anexo 1) se llevó a cabo de manera sencilla, utilizando el método de la tómbola (Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 1991, pág. 253).

### **Elaboración del instrumento de captación de información para la integración de los Ítems; la validación, la confiabilidad, la codificación y la ponderación del cuestionario**

Al ser una investigación no experimental transversal, se determinó que la captación de la información fuera a través del diseño de un instrumento, que permitiera evaluar la competitividad en PyMEs inmobiliarias. De esta forma es como surge (IECPYME) Instrumento de evaluación para la competitividad en PyMEs, mismo que incluye todas y cada una de las variables, indicadores y dimensiones previamente propuestas, para analizar las practicas competitivas que influyen en el desarrollo de las actividades de las PyMEs inmobiliarias de la Ciudad de México.

IECPYME es una herramienta que surgió como una aplicación web, con la única finalidad de hacer más versátil la captación de información en las empresas, pues cuenta con la facilidad de acceder a ella desde cualquier dispositivo electrónico, hecho que agilizó el levantamiento de datos, así como también, se tuvo acceso a una pronta evaluación de la competitividad, en tiempo real; debido a que IECPYME comienza a evaluar en el instante mismo en que empieza recibir datos.

### **Integración de los Ítems**

Para la elaboración del cuestionario se partió de la definición conceptual y operacional de las variables existentes en la tabla VI;

Variables	Definición conceptual	Definición operacional
Factores internos	<p>Son los inherentes a las actividades mismas de la organización y, por lo tanto, tiene facultades para mejorar la presencia de estos elementos o en su caso implementarlos para que las operaciones se optimicen</p>	<p>Sera mediante la aplicación y recopilación de datos por medio del instrumento de valuación que se aplicara a las PyMEs inmobiliarias de la Ciudad de México, enfocado a la calidad, la tecnología, el capital humano y lo valores de las empresas</p>
Factores externos	<p>Son elementos que afectan en forma directa la operación de la organización y de esta manera no puede evitar o modificar el desarrollo de estos, por lo tanto, debe de desarrollar la capacidad de adaptabilidad y así responder a las nuevas circunstancias</p>	<p>Sera mediante la aplicación y recopilación de datos por medio del instrumento de valuación que se aplicara a las PyMEs inmobiliarias de la Ciudad de México enfocado al mercado, el medio ambiente y las normas técnicas</p>

Tabla VI: Definición conceptual y operacional de las variables  
 Elaboración: Berenice Flores Corneio

para lo cual se complementó el cuadro con tres columnas: dimensiones, índices e ítems. Una vez definidas las variables y las dimensiones se establecen índices que marcaran por donde hay que iniciar el trabajo de recolección y la organización de los resultados (Castañeda, 2005, pág. 111). Se han elaborado 49 ítems para los factores internos y 23 para los factores externos como se muestra en las siguientes tablas:

## Elementos Internos

Indicadores	Dimensiones	ITEM
Datos de la empresa	Productividad	<p>Indique el tiempo de operación de la empresa en el sector inmobiliario</p> <p>Cual es el nivel al que esta mayormente enfocado</p> <p>En que sector se encuentra el mayor porcentaje de actividades productivas</p> <p>¿El ingreso promedio en millones de pesos, en los últimos años, se encuentra entre?</p> <p>¿A qué cantidad asciende el numero de empleados?</p>
Calidad	Planeación y previsión de la calidad	<p>Antes de iniciar con un proyecto y/o trabajos de edificación ¿verifica que se cuente con el personal calificado y los materiales especificados?</p> <p>¿Cree necesario contar con un grupo especializado para supervisar la calidad de las obras?</p> <p>¿Todos su proyectos se encuentran debidamente planificados dentro de un programa de trabajo, donde se indique la ruta critica?</p>
	Costo de la no calidad	<p>¿Se establece un porcentaje para contingencias e imprevistos, dentro de los presupuestos de cada proyecto?</p> <p>¿Qué porcentaje del presupuesto de la obra se utiliza para corregir defectos en el proceso de construcción?</p> <p>¿Considera la seguridad, como un factor importante al momento de desarrollar los trabajos?</p>
	Comunicación como estrategia para implementar la calidad	<p>El área encargada de supervisar la calidad de la obra ¿tiene comunicación directa con el dueño de la empresa?</p> <p>¿Los procesos que se llevan a cabo en la obra de que manera se normalizan o estandarizan?</p>
	Aporte de la maquinaria para la operación de la empresa	<p>Para la ejecución de una obra ¿la empresa renta maquinaria y equipo?</p> <p>La maquinaria y el equipo de la empresa ¿Qué antigüedad tiene?</p> <p>El mantenimiento a la maquinaria y equipo ¿es con base en?</p> <p>Del costo total de una obra ¿aproximadamente cual es el porcentaje por mantenimiento de maquinaria y equipo?</p> <p>Del total de gastos de su empresa, ¿aproximadamente cuál es el porcentaje por mantenimiento de maquinaria y equipo?</p>
	La seguridad de saber como hacer las cosas	<p>¿Los trabajos de construcción que realiza están apegados a lo documentado y/o autorizado?</p> <p>Cuando se realizan modificaciones al proceso de construcción, ¿se informa a todos los involucrados?</p> <p>¿A través de que instrumento se registran los cambios o modificaciones en las obras?</p> <p>Los procesos técnicos de construcción que realiza, ¿están documentados?</p>
	El camino hacia la autosuficiencia en los procesos	<p>¿Promueve la creatividad entre los empleados para la solución de problemas?</p> <p>¿Los procesos técnicos de construcción se adaptan a cada obra?</p> <p>De los procesos técnicos utilizados ¿Cuántos son creados por la empresa?</p>

## Elementos Internos

Indicadores	Dimensiones	ITEM
Tecnología	Tecnología en software y hardware	<p>El software y hardware que utilizan, ¿cubre todas y cada una de las necesidades de cada área?</p> <p>De los siguientes software para costos, indique el que utiliza la empresa</p> <p>De los siguientes software para diseño, indique el que utiliza la empresa</p> <p>De los siguientes software para administración de proyectos, indique el que utiliza la empresa</p>
Capital humano	Experiencia del personal para realizar sus labores	<p>El personal operativo de nuevo ingreso ¿cuenta con la experiencia suficiente para desempeñar los trabajos?</p> <p>¿El promedio de antigüedad del personal técnico es de?</p> <p>¿El promedio de antigüedad de su personal administrativo es?</p>
	Capacitación para eficientar las actividades	<p>¿Al iniciar una obra se instruye a todo el personal sobre las acciones a seguir?</p> <p>¿Qué porcentaje de las utilidades se destina para capacitación del personal?</p>
	Retribución económica para el personal	<p>¿El pago mensual del personal operativo de obra es?</p> <p>¿El pago mensual del personal técnico es?</p> <p>¿Qué incluye el pago al personal?</p>
	Selección del personal	<p>¿La selección del nuevo personal se hace a través de?</p>
Valores de la empresa	Responsabilidad de la organización ante	<p>¿Las obras que realiza las termina en los tiempos estimados?</p> <p>En la construcción ¿Quién es el responsable de la ejecución?</p>
	Existencia de valores éticos que guían sus actividades	<p>De los siguientes valores, ¿Cuáles son los que se reflejan en la operación de la empresa?</p> <p>Si existe la posibilidad de que el costo de los trabajos sea por debajo de lo presupuestado originalmente, ¿Qué acción toma la empresa?</p> <p>A efecto de no obtener pérdidas, ¿la empresa realiza alguna de estas acciones?</p>
Comercialización	Capacidad de análisis del usuario/objetivo	<p>¿Antes de iniciar un proyecto se analizan las características del consumidor (cliente objetivo) a quien va dirigido?</p> <p>¿Cuál de los siguientes aspectos del consumidor (cliente objetivo) son importantes de analizar antes de iniciar un proyecto?</p> <p>¿Que consideraciones toman en cuenta al iniciar un proyecto?</p> <p>Realizan publicidad previa del proyecto</p> <p>¿La publicidad que realizan de los proyectos ¿ es por medio de?</p>
Financiamientos	Fuentes de financiamiento	<p>La aportación del financiamiento inicial de la empresa fue por medio de</p>

Tabla VII: Clasificación de Indicadores, Dimensiones y elaboración de ITEMS en los factores Internos  
Elaboración: Berenice Flores Cornejo

## Elementos Externos

Indicadores	Dimensiones	ITEM
Mercado	Negociación para lograr mantenerse activo	El cliente establece las condiciones de contrato? La inmobiliaria establece las principales condiciones de contrato? Indique cuales son los principales puntos de negociación ¿La empresa concentra el 80% de la operación en? ¿La empresa concentra el 80% de las compras en?
	Capacidad para enfrentar a la competencia	¿Cuál es el factor fundamental para que la empresa obtenga contratos? ¿Cuáles son los principales obstáculos que tuvo que superar para ingresar al sector inmobiliario? ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta dentro del sector inmobiliario? Cuales son las principales causas para que no se llegue a conseguir contratos Para usted un buen servicio al cliente esta en función de:
Medio ambiente	Existencia de la responsabilidad de la organización hacia el medio ambiente	Los procesos de construcción que se realizan ¿tienen impacto ambiental? ¿Cómo se establece la aplicación de la legislación ambiental en la empresa? Verifica que en los procesos de construcción que realiza su empresa ¿cumplan con la legislación ambiental?
	Acciones para cuidar el medio ambiente	Antes de iniciar una obra, ¿se tienen ubicados los lugares de confinamiento autorizados donde se depositaran los desechos peligrosos y no peligrosos que se generen? ¿Cuántas personas de su empresa se dedican exclusivamente a atender los problemas ambientales generados por la ejecución de las obras? Dentro del presupuesto para ejecutar una obra, ¿su empresa destina recursos para atender los aspectos ambientales?
Normas y reglamentos técnicos	Seguridad de cumplir con las normas técnicas que existen	Al momento de presentar un proyecto y/o iniciar una obra de construcción ¿verifica que se hayan realizado todos los trámites establecidos en las leyes y reglamentos vigentes ? ¿Verifica que la ingeniería cumpla con las normas técnicas vigentes y avaladas por los peritos y autoridades competentes? Los lineamientos establecidos en el reglamento de construcción del la Ciudad de México., ¿representan para su empresa?
	Conocimiento de la normatividad y reglamento que siguen sus actividades	Cuando existen modificaciones a la normatividad aplicable a la construcción, ¿para usted es prioritario que sea del conocimiento de? De la siguiente normatividad, ¿cuales son de mayor uso para su empresa, al momento de realizar una obra de construcción? ¿Las principales dificultades para cumplir con los trámites establecidos en las leyes y reglamentos son? Del total de sus gastos, ¿cuál es el porcentaje que representa el pago de multas y sanciones por incumplimiento de normas legales?

Tabla VIII: Clasificación de Indicadores, Dimensiones y elaboración de ITEMS en los factores Externos  
 Elaboración: Berenice Flores Cornejo

### Prueba piloto

Se realizó una prueba a 5 empresas que cumplían las características establecidas en el estudio; el cuestionario aplicado constaba de 80 reactivos: 5 para clasificar a la empresa y 75 para identificar sus prácticas respecto a la productividad, calidad, tecnología, capital humano, valores de la empresa, mercado, medio ambiente y normatividad y reglamentos técnicos; el estimado de tiempo para ser contestado fue de 40 minutos, las personas idóneas para contestarlo son el dueño o director de la empresa y/o el responsable administrativo de la misma, dicho ejercicio se realizó durante las dos últimas semanas del mes de julio 2017.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes

- Las empresas solicitaron que el instrumento fuera enviado directamente a su correo electrónico.
- En todos los casos se indicó que IECPYME fue contestados por el encargado administrativo de la empresa; el tiempo de respuesta fue de un promedio de 10 días.
- Los resultados arrojados por la prueba piloto y por la prueba de validez permitieron hacer correcciones al cuestionario, debido a que de inicio se identificaron preguntas mal elaboradas y otras que no aportaban nada al estudio, por lo tanto, de los ochenta reactivos iniciales se redujo a 72, quedando 5 de identificación y 67 para identificar las practicas competitivas de las empresas.

### Confiabilidad y validez del cuestionario

La información obtenida en la prueba piloto permitió determinar el nivel de confiabilidad y validez del cuestionario.

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el método de consistencia interna y en específico el denominado alfa de Cronbach la fórmula para determinarla es la siguiente (Bolívar, 2008, pág. 14).

$$r_u = \frac{n}{n-1} \times \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

En donde

$r_u$  = coeficiente de confiabilidad

$n$  = número de Ítems

$S_u^2$  = varianza total de la prueba

$\sum S_i^2$  = Suma de las varianzas individuales de los ítems

Sustituyendo

$$r_u = \frac{72}{72-1} * \frac{209-1.014}{209} = 0.995$$

$$r_u = 0.995$$

Esto nos indica, que el cuestionario tiene una confiabilidad de 0.995 valuada con los resultados de la prueba piloto, lo cual es un nivel excelente. (Bolívar, 2008, pág. 12)

Para la validez del cuestionario se utilizó el sistema de “jueces”; en una hoja tabular, en las filas se anotaron los ítems y en las columnas los indicadores determinados para las definiciones operacionales, una vez integrada la hoja de validación, se le solicito a cuatro ingenieros

civiles y un arquitecto, que se han desarrollado profesionalmente dentro del sector de la construcción (como propietarios de empresas constructoras, servidores y catedráticos), que de acuerdo a su experiencia y conocimiento del campo ubicara a cada una pregunta en la columna que se relacionará más. La información obtenida de esta validación se cotejo con los resultados de la prueba piloto, lo cual, permitió identificar a las preguntas que estaban mal elaboradas o que no aportaban nada a la investigación.

### **Integración del cuestionario definitivo**

IECPYME contiene 6 apartados de acuerdo con (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991, págs. 324-325)

- I. Identificación: nombre de la empresa, nombre y puesto de la persona que contesta y la fecha de aplicación
- II. Motivo. Objetivo y confidencialidad de la investigación
- III. Instrucciones generales y particulares
- IV. Clasificación: este apartado consta de 5 preguntas para clasificar a la empresa, estas son de medición de intervalos (a - e), las cuales hacen referencia a la antigüedad de la empresa y al nivel de ingresos, sector en el que se ubica y al número de empleados.
- V. Cuerpo del cuestionario: consta de un total de 67 reactivos de la siguiente forma: los primeros 23 ítems son de medición por intervalos, y se busca medir la actitud de la empresa hacia determinadas situaciones, para esto se toma como referencia el escalamiento tipo Likert las escalas establecidas son: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca; 44 ítems son de medición nominal y en su mayoría las respuestas son categóricas
- VI. El último apartado incluye el agradecimiento y la reiteración de la confidencialidad con que se manejara la información

### **Codificación del cuestionario.**

Como se indicó no todas las respuestas del cuestionario están precodificadas, por lo tanto, procederemos a asignar los valores correspondientes a las respuestas planteadas.

Para las preguntas de clasificación de a) a e), que son de nivel de medición de escalas la codificación sería la siguiente:

**5                      4                      3                      2                      1**

**Donde 5 es la respuesta que tiene mayor valor**

Así como se indicó, de la pregunta 1 a la 23 se utilizó la escala Likert, en donde se establece cinco categorías, las cuales tendrán los siguientes valores:

**Siempre 5    Casi siempre 4    A veces 3    Casi nunca 2    Nunca 1**

De la pregunta 24 a la 67, de medición nominal se les asignaron los siguientes valores, y son las únicas que están precodificadas.

### Ponderación de cuestionario

De acuerdo con la ponderación de las respuestas, el total del puntaje máximo que podría obtener una empresa al momento de contestar el cuestionario de prácticas competitivas es de 100 puntos, conforme a la siguiente tabla

Variables - indicadores	Nivel de medición por intervalos		Nivel de medición nominal		Total	
	No ítems	Puntaje por empresa	No ítems	Puntaje por empresa	No ítems	Puntaje por empresa
<b>Factores internos</b>	<b>18</b>	<b>13.84</b>	<b>31</b>	<b>50.16</b>	<b>49</b>	<b>63.0</b>
Productividad	0	0.00	5	12.0	5	12.0
Calidad	7	5.20	1	1.80	8	7.00
Tecnología	6	2.82	10	9.18	16	12.0
Capital humano	2	1.32	7	5.00	9	6.00
Valores de la empresa	1	1.50	4	5.68	5	7.00
Comercialización	2	3.00	3	5.00	5	8.00
Financiamientos	0	0.00	1	12.0	1	12.0
<b>Factores externos</b>	<b>9</b>	<b>14.3</b>	<b>14</b>	<b>23.7</b>	<b>23</b>	<b>37.0</b>
Mercado	2	3.20	8	11.8	10	15.0
Medio ambiente	4	5.60	2	4.40	6	10.0
Norm y reg técnicos	3	5.50	4	6.50	7	12.0
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>28.14</b>	<b>45</b>	<b>73.86</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Tabla IX: Puntaje máximo a obtener por empresa  
Elaboración: Berenice Flores Cornejo

En la tabla se consideran el último número de ítems asignados a cada uno de los indicadores y se multiplican por 5 que es el valor máximo otorgado a cada uno, esto para obtener el puntaje por empresa; el total máximo se obtiene de la suma de los puntajes obtenidos para los niveles de medición por intervalos y nominal.

Se parte del valor de 10 puntos en donde una PyME inmobiliaria tendría un nivel excelente de competitividad, la escala de valores propuesta sería la siguiente

Nivel de competitividad	Rango	
	Puntaje	Escala de calificación
Excelente	De 90 a 100	De 9.01 - 10.00
Bueno	De 80 a 89	De 8.01 - 9.00
Regular	De 70 a 79	De 7.01 - 8.00
Malo	Menos de 6	Menos de 7

Tabla X: Escala de evaluación para el cuestionario de prácticas competitivas  
Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Se asignó un valor de 100 puntos al cuestionario, los cuales han sido asignados a las variables

Variables	Indicadores	Dimensiones	Ponderación	% por indicador
Elementos internos	Datos de la empresa	Productividad	12.00%	12.00%
	Calidad	Planeación y previsión de la calidad	2.00%	7.00%
		Costo de la no calidad	2.00%	
		Comunicación como estrategia para implementar la calidad	3.00%	

Tabla XI: Ponderación del instrumento de captación de la información de los elementos internos  
Elaboración: Berenice Flores Cornejo

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Ponderación</b>	<b>% por indicador</b>
<b>Elementos internos</b>	<b>Tecnología</b>	Aporte de la maquinaria para la operación de la empresa	5.00%	12.00%
		La seguridad de saber cómo hacer las cosas	3.00%	
		El camino hacia la autosuficiencia en los procesos	2.00%	
		Tecnología en software y hardware	2.00%	
	<b>Capital humano</b>	Experiencia del personal para realizar sus labores	2.00%	7.00%
		Capacitación para eficientar las actividades	2.00%	
		Retribución económica para el personal	2.00%	
		Selección del personal	1.00%	
	<b>Valores de la empresa</b>	Responsabilidad de la organización ante sus clientes	3.00%	6.00%
		Existencia de valores éticos que guían sus actividades	3.00%	
<b>Comercialización</b>	Capacidad de análisis del usuario/objetivo	8.00%	8.00%	
<b>Financiamientos</b>	Fuentes de financiamiento	12.00%	12.00%	
<b>TOTAL</b>			<b>63.00%</b>	<b>63.00%</b>

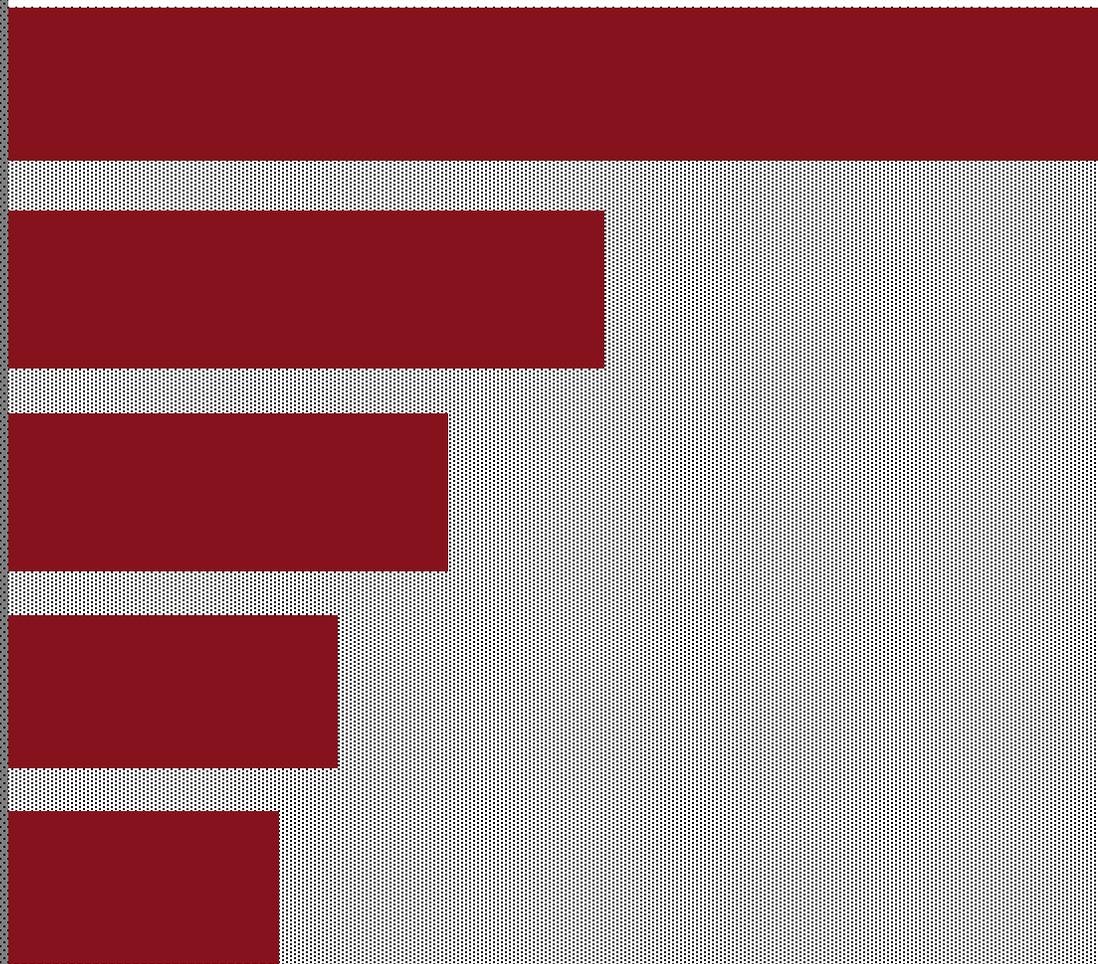
Tabla XI. Ponderación del instrumento de captación de la información de los elementos internos  
Elaboración: Berenice Flores Cornejo

<b>Variabes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Ponderación</b>	<b>% por indicador</b>
<b>Elementos externos</b>	<b>Mercado</b>	Negociación para lograr mantenerse activo	8.00%	15.00%
		Capacidad para enfrentar a la competencia	7.00%	
	<b>Medio ambiente</b>	Existencia de la responsabilidad de la organización hacia el medio ambiente	6.00%	10.00%
		Acciones para cuidar el medio ambiente	4.00%	
	<b>Normas y reglamentos técnicos</b>	Seguridad de cumplir con las normas técnicas que existen	4.00%	13.00%
		Conocimiento de la normatividad y reglamento que siguen sus actividades	8.00%	
<b>TOTAL</b>			<b>37.00%</b>	<b>37.00%</b>

Tabla XII: Ponderación del instrumento de captación de la información de los elementos externos  
Elaboración: Berenice Flores Cornejo

# RESULTADOS Y ANÁLISIS

## RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE MÉXICO



## Resultados y análisis

### Resultados de la clasificación de las PyMEs del sector inmobiliario en la Ciudad de México

El total de las empresas de las cuales se obtuvo información en forma correcta fueron 26, 18 PyMEs reportan de 1 a 3 años de antigüedad y el 65% de estas, sus ingresos no rebasan los 13 MP, del restante 35% sus ingresos oscilan de 13 a 20 MP; de las empresas que tienen más de 7 años de antigüedad, el 23% reporto ingresos no mayores a 13 MP, y el 77% sus ingresos estuvieron entre 13 y 20 MP. Se analizo únicamente las PyMEs inmobiliarias que construyen para el sector privado.

Antigüedad Años	Empresas	%	Promedio de ingresos (MP)			
			De 1 a 13	%	De 13 a 20	%
De 1 a 2 años	10	38	5	40	3	21
De 3 a 4 años	8	31	3	25	2	14
De 5 a 6 años	5	19	2	15	5	36
Mas de 7 años	3	12	1	8	6	41
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Tabla XIV. Clasificación de las PyMEs por antigüedad e ingresos (MP)  
Elaboración: Berenice Flores Cornejo

### Ponderación por indicadores

En el gráfico 5, se muestran las ponderaciones ideales para cada uno de los Indicadores, procedentes del cuadro XIII del capítulo 4. Esta ponderación sirvió de base para la obtención de calificaciones con los datos procedentes de (IECPYME) una vez que se levantó la información de cada una de las empresas participantes.

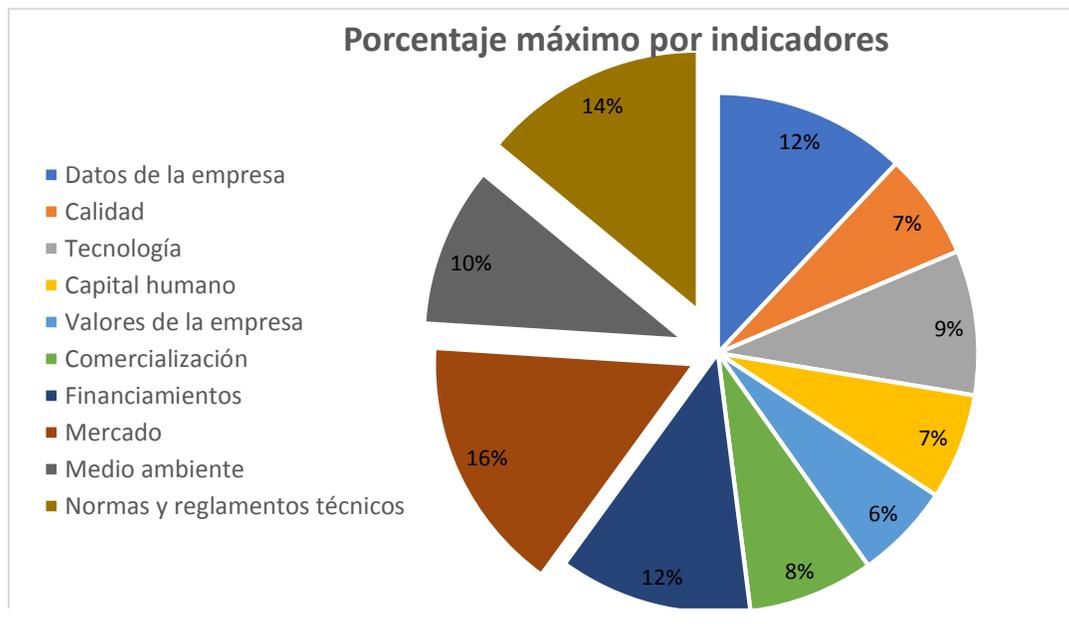
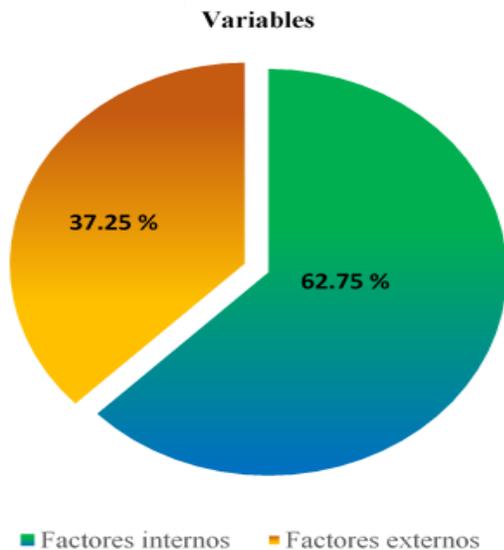


Gráfico 5: Porcentajes máximos esperados por cada uno de los indicadores  
Elaboración: Berenice Flores Cornejo

## La influencia de los factores Internos en la competitividad de las PyMEs del sector inmobiliario en la Ciudad de México

Para iniciar el análisis del resultado obtenido por los factores internos, se parte de señalar que fueron un total de 44 ítems aplicados a esta variable, tanto de nivel de medición nominal como de intervalos. El puntaje máximo establecido para estos factores es de 62.75% como lo muestra el Grafico

Una vez concluida la etapa de evaluación, los resultados para los factores internos no son favorables para las PyMEs pues del 62.75% que podían alcanzar solo obtuvieron en total un 43.9%, alcanzando una calificación apenas de 7.0, con respecto a la escala de calificaciones en la tabla X, su nivel de competitividad es regular.



Variables	% Máximo	% Obtenido	% Máximo ideal	Calificación asignada
Factores internos	62.75	43.90	69.96	7.00
Factores externos	37.25	29.24	78.50	7.85

Tabla XV: Valores máximos & valores obtenidos y la calificación obtenida  
Elaboración: Berenice Flores Cornejo  
Fuente: IECPYME

Gráfico 6: Porcentaje máximo por variables  
Elaboración: Berenice Flores Cornejo  
Fuente: IECPYME

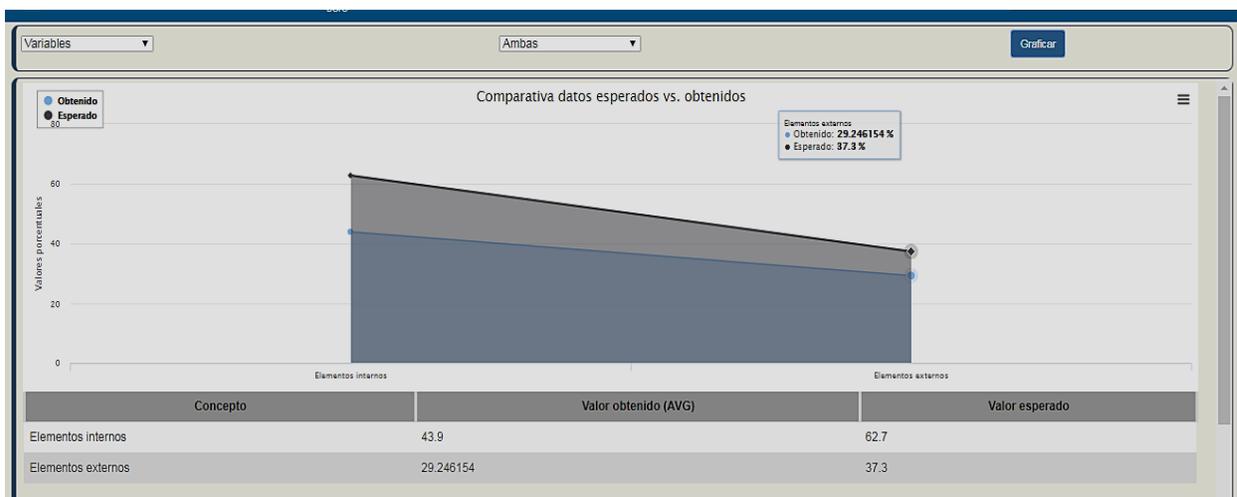


Gráfico 7: Valores máximos & valores obtenidos por variables  
Elaboración: Berenice Flores Cornejo  
Fuente: IECPYME

Los elementos internos juegan un papel de suma importancia dentro de la competitividad de las empresas, razón por la que, en la ponderación, se le dio un valor más alto; una vez que se observaron los factores de manera general, se procedió a analizar cada uno de los indicadores y posteriormente las dimensiones.

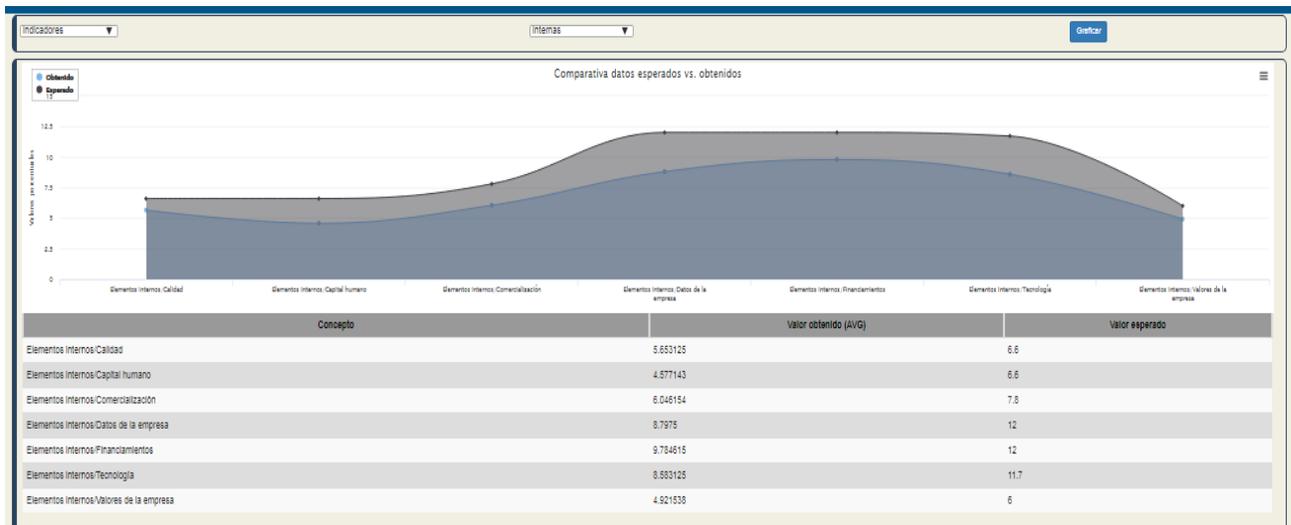


Gráfico 8: Valores máximos & valores obtenidos por indicador en factores internos

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

Factores internos				
Indicadores	% Máximo	% Observado	% Máximo ideal	Calificación asignada
Datos de la empresa	0.12	0.09	0.73	7.30
Calidad	0.07	0.06	0.81	8.05
Tecnología	0.09	0.09	0.95	9.50
Capital humano	0.07	0.05	0.65	6.50
Valores de la empresa	0.06	0.05	0.82	8.20
Comercialización	0.08	0.06	0.76	7.50
Financiamientos	0.12	0.10	0.82	8.10

Tabla XVI: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada, por indicador en factores internos

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

## Análisis de los indicadores por dimensiones en los factores internos

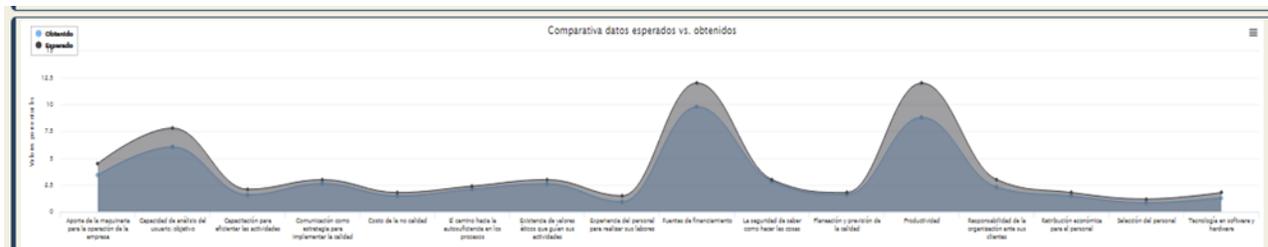


Gráfico 8: Valores máximos & valores obtenidos por dimensión en factores internos

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

### La calidad en la competitividad de la empresa

La aportación de la calidad al resultado global se consideró como buena, se pudo observar que alcanzó una calificación de 8.05 y en el valor porcentual se esperaba obtener 7% y tuvo un alcance del 6%, colocándola en una posición considerada como privilegiada.

Indicadores	Dimensiones	%			Calificación asignada
		Máximo	Obtenido	Máx. ideal	
Calidad	Planeación y previsión de la calidad	1.80	1.62	90.03	9.00
	Costo de la no calidad	1.80	1.49	82.52	8.25
	Comunicación como estrategia para implementar la calidad	3.00	2.64	88.00	8.80

Tabla XVIII: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a la calidad

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

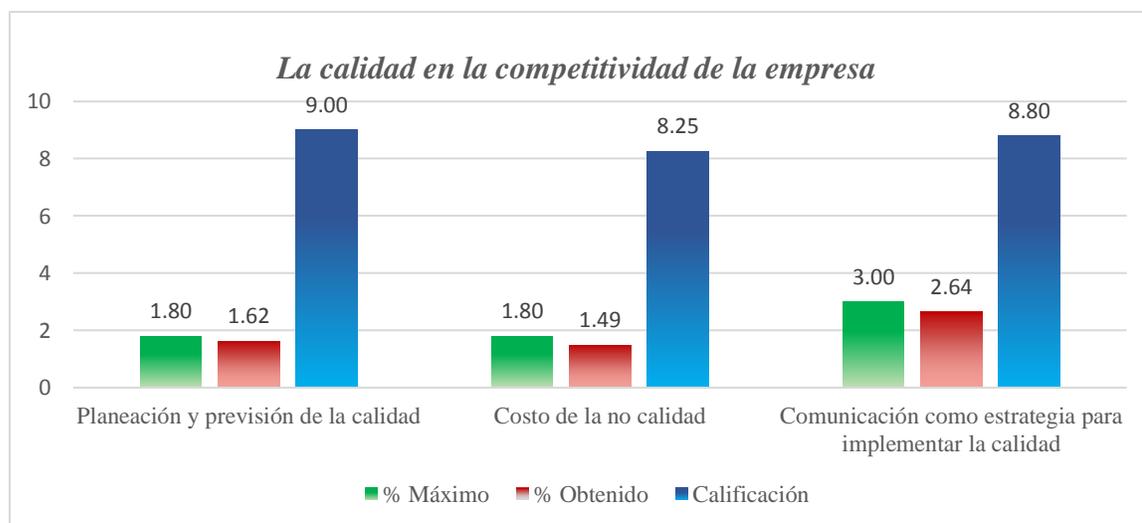


Gráfico 9: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a la calidad

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

En general se observó un buen nivel en lo que respecta a la calidad, el grafico muestra cada uno de los indicadores en que la calidad se dividió:

- La planeación y previsión de la calidad es una práctica bien aceptada por las PyMEs del sector inmobiliario en la Ciudad de México, obteniendo una calificación de 9.00, lo cual hace referencia a que las empresas han establecido claramente sus objetivos, sus políticas, la fijación de su presupuesto y el establecimiento de programas.
- Costo de la no calidad; obtuvieron una calificación de 8.25, colocándolas en buen nivel, pues del 1.8% valor esperado, se obtuvo 1.49%, por lo que se deduce que actualmente las empresas, cuidan de manera significativa las cuantiosas pérdidas que un mal manejo de estrategias pudiera ocasionar; pues se estima que el costo por la no implementación de la calidad puede llegar a representar entre un 20 o 25% de los valores totales facturados.
- La comunicación como estrategia para implementar la calidad; tuvo una clasificación de 8.8, y un porcentaje de 2.64% contra el esperado máximo de 3.00%, concluyendo que la comunicación en las empresas es de alto nivel, lo que las conduce a ser competitivas pues el proceso de comunicación entre el área encargada de la calidad y los altos mandos de las PyMEs, es buena.

Prueba de confiabilidad y validez del test en la calidad.

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el método de consistencia interna y en específico el denominado alfa de Cronbach la fórmula para determinarla es la siguiente (Bolivar, 2008, pág. 14).

$$r_u = \frac{n}{n-1} \times \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

En donde

$r_u$  = coeficiente de confiabilidad

$n$  = número de Ítems

$S_u^t$  = varianza total de la prueba

$\sum S_i^2$  = Suma de las varianzas individuales de los ítems

Sustituyendo

$$r_u = \frac{8}{8-1} * \frac{23-1.14}{23} = 0.95$$

$$r_u = 0.95$$

Esto indica, que el cuestionario tiene una confiabilidad de 0.95 valuada con los resultados generales, lo cual es un nivel excelente. (Bolivar, 2008, pág. 12)

## La existencia de la tecnología

La aportación de la tecnología al resultado global se consideró como excelente, se pudo observar que alcanzó una calificación de 9.50 y en el valor porcentual se esperaba obtener 9% y tuvo un alcance del 9%, colocándola en una posición altamente privilegiada.

Indicadores	Dimensiones	% Máximo	% Obtenido	% Máx. ideal	Calificación asignada
<b>Tecnología</b>	Aporte de la maquinaria para la operación de la empresa	4.50	3.43	76.22	7.62
	La seguridad de saber como hacer las cosas	3.00	2.86	95.33	9.53
	El camino hacia la autosuficiencia en los procesos	2.40	2.13	88.75	8.88
	Tecnología en software y hardware	1.80	1.31	72.78	7.28

Tabla XIX: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a la tecnología

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

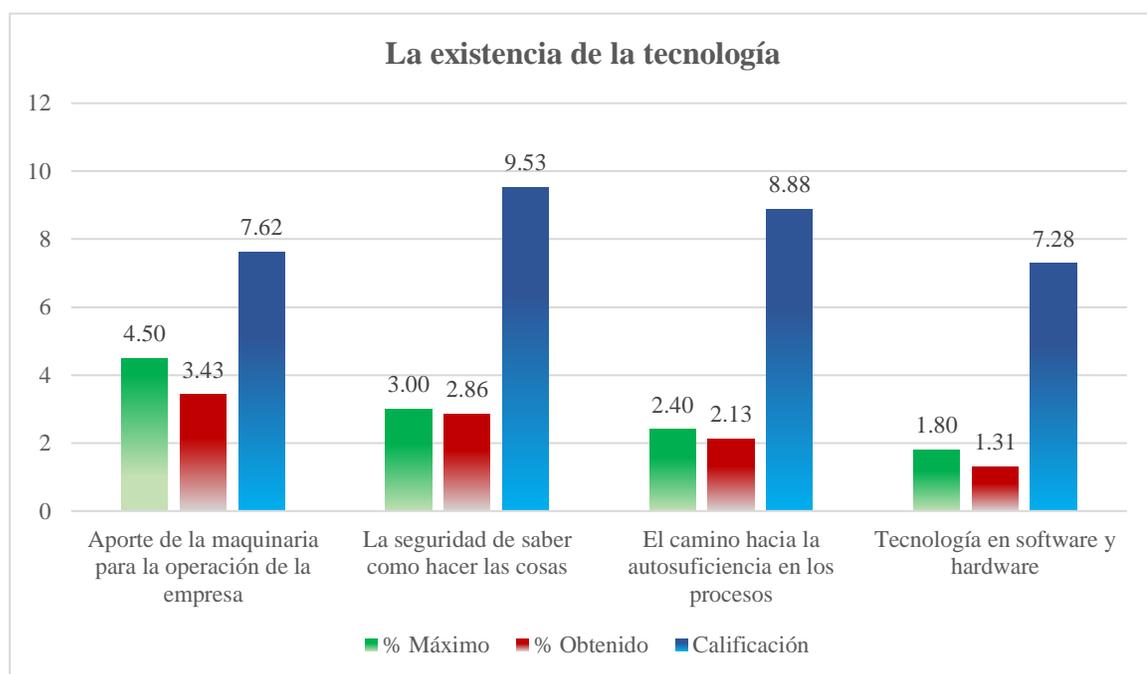


Gráfico 10: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a la tecnología

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

- El aporte de la maquinaria para la operación de la empresa; obtuvo un porcentaje de 3.43% con respecto al máximo esperado que fue de 4.50%, alcanzando una calificación de 7.62, lo que la ubica en una posición regular, teniendo como resultado que las empresas no tiene un adecuado plan de gastos por mantenimiento y en ocasiones son ellas las que absorben el gasto por renta de maquinaria.

- La seguridad de saber como hacer la cosas; alcanzó un porcentaje de 2.86% con respecto al máximo esperado de 3.00%, obteniendo una clasificación de 9.53, situándolo en una excelente posición; lo que refiere esta calificación, es que las empresas han sido muy cuidadosas y se han apegado a sus procesos técnicos tanto en construcción como en la comunicación al interior, pues los resultados refieren que sus procesos están debidamente documentados y de igual forma todos los involucrados están informados.
- El camino hacia la autosuficiencia en los procesos; obtuvo un porcentaje de 2.13% con respecto al máximo esperado de 2.40%, con lo que alcanzo una calificación de 8.88 considerada como buena; se pudo observar que un bajo porcentaje de empresas son solo las que promueven la creatividad entre sus empleados para la solución de problemas, sin embargo, han sido cuidadosas en los procesos técnicos, ya que todos y cada uno son adaptados a cada una de sus obras.
- La tecnología en software y hardware; obtuvo un porcentaje de 1.31% con respecto del máximo esperado de 1.80%, alcanzando una calificación regular de 7.28; esta calificación refleja que las empresas no se encuentran actualizadas, pues aún siguen, un esquema altamente tradicional, lo que se traduce en, miedo a las nuevas fuentes que la tecnología ofrece.

Prueba de confiabilidad y validez del test en la tecnología.

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el método de consistencia interna y en específico el denominado alfa de Cronbach la fórmula para determinarla es la siguiente (Bolivar, 2008, pág. 14).

$$r_u = \frac{n}{n-1} \times \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

En donde

$r_u$  = coeficiente de confiabilidad

$n$  = número de Ítems

$S_u^t$  = varianza total de la prueba

$\sum S_i^2$  = Suma de las varianzas individuales de los ítems

Sustituyendo

$$r_u = \frac{16}{16-1} * \frac{39-1.0667}{39} = 1.00$$

$$r_u = 1.00$$

Esto indica, que el cuestionario tiene una confiabilidad de 1.00 valuada con los resultados generales, lo cual es un nivel excelente. (Bolivar, 2008, pág. 12)

## El manejo del capital humano

La aportación de la tecnología al resultado global se consideró como malo, se pudo observar que alcanzó una calificación de 6.50 y en el valor porcentual se esperaba obtener 7% y tuvo un alcance del 5%, colocándola en una mala posición con respecto a la escala de calificación en la tabla X.

Indicadores	Dimensiones	%	%	%	Calificación asignada
		Máximo	Obtenido	Máx. ideal	
Capital humano	Selección del personal	1.20	0.85	70.83	7.08
	Experiencia del personal para realizar sus labores	1.50	0.94	62.67	6.27
	Capacitación para eficientar las actividades	2.10	1.59	75.71	7.57
	Retribución económica para el personal	1.80	1.48	82.22	8.22

Tabla XX: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al capital humano

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

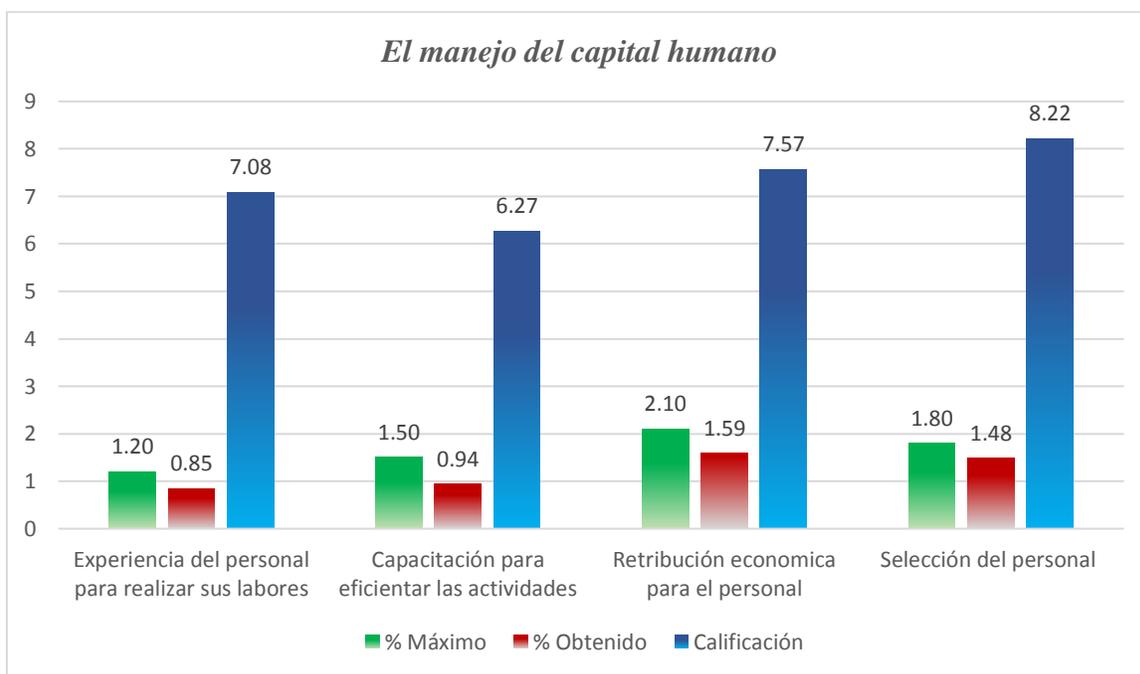


Gráfico 11: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al capital humano

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

- La experiencia del personal para realizar sus labores; obtuvo un porcentaje de 0.85% con respecto al máximo esperado de 1.20% lo que lo lleva a estar en una posición muy desfavorable considerándose como malo; lo cual obedece principalmente a que el personal no se encuentra debidamente calificado para desempeñar sus funciones, a pesar de que la rotación de este dentro de la empresa no es alta.

- La capacitación para eficientar las actividades, alcanzo un porcentaje de 0.94% del máximo esperado de 1.50%, generando así una calificación de 6.27, considerada como mala; este fenómeno se debe principalmente a que las empresas no destinan un porcentaje para la actualización y capacitación de su personal y aunque estén debidamente informados a cerca de las acciones a seguir en cada proyecto, esto no es suficiente ante el avance del desarrollo de la tecnología.
- Retribución económica para el personal; obtuvo 1.59% con respecto al máximo esperado de 2.10%, colocándolo en una posición regular con una calificación de 7.57; este resultado es a pesar de que su personal administrativo y operativo recibe en promedio más de 11SMG, sin embargo, su calificación baja cuando se limitan únicamente al pago del salario y las prestaciones mínimas por ley.
- Selección del personal; alcanzo un porcentaje de 1.48% contra 1.80% del máximo esperado; arrojando una buena calificación de 8.22; refiriendo que la mayoría de las empresas cuentan con su propia área de recursos humanos, lo que hace que dicho departamento conozca más ampliamente las necesidades de la empresa.

Prueba de confiabilidad y validez del test en el capital humano.

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el método de consistencia interna y en específico el denominado alfa de Cronbach la fórmula para determinarla es la siguiente (Bolívar, 2008, pág. 14).

$$r_u = \frac{n}{n-1} \times \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

En donde

$r_u$  = coeficiente de confiabilidad

$n$  = número de Ítems

$S_u^t$  = varianza total de la prueba

$\sum S_i^2$  = Suma de las varianzas individuales de los ítems

Sustituyendo

$$r_u = \frac{9}{9-1} * \frac{21-1.125}{21} = 1.00$$

$$r_u = 1.00$$

Esto indica, que el cuestionario tiene una confiabilidad de 1.00 valuada con los resultados generales, lo cual es un nivel excelente. (Bolívar, 2008, pág. 12)

## Los valores organizacionales de la empresa

La aportación de los valores de la empresa en el resultado global se consideró como buena, se pudo observar que alcanzó una calificación de 8.20 y en el valor porcentual se esperaba obtener 6% y tuvo un alcance del 5%, colocándola en una posición considerada como buena con respecto a la escala de calificación en la tabla X.

Indicadores	Dimensiones	% Máximo	% Obtenido	% Máx. ideal	Calificación asignada
<b>Valores de la empresa</b>	Responsabilidad de la organización ante sus clientes	3.00	2.31	77.00	7.70
	Existencia de valores éticos que guían sus actividades	3.00	2.61	87.00	8.70

Tabla XXI: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a los valores de la empresa

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

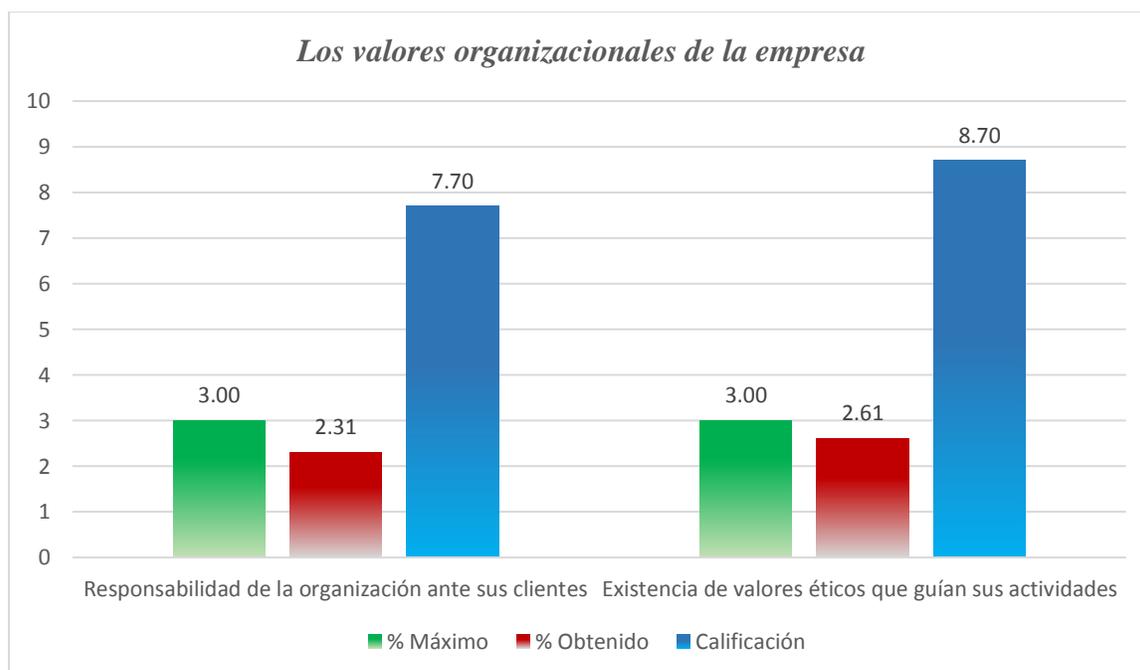


Gráfico 12: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a los valores de la empresa

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

- La responsabilidad de la organización ante sus clientes; obtuvo 2.31% con respecto al valor porcentual máximo esperado de 3.00%, teniendo una calificación regular de 7.70. Aunque el personal responsable de obra en su mayoría es el gerente de obra, los tiempos de termino de las obras no siempre son los programados, por lo que su calificación es baja.
- La existencia de valores éticos que guían sus actividades; obtuvo 2.61% con respecto al máximo esperado de 3.00%, alcanzando una calificación de 8.70, considerada como buena dentro de la escala de calificaciones en la tabla X; esta calificación corresponde a que sus valores éticos están comprometidos con las acciones que el personal de la empresa toma ante posibles

contingencias, y anteponen su ética antes que la calidad de los materiales en las obras, así como su lealtad ante sus clientes.

Prueba de confiabilidad y validez del test en los valores de la empresa.

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el método de consistencia interna y en específico el denominado alfa de Cronbach la fórmula para determinarla es la siguiente (Bolívar, 2008, pág. 14).

$$r_u = \frac{n}{n-1} \times \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

En donde

$r_u$  = coeficiente de confiabilidad

$n$  = número de Ítems

$S_u^t$  = varianza total de la prueba

$\sum S_i^2$  = Suma de las varianzas individuales de los ítems

Sustituyendo

$$r_u = \frac{5}{5-1} * \frac{12-1.82}{12} = 1.00$$

$$r_u = 1.00$$

Esto indica, que el cuestionario tiene una confiabilidad de 1.00 valuada con los resultados generales, lo cual es un nivel excelente. (Bolívar, 2008, pág. 12)

**La comercialización**

La aportación de la comercialización de la empresa en el resultado global se consideró como regular, se pudo observar que alcanzó una calificación de 7.5 y en el valor porcentual se esperaba obtener 8% y tuvo un alcance del 6%, colocándola en una posición considerada como regular con respecto a la escala de calificación en la tabla X.

Indicadores	Dimensiones	% Máximo	% Obtenido	% Máx. ideal	Calificación asignada
<b>Comercialización</b>	Capacidad de análisis del usuario objeto	7.80	6.04	77.44	7.74

Tabla XXII: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a la comercialización

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

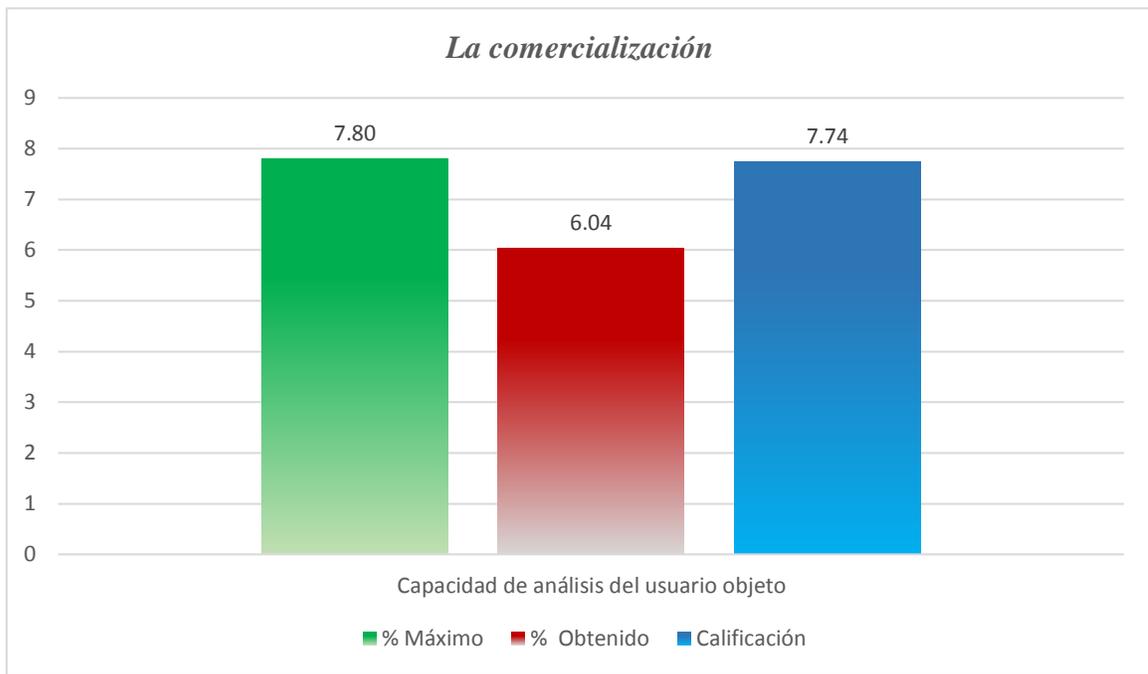


Gráfico 13: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada a la comercialización  
 Elaboración: Berenice Flores Cornejo  
 Fuente: IECPYME

- La capacidad de análisis del usuario /objeto; obtuvo 6.04% del valor máximo porcentual esperado de 7.80%, alcanzando de esta manera una calificación considerada como regular de 7.74 con respecto a la escala e calificaciones en la tabla X; esta calificación se desprende de que las empresas no se enfocan en analizar las características de sus consumidores, y se enfocan más en lo que la competencia ofrece dejando de lado las necesidades del usuario final; sin embargo no existe problema alguno al llevar a cabo la publicidad dirigida al usuario pues esta se realiza previa al inicio del proyecto, por medios altamente rentables como lo es el uso de las paginas web y medios masivos de comunicación.

Prueba de confiabilidad y validez del test en la comercialización.

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el método de consistencia interna y en específico el denominado alfa de Cronbach la fórmula para determinarla es la siguiente (Bolívar, 2008, pág. 14).

$$r_u = \frac{n}{n-1} \times \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

En donde

$r_u$  = coeficiente de confiabilidad

$n$  = número de Ítems

$S_u^t$  = varianza total de la prueba

$\sum S_i^2$  = Suma de las varianzas individuales de los ítems

Sustituyendo

$$r_u = \frac{5}{5-1} * \frac{11-1.95}{11} = 1.00$$

$$r_u = 1.00$$

Esto indica, que el cuestionario tiene una confiabilidad de 1.00 valuada con los resultados generales, lo cual es un nivel excelente. (Bolívar, 2008, pág. 12)

### El financiamiento

La aportación del financiamiento en el resultado global se consideró como bueno, se pudo observar que alcanzó una calificación de 8.16 y en el valor porcentual se esperaba obtener 12.00% y tuvo un alcance del 9.79%, colocándola en una posición considerada como buena con respecto a la escala de calificación en la tabla X.

Indicadores	Dimensiones	% Máximo	% Obtenido	% Máx. ideal	Calificación asignada
<b>Financiamiento</b>	Fuentes de financiamiento	12.00	9.79	81.58	8.16

Tabla XXIII: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al financiamiento

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

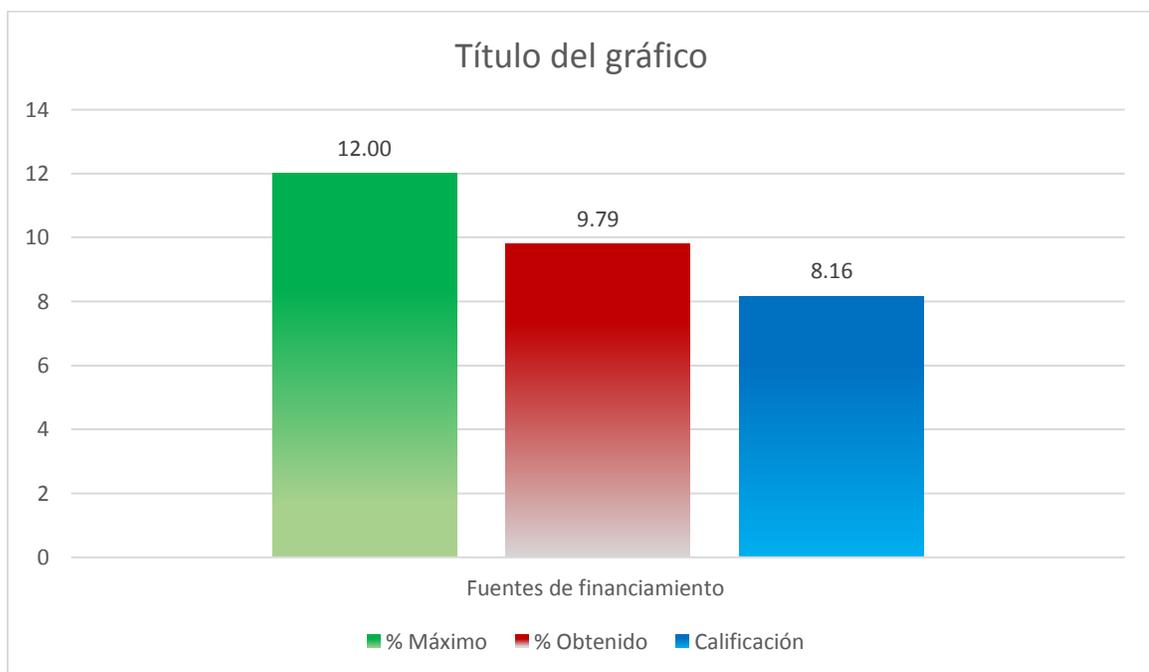


Gráfico 14: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al financiamiento

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

- La calificación en la fuente de financiamiento; se debe a que el estudio arroja que el aporte inicial de las empresas no fue hecho por parte de un capital social, en donde los socios como parte de una organización, ceden el valor de los bienes aportados, sin derecho de devolución; dicho propiamente, el capital social está constituido por la contribución inicial, de cada uno de los socios, ya sea en moneda o material, con la finalidad de que la sociedad desarrolle los negocios que constituyen su objeto social.

Prueba de confiabilidad y validez del test en el financiamiento.

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el método de consistencia interna y en específico el denominado alfa de Cronbach la fórmula para determinarla es la siguiente (Bolívar, 2008, pág. 14).

$$r_u = \frac{n}{n-1} \times \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

En donde

$r_u$  = coeficiente de confiabilidad

$n$  = número de Ítems

$S_u^2$  = varianza total de la prueba

$\sum S_i^2$  = Suma de las varianzas individuales de los ítems

Sustituyendo

$$r_u = \frac{3}{3-1} * \frac{7-2.14}{7} = 1.00$$

$$r_u = 1.00$$

Esto nos indica, que el cuestionario tiene una confiabilidad de 1.00 valuada con los resultados generales, lo cual es un nivel excelente. (Bolívar, 2008, pág. 12)

**La influencia de los factores Externos en la competitividad de las PyMEs del sector inmobiliario en la Ciudad de México**

Para el análisis del resultado obtenido por los factores externos, se parte de señalar que fueron un total de 28 ítems aplicados a esta variable, tanto de nivel de medición nominal como de intervalos. El puntaje máximo establecido para estos factores es de 37.25% como lo muestra el Grafico 6.

Una vez concluida la etapa de evaluación, los resultados para los factores externos no son favorables para las PyMEs pues del 37.25% que podían alcanzar solo obtuvieron en total un 29.24%, alcanzando una calificación apenas de 7.85, con respecto a la escala de calificaciones de la tabla X, su nivel de competitividad es regular.

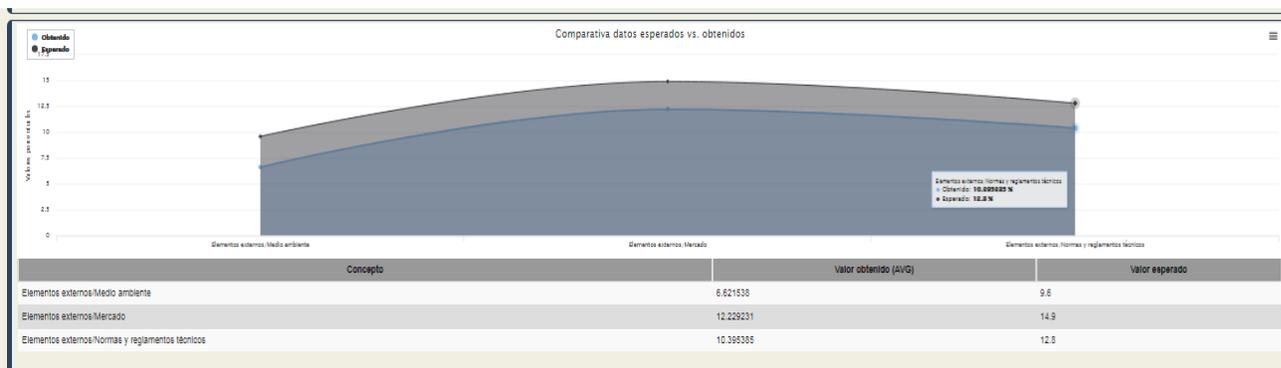


Gráfico 15: Valores máximos & valores obtenidos por indicador en factores Externos

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

Factores externos				
Indicadores	%	%	%	Calificación asignada
	Máximo	Observado	Máx. ideal	
Medio ambiente	9.60	6.62	68.96	6.90
Mercado	14.90	12.23	82.08	8.21
Normas y reglamentos	12.80	10.40	81.25	8.13

Tabla XXIV: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada, por indicador en factores externos

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

### Análisis de los indicadores por dimensiones en los factores externos

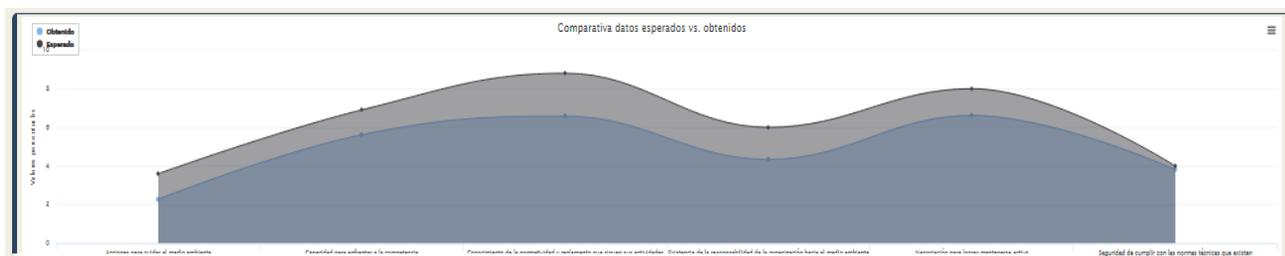


Gráfico 16: Valores máximos & valores obtenidos por dimensión en factores externos

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

## La influencia del mercado

La aportación de la comercialización de la empresa en el resultado global se consideró como mala, se pudo observar que alcanzó una calificación de 6.90 y en el valor porcentual se esperaba obtener 9.60% y tuvo un alcance del 6.62%, colocándola en una mala posición con respecto a la escala de calificaciones en la tabla X.

Indicadores	Dimensiones	% Máximo	% Obtenido	% Máx. ideal	Calificación asignada
<b>Mercado</b>	Negociación para lograr mantenerse activo	8.00	6.62	82.75	8.28
	Capacidad para enfrentar a la competencia	6.90	5.61	81.30	8.13

Tabla XXV: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al mercado

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

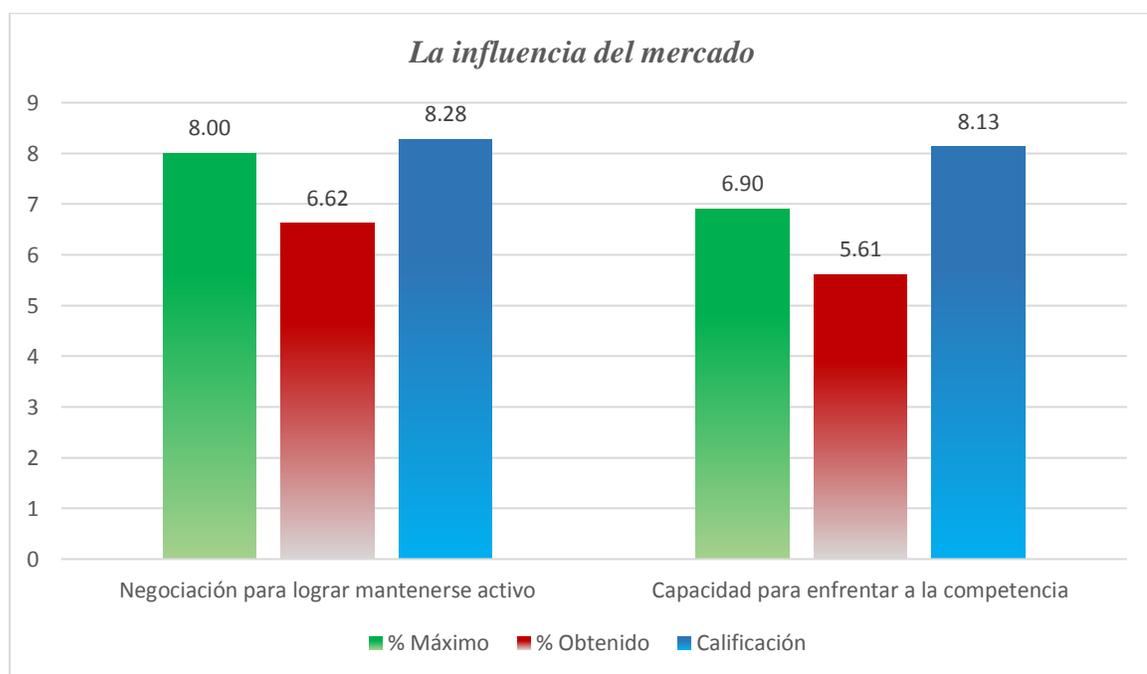


Gráfico 17: Valores máximos & valores obtenidos por dimensión en factores externos

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

- La negociación para lograr mantenerse activo; obtuvo un porcentaje de 6.62% contra el esperado máximo de 8.00%, alcanzando una calificación de 8.28, considerada como buena dentro de la escala de calificaciones de la tabla X; las empresas han sabido mantener su empoderamiento en cuestiones de contratos, pues son ellas las que fijan las condiciones y no los clientes, en donde el principal punto de negociación son las condiciones comerciales anteponiendo siempre la calidad de los materiales.
- Capacidad para enfrentar a la competencia; logro un porcentaje de 5.61% contra el máximo esperado de 6.90, colocándolo con una calificación buena de 8.13; lo que corresponde a que las empresas obtiene contratos fundamentalmente por la calidad de sus trabajos, sin dejar de lado que

el principal problema para mantenerse activo es la gran demanda de competidores en el mercado, enfrentándose a tener que bajar costos sin que ello implique bajar la calidad, dejándolas en ocasiones en desventaja contra la competencia.

Prueba de confiabilidad y validez del test en el mercado

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el método de consistencia interna y en específico el denominado alfa de Cronbach la fórmula para determinarla es la siguiente (Bolívar, 2008, pág. 14).

$$r_u = \frac{n}{n-1} \times \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

En donde

$r_u$  = coeficiente de confiabilidad

$n$  = número de Ítems

$S_u^2$  = varianza total de la prueba

$\sum S_i^2$  = Suma de las varianzas individuales de los ítems

Sustituyendo

$$r_u = \frac{10}{10-1} * \frac{30-1.111}{30} = 1.00$$

$$r_u = 1.00$$

Esto indica, que el cuestionario tiene una confiabilidad de 1.00 valuada con los resultados generales, lo cual es un nivel excelente. (Bolívar, 2008, pág. 12)

**El cuidado del medio ambiente**

La aportación del cuidado del medio ambiente de la empresa en el resultado global se considero como buena, se pudo observar que alcanzó una calificación de 8.21 y en el valor porcentual se esperaba obtener 14.90% y tuvo un alcance del 12.23%, colocándola en una buena posición con respecto a la escala de calificación en la tabla X.

Indicadores	Dimensiones	% Máximo	% Obtenido	% Máx. ideal	Calificación asignada
<b>Medio ambiente</b>	Existencia de la responsabilidad de la organización hacia el medio ambiente	6.00	4.33	72.17	7.22
	Acciones para cuidar el medio ambiente	3.60	2.28	63.33	6.33

Tabla XXVI: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al cuidado del medio ambiente

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

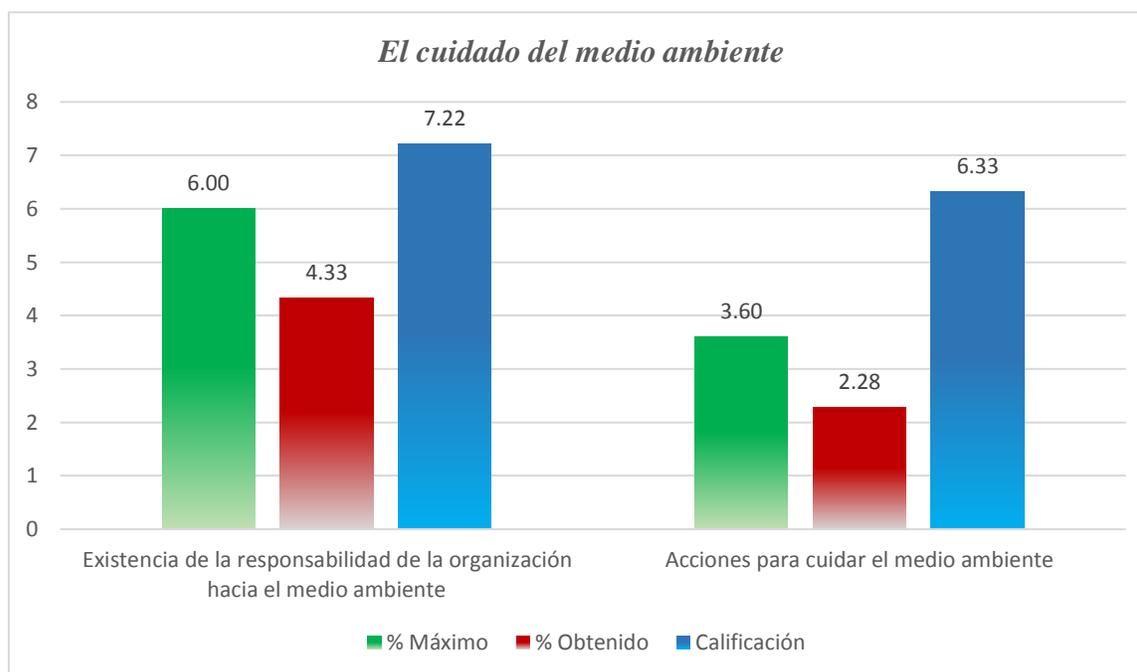


Gráfico 18: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al cuidado del medio ambiente  
 Elaboración: Berenice Flores Cornejo  
 Fuente: IECPYME

- La existencia de la responsabilidad de la organización hacia el medio ambiente; obtuvo un porcentaje de 4.33% con respecto al máximo esperado de 6.00%, alcanzando una calificación de 7.22, considerada como mala con respecto a la escala de calificaciones en la tabla X; esta calificación es debido a que las empresas admitieron que sus proceso constructivos si tienen un impacto ambiental y que la aplicación de la legislación ambiental es por cumplir con la normatividad, sin embargo si cumplen con la legislación ambiental pero no esta dentro de sus políticas.
- Las acciones para cuidar el medio ambiente; obtuvo un porcentaje de 2.28% contra el esperado máximo de 3.60% alcanzando una calificación mala de 6.33; las empresas admitieron que en ocasiones no tienen ubicados los lugares de confinamiento para los desechos generados por las obras, y el porcentaje de recursos destinados a los aspectos ambientales es muy bajo, sin embargo, si tienen al menos una persona que se dedica a atender estos problemas, para poder cumplir con dicha legislación.

#### Prueba de confiabilidad y validez del test en el medio ambiente

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el método de consistencia interna y en específico el denominado alfa de Cronbach la fórmula para determinarla es la siguiente (Bolívar, 2008, pág. 14)

$$r_u = \frac{n}{n-1} \times \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

En donde

$r_u$  = coeficiente de confiabilidad

$n$  = número de Ítems

$S_u^t$  = varianza total de la prueba

$\sum S_t^2$  = Suma de las varianzas individuales de los ítems

Sustituyendo

$$r_u = \frac{6}{6-1} * \frac{22-1.95}{22} = 1.00$$

$$r_u = 1.00$$

Esto indica, que el cuestionario tiene una confiabilidad de 1.00 valuada con los resultados generales, lo cual es un nivel excelente. (Bolívar, 2008, pág. 12)

### El cumplimiento de las normas y reglamentos técnicos

Indicadores	Dimensiones	% Máximo	% Obtenido	% Máx. ideal	Calificación asignada
Normas y reglamentos técnicos	Conocimiento de la normatividad y reglamento que siguen sus actividades	8.80	6.58	74.77	7.48
	Seguridad de cumplir con las normas técnicas que existen	4.00	3.81	95.25	9.53

Tabla XXVII: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al cumplimiento de las normas y reglamentos técnicos

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

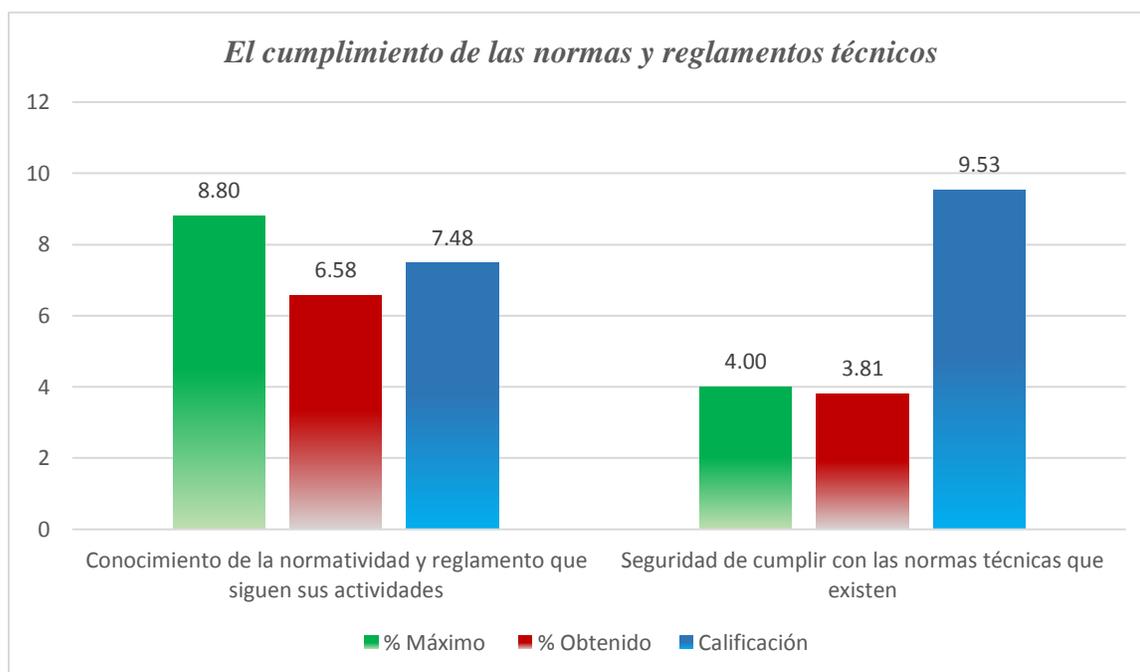


Gráfico 19: Valores máximos & valores obtenidos y calificación asignada al cumplimiento de las normas y reglamentos técnicos

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

- El conocimiento de la normatividad y reglamento que siguen sus actividades; obtuvo un porcentaje de 6.58% con respecto al máximo esperado de 8.80%, alcanzando una calificación de 7.48, considerado como regular; las empresas admiten que destinan siempre un porcentaje para multas y sanciones por incumplimiento de normas legales, lo cual representa un punto en contra de la ética empresarial, sin embargo, al inicio de un proyecto verifica que se hayan cumplido con todos los tramites necesarios en cuanto a leyes y reglamentos vigentes, así como también verifican que las normas técnicas vigentes avaladas por los peritos y autoridades competentes sean cubiertas en su totalidad.
- La seguridad de cumplir con las normas técnicas que existen obtuvo un porcentaje de 3.81 contra el 4.00% del máximo esperado, alcanzando una calificación de 9.53, considerada como excelente a pesar de que las empresas consideran que los tramites que deben realizar es únicamente para cumplir con la normatividad y con los procedimientos establecidos por las autoridades, sin tomar en cuenta que son parte de la seguridad de la construcción, admiten que el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el reglamento de construcción de la ciudad de México los consideran únicamente como una obligación.

Prueba de confiabilidad y validez del test en las normas y reglamentos

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el método de consistencia interna y en específico el denominado alfa de Cronbach la fórmula para determinarla es la siguiente (Bolívar, 2008, pág. 14)

$$r_u = \frac{n}{n-1} \times \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

En donde

$r_u$  = coeficiente de confiabilidad

$n$  = número de Ítems

$S_u^t$  = varianza total de la prueba

$\sum S_i^2$  = Suma de las varianzas individuales de los ítems

Sustituyendo

$$r_u = \frac{7}{7-1} * \frac{27-2.35}{27} = 1.00$$

$$r_u = 1.00$$

Esto indica, que el cuestionario tiene una confiabilidad de 1.00 valuada con los resultados generales, lo cual es un nivel excelente. (Bolívar, 2008, pág. 12)

## Resultados generales



Gráfico 20: Valores máximos & valores obtenidos generales

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

Indicadores	Dimensiones	% Máximo por indicador	% Máximo	% Obtenido	% Máx. ideal	Calificación asignada
<b>Datos de la empresa</b>	Productividad	12.00	12.00	8.80	73.33	7.33
<b>Calidad</b>	Planeación y previsión de la calidad	7.00	1.80	1.62	90.03	9.00
	Costo de la no calidad		1.80	1.49	82.52	8.25
	Comunicación como estrategia para implementar la calidad		3.00	2.64	88.00	8.80
<b>Tecnología</b>	Aporte de la maquinaria para la operación de la empresa	9.00	4.50	3.43	76.22	7.62
	La seguridad de saber como hacer las cosas		3.00	2.86	95.33	9.53
	El camino hacia la autosuficiencia en los procesos		2.40	2.13	88.75	8.88
<b>Capital humano</b>	Selección del personal	7.00	1.20	0.85	70.83	7.08
	Experiencia del personal para realizar sus labores		1.50	0.94	62.67	6.27
	Capacitación para eficientar las actividades		2.10	1.59	75.71	7.57
	Retribución económica para el personal		1.80	1.48	82.22	8.22
<b>Valores de la empresa</b>	Responsabilidad de la organización ante sus clientes	6.00	3.00	2.31	77.00	7.70
	Existencia de valores éticos que guían sus actividades		3.00	2.61	87.00	8.70
<b>Comercialización</b>	Capacidad de análisis del usuario objeto	8.00	8.00	6.04	75.50	7.55
<b>Financiamiento</b>	Fuentes de financiamiento	12.00	12.00	9.79	81.58	8.16

Tabla XXIX: Valores máximos & valores obtenidos generales de los factores internos

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

Indicadores	Dimensiones	% Máximo por indicador	% Máximo	% Obtenido	% Máx. ideal	Calificación asignada
<b>Mercado</b>	Negociación para lograr mantenerse activo	14.90	8.00	6.62	82.75	8.28
	Capacidad para enfrentar a la competencia		6.90	5.61	81.30	8.13
<b>Medio ambiente</b>	Existencia de la responsabilidad de la organización hacia el medio ambiente	9.60	6.00	4.33	72.17	7.22
	Acciones para cuidar el medio ambiente		3.60	2.28	63.33	6.33
<b>Normas y reglamentos técnicos</b>	Conocimiento de la normatividad y reglamento que siguen sus actividades	12.80	8.80	6.58	74.77	7.48
	Seguridad de cumplir con las normas técnicas que existen		4.00	3.81	95.25	9.53

Tabla XXX: Valores máximos & valores obtenidos generales de los factores externos

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

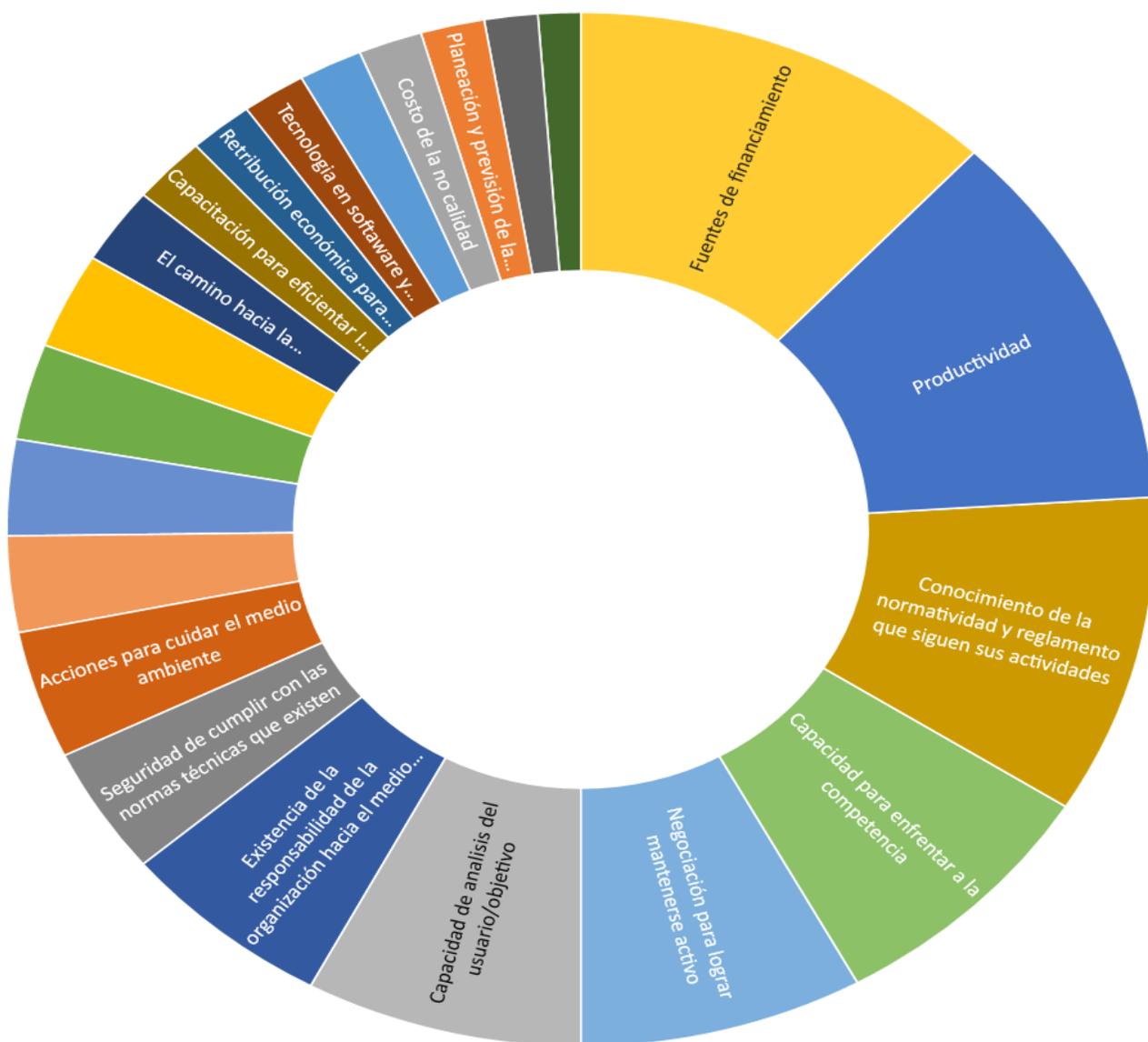
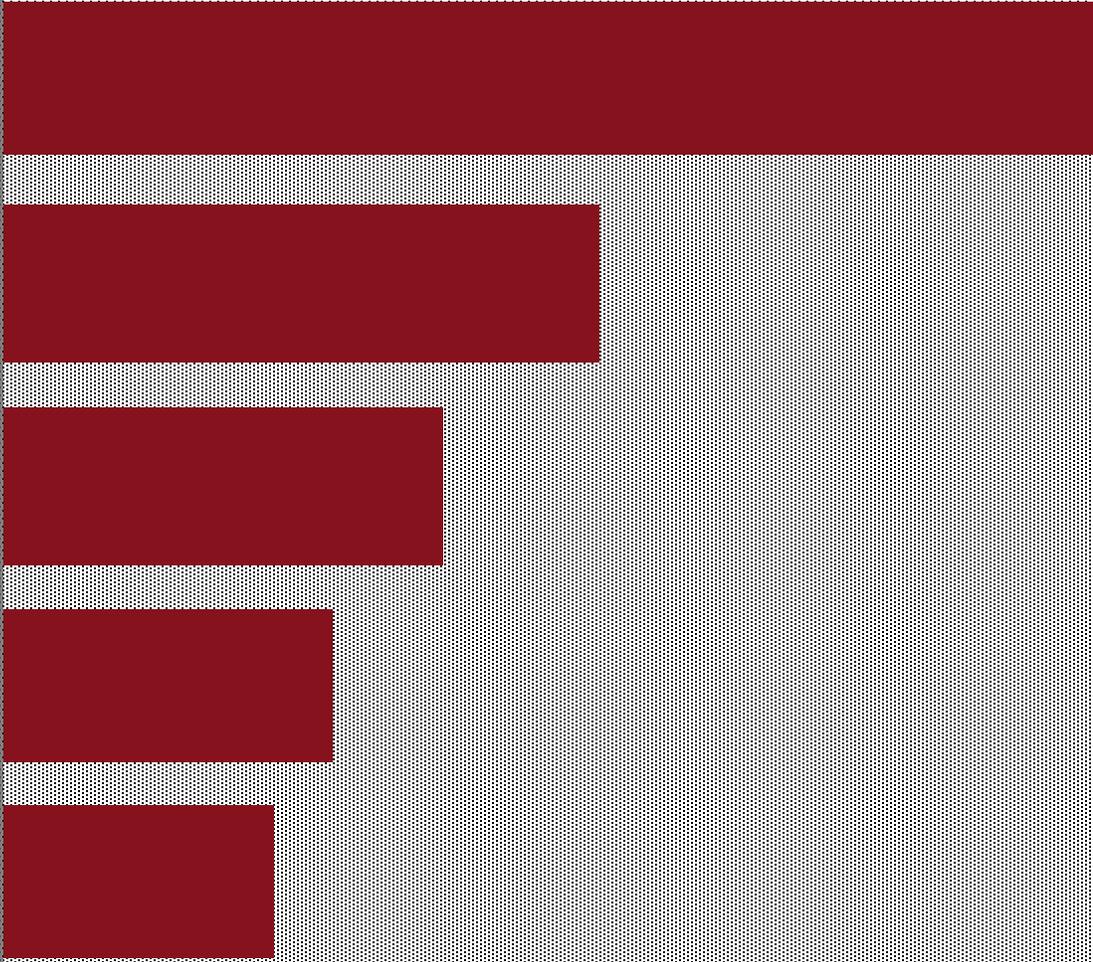


Gráfico 21: Dimensiones de factores internos y externos

Elaboración: Berenice Flores Cornejo

Fuente: IECPYME

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## Conclusiones y recomendaciones

Las PyMEs inmobiliarias de la Ciudad de México se encuentran en estado de evolución constante, y esto se pudo ver en los datos de antigüedad de las empresas donde marca que más del 61% han rebasado los dos años de vida; estos datos son gracias a los esfuerzos que las empresas realizan para enfrentar los desafíos que se les presentan tomando en cuenta el nivel tan alto de competencia que existe. Sin embargo, aun se encuentran en un nivel de competitividad regular, lo cual no indica precisamente que no sean competitivas.

Al llevar a cabo el análisis de los factores que inciden directamente en la competitividad, se pudo observar que esta se compone de diferentes elementos tanto internos como externos, mismos que llevan a la empresa a obtener importantes progresos es su estructura, así como a la obtención de fuertes ingresos, y por consiguiente ser capaces de competir en un mercado tan amplio.

En el análisis de los factores se logró observar los aciertos y las deficiencias de las PyMEs inmobiliarias de la Ciudad de México con registro ante la CMIC.

Se encontró que la calidad, ha sido seriamente aceptada por las empresas, pues han definido claramente sus metas y objetivos; de igual manera han comprendido que no atender a la calidad les puede generar costos muy altos causándoles grandes pérdidas monetarias; sin embargo, se considera que estas prácticas deben ser revisadas constantemente y adaptarlas conforme la empresa vaya alcanzando niveles más altos de competitividad.

En la tecnología a pesar de haber obtenido una excelente calificación en general, cabe destacar que existen puntos en donde las empresas deben de colocar más atención, como en el caso de la maquinaria pesada, ya que existen empresas que a pesar de que subcontratan la mano de obra en construcción ellas mismas se hacen cargo de la maquinaria pesada misma que no cuenta con un programa de mantenimiento adecuado generando para la empresa gastos no planeados.

Así también deben enfocar su atención hacia la tecnología en software y hardware, debido a que esta tecnología avanza a pasos agigantados, sin embargo las empresas denotan un gran temor a dar un paso al cambio, pues ello implica capacitar al personal lo cual representa en muchas de las ocasiones para las empresas un gasto y no una inversión, y esto se logró ver en los resultados de la experiencia del personal para realizar las labores, donde la calificación refleja que no existe la suficiente capacitación.

Aun cuando las empresas cuentan con su propia área de recursos humanos lo cual hace más fácil elegir al personal, no es un indicador de que estarán ampliamente calificados para desempeñar las labores a fin, deduciendo que el personal deberá estar siempre en constante capacitación y que la empresa debe destinar forzosamente un porcentaje de su presupuesto para esta actividad, para lograr competir en el mercado y elevar sus niveles de competitividad.

Las empresas se rigen por valores establecidos así como la honestidad, el respeto, la responsabilidad y la atención al cliente, siendo este último el más importante al momento de cerrar un negocio, pues de eso depende que la empresa por sí sola se recomiende, sin embargo no se debe olvidar que la comercialización es punto altamente importante, donde el consumidor objeto debe estar también en primera instancia, situación que las empresas no toman en cuenta, pues se basan más en lo que la competencia pueda ofrecer, dejando de lado al usuario final, sin que esto tenga que ver con la baja calidad de la mano de obra.

El usuario final es tomado en cuenta al momento de llevar a cabo la comercialización, pues las empresas busca generarle una necesidad por el producto/servicio, siendo el quien tenga que adaptarse al espacio y no el espacio al usuario; cabe desatacar que el usuario final no representa para la empresa un punto importante a la hora de generar un nuevo producto, situación que coloca a las empresas en desventaja si se considera que el usuario también juega un papel muy importante dentro de la competitividad, pue al momento en que haga uso del producto/servicio tendrá la libertad de poder recomendar o no los servicios de la empresa.

Así mismo sucede con el cuidado del medio ambiente, pues supone una obligación más por cumplir; sin embargo, actualmente una empresa que esta comprometida con el medio ambiente es una empresa altamente competitiva, razón por la que se considera que las políticas ambientales deberían de estar estipuladas dentro de las políticas de la empresa, como parte de la normatividad y de los reglamentos que se deben seguir desde el inicio de un proyecto.

Una vez terminado el análisis de los factores y las conclusiones necesarias, se puede presumir, que a pesar del proceso evolutivo por el que las PyMEs inmobiliarias están pasando, no han comprendido aun, que la competitividad es necesaria para aumentar la rentabilidad de sus proyectos, y esto obedece a que aún siguen proyectando las metas de su empresa a corto plazo, con la firme creencia de que todos los elementos antes analizados no tienen ninguna utilidad.

Se encuentran inmersas en una cultura empresarial de baja calidad, pues a pesar de que han rebasado los dos años activamente sus finanzas no crecen de manera sustancial; obedeciendo únicamente a mantener la empresa a flote sin que ello represente un mayor esfuerzo por llevarla al siguiente nivel.

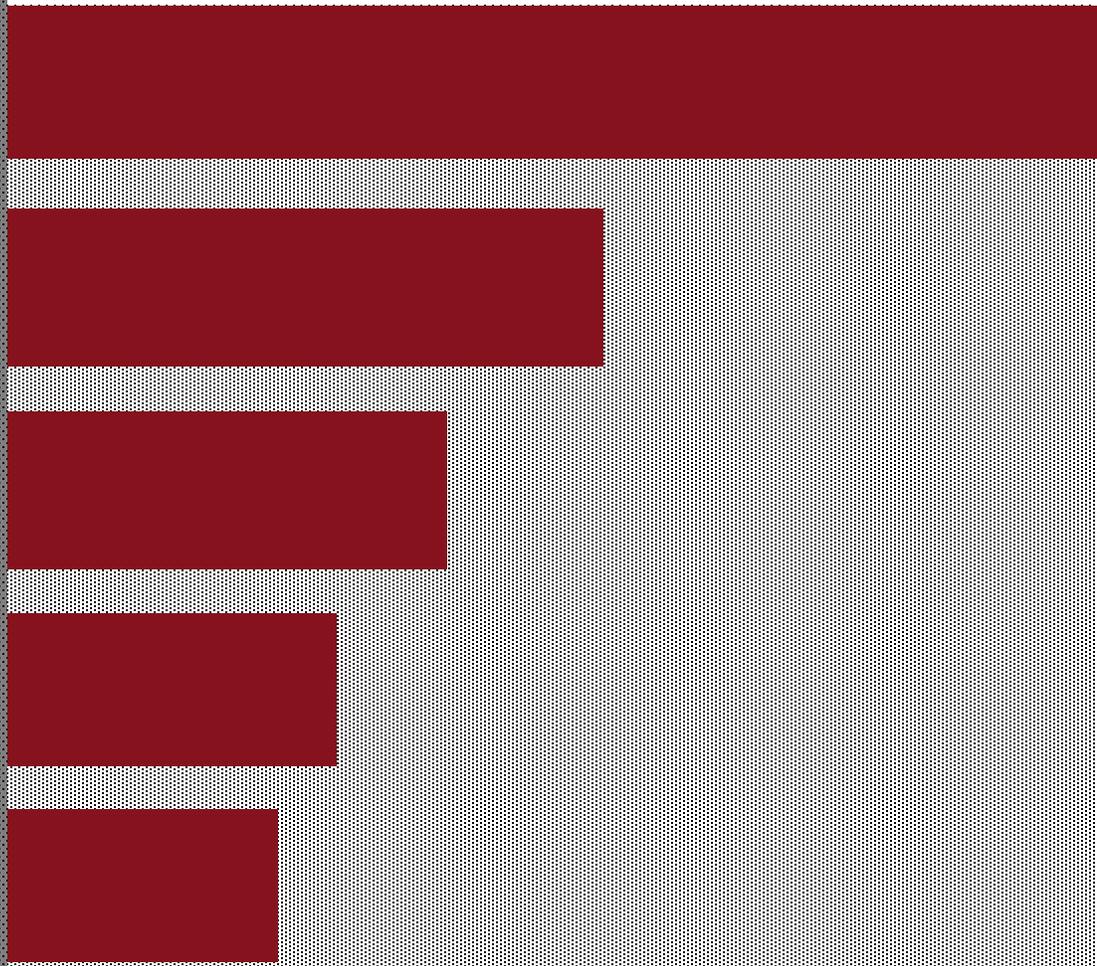
El desinterés que muchos mostraron ante la evaluación competitiva habla una vez mas de la baja cultura empresarial, cabe mencionar, que algunos no conocían el significado de esta palabra, mencionando que sus procesos empresariales eran los adecuados, pues asi empezaron y así les ha dado resultado, negándose la oportunidad de ser sometidos a una evaluación con la excusa de que sus tiempos no se los permitían.

Pero si se analiza el trasfondo de esta negativa, se puede argumentar que el desinterés proviene en su mayoría, de la poca o nula información dentro de las universidades en especial las del sector público, ya que pocos son los programas en los que se incluyen materias encaminadas a la formación de empresas y alta dirección.

En lo que respecta ala investigación que lleva por titulo “Competitividad empresarial en PyMEs del sector inmobiliario de la Ciudad de México – un instrumento que proporcione el estado actual de la competitividad” cabe mencionar que el objetivo final se cumplió en su totalidad, con la creación de IECPYME, fue posible medir la competitividad en este sector empresarial, así como también se tuvo acceso a las practicas competitivas mas usuales por las empresas.

Otro de los objetivos fue despertar el interés por este tipo de temáticas, que como bien ya se mencionó son poco conocidas; sin dejar de lado que también tiene la finalidad de que a partir de estos resultados se puedan crear nuevas líneas de investigación encaminadas a la innovación de estrategias empresariales que les permite subir su nivel competitivo.

# ANEXOS



## Cuestionario de prácticas competitivas

Nombre de la empresa:

Fecha:

Nombre del representante:

\*Puesto

La información que proporcione en el presente cuestionario, será utilizado con estricta confidencialidad y con fines académicos, en el desarrollo de la tesis de Maestría en Arquitectura, denominada "Competitividad empresarial en PyMEs del sector inmobiliario de la Ciudad de México. Un instrumento de evaluación que proporcione el estado actual de competitividad"

**Instrucciones Generales: Contestar el cuestionario de preferencia con tinta negra.**

**Instrucciones: En las siguientes series de preguntas indique en cuál de las opciones se debe ubicar la empresa**

a)	Indique el tiempo de operación de la empresa en el sector inmobiliario	Mas de 7 años	De 5 a 6 años	De 3 a 4 años	De 2 a 3 años	De 1 a 2 años
b)	Cual es el nivel al que esta mayormente enfocado	Residencial	Medio residencial	Interés medio	Interés social	Todos los niveles
c)	En que sector se encuentra el mayor porcentaje de actividades productivas	Privado	Publico	Otro		
d)	¿El ingreso promedio en millones de pesos, en los últimos años, se encuentra entre?	De 50 a 100	De 20 a 50	De 13 a 20	De 1 a 13	Otro
e)	¿A que numero asciende el numero de empleados?	De 11 a 50	De 51 a 250	Mas de 251	Hasta 10	Otro

**Instrucciones: Marque con una cruz la opción que mejor defina la manera de prácticas de su empresa**

# ITEM	ITEM	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	Antes de iniciar con un proyecto y/o trabajos de edificación ¿verifica que se cuente con el personal calificado y los materiales especificados?					
2	¿Todos su proyectos se encuentran debidamente planificados dentro de un programa de trabajo, donde se indique la ruta critica?					
3	¿Se establece un porcentaje para contingencias e imprevistos, dentro de los presupuestos de cada proyecto?					
4	¿Considera la seguridad, como un factor importante al momento de desarrollar los trabajos?					
5	El área encargada de supervisar la calidad de la obra ¿tiene comunicación directa con el dueño de la empresa?					
7	¿Los trabajos de construcción que realiza están apegados a lo documentado y/o autorizado?					
8	Cuando se realizan modificaciones al proceso de construcción, ¿se informa a todos los involucrados?					
9	¿Promueve la creatividad entre los empleados para la solución de problemas?					
10	¿Los procesos técnicos de construcción se adaptan a cada obra?					
11	El personal operativo de nuevo ingreso ¿cuenta con la experiencia suficiente para desempeñar los trabajos?					
12	¿Las obras que realiza las termina en los tiempos estimados?					
14	¿Al iniciar una obra se instruye a todo el personal sobre las acciones a seguir?					
15	El software y hardware que utilizan, ¿cubre todas y cada una de las necesidades de cada área?					
17	La inmobiliaria establece las principales condiciones de contrato?					
18	¿Cree necesario contar con un grupo especializado para supervisar la calidad de las obras?					
19	Antes de iniciar una obra, ¿se tienen ubicados los lugares de confinamiento autorizados donde se depositaran los desechos peligrosos y no peligrosos que se generen?					
20	Verifica que en los procesos de construcción que realiza su empresa ¿cumplan con la legislación ambiental?					
21	Dentro del presupuesto para ejecutar una obra, ¿su empresa destina recursos para atender los aspectos ambientales?					
22	Al momento de presentar un proyecto y/o iniciar una obra de construcción ¿verifica que se hayan realizado todos los trámites establecidos en las leyes y reglamentos vigentes ?					
23	¿Verifica que la ingeniería cumpla con las normas técnicas vigentes y avaladas por los peritos y autoridades competentes?					

# ITEM	ITEM	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
6	Para la ejecución de una obra ¿la empresa renta maquinaria y equipo?					
13	Los procesos de construcción que se realizan ¿considera que tienen un gran impacto ambiental?					
16	El cliente establece las condiciones de contrato?					

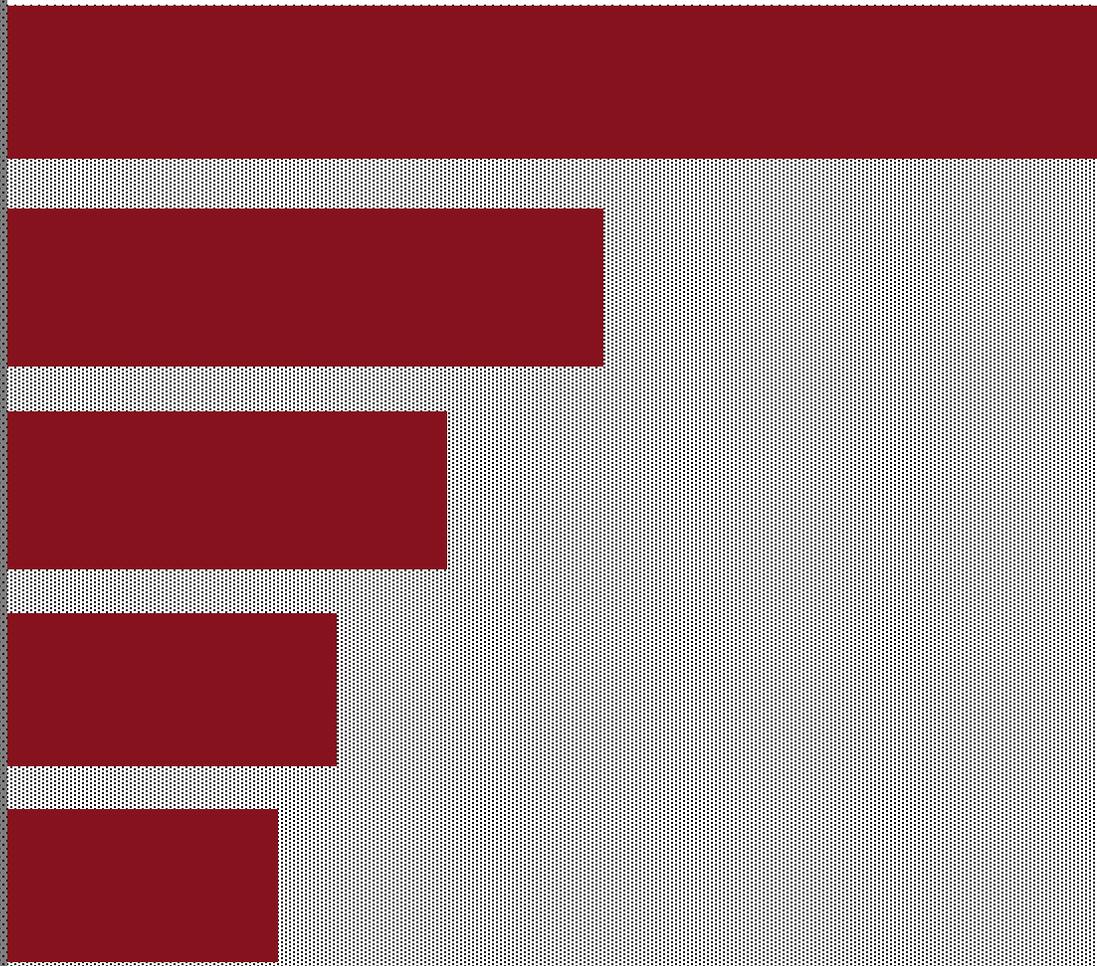
Instrucciones: Marque con una cruz la opción que marque la práctica que se refleje de mejor forma en su actividad.

# ITEM	ITEM	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
24	¿A través de que instrumento se registran los cambios o modificaciones en las obras?	Bitácora de obra	Orden de cambio	Correo electrónico	Instrucción verbal	Ninguna
25	¿Cuál es el factor fundamental para que la empresa obtenga contratos?	Tecnología utilizada en los procesos	Experiencia y calidad	Precios bajos que ofrece	Buenas relaciones	Otra ¿Cuál?
26	¿Cuáles son los principales obstáculos que tuvo que superar para ingresar al sector inmobiliario?	Economías de escala	Requisitos de capital	Diferenciación del producto/servicio	Sacrificar utilidad para optimizar costos	Otra ¿Cuál?
27	¿Cuáles son los principales retos que enfrenta dentro del sector inmobiliario?	Falta de diferenciación	Demasiada competencia	Impuestos	Crecimiento lento del sector	Otra ¿Cuál?
28	Cuales son las principales causas para que no se llegue a conseguir contratos	Falta de relaciones laborales	Precios altos	Falta de capacidad técnica	Malos antecedentes de la empresa	Otra ¿Cuál?
29	Indique cuales son los principales puntos de negociación	Precios	Condiciones comerciales (pago)	Fechas de entrega	Calidad de materiales	Otra ¿Cuál?
30	¿Cómo se establece la aplicación de la legislación ambiental en la empresa?	Política de la empresa	Proyecto	Especificaciones del cliente	Requerimiento de la autoridad	No se realiza
31	Cuando existen modificaciones a la normatividad aplicable a la construcción, ¿para usted es prioritario que sea del conocimiento de?	Personal directivo	Personal técnico	Personal administrativo	Ciente	Nadie
32	De la siguiente normatividad, ¿cuales son de mayor uso para su empresa, al momento de realizar una obra de construcción?	Reglamento de construcción de la Ciudad de México, Normas técnicas complementarias, Ley de desarrollo urbano, Ley del medio ambiente, Ley de protección civil	Reglamento de construcción de la Ciudad de México	Normas técnicas complementarias y Ley de desarrollo urbano	Ley de desarrollo urbano y Ley del medio ambiente, Ley de protección civil	Las que sean necesarias de acuerdo al proyecto y/o las que me soliciten
33	Los lineamientos establecidos en el reglamento de construcción de la Ciudad de México, ¿representan para su empresa?	Seguridad para su construcción	Cumplir con la normatividad	Burocracia	Indiferencia	Carga
34	¿Las principales dificultades para cumplir con los trámites establecidos en las leyes y reglamentos son?	Ninguna	Exceso de papeleo	Falta de claridad en los procedimientos de la autoridad	Ineficiencia del personal de la empresa	Ineficiencia del personal que atiende por parte de la autoridad
35	De los siguientes valores, ¿Cuáles son los que se reflejan en la operación de la empresa?	Honestidad, Respeto, Responsabilidad, Disciplina, Lealtad al cliente	Honestidad y lealtad al cliente	Responsabilidad y Respeto	Disciplina y Lealtad al cliente	Ninguna
36	En la construcción ¿Quién es el responsable de la ejecución?	Gerente de construcción	El superintendente	Gerente de Ingeniería	Residente	Maestro de obra
37	¿Los procesos que se llevan a cabo en la obra de que manera se normalizan o estandarizan?	Manual de operación	Instrucciones escritas/verbales del jefe	Experiencia de quien ejecuta	Asesoría del compañero	Ninguna
38	Para usted un buen servicio al cliente esta en función de:	Ofrecerle la mejor calidad sin sacrificar costo y entrega en tiempo y forma	Entrega a tiempo de los trabajos	Ajustarse a los presupuestos sacrificando la calidad del producto	Ser amable con el cliente sin importar la calidad	Otra ¿Cuál?
39	¿Qué porcentaje del presupuesto de la obra se utiliza para corregir defectos en el proceso de construcción?	Nada	Del 1 al 5%	Del 6 al 10%	Del 11 al 15%	Mas del 16%
40	La maquinaria y el equipo de la empresa ¿Qué antigüedad tiene?	Nueva	De 2 a 5 años	De 5 a 8 años	De 9 a 12 años	Mas de 15 años

# ITEM	ITEM	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
41	El mantenimiento a la maquinaria y equipo ¿es con base en?	Programa preventivo	Cuando se va a utilizar	Durante el proceso	Empieza a faltar	Cuando falla
42	Del costo total de una obra ¿aproximadamente cual es el porcentaje por mantenimiento de maquinaria y equipo?	0%	De 1 a 5%	De 6 a 10 %	De 11 a 15 %	Mas del 16%
43	Del total de gastos de su empresa, ¿aproximadamente cuál es el porcentaje por mantenimiento de maquinaria y equipo?	De 1 a 5%	De 6 a 10 %	De 11 a 15 %	Mas del 16%	0%
44	Los procesos técnicos de construcción que realiza, ¿están documentados?	Entre el 80% y 100%	Entre el 51 y 75%	Entre el 26 y 50 %	Entre el 1 y 25%	Ninguno
45	De los procesos técnicos utilizados ¿Cuántos son creados por la empresa?	El 100%	Del 60 al 90%	El 50%	Del 10 al 40%	Ninguno
46	¿El promedio de antigüedad del personal técnico es de?	Mas de 8 años	7 a 8 años	5 a 6 años	3 a 4 años	0 a 2 años
47	¿El promedio de antigüedad de su personal administrativo es?	Mas de 8 años	7 a 8 años	5 a 6 años	3 a 4 años	0 a 2 años
48	¿Qué porcentaje de las utilidades se destina para capacitación del personal?	Mas del 16%	Del 11 al 15%	Del 6 al 10%	Del 1 al 5%	Nada
49	¿El pago mensual del personal operativo de obra es?	Mas de 11 SMG	De 9 a 10 SMG	De 3 a 5 SMG	De 1 a 3 SMG	1 SMG
50	¿El pago mensual del personal técnico es?	Mas de 11 SMG	De 9 a 10 SMG	De 6 a 8 SMG	De 2 a 5 SMG	1 SMG
51	¿Qué incluye el pago al personal?	Salario, prestaciones e incentivos por productividad	Salario, prestaciones y fondo de ahorro	Salario, prestaciones e incentivos por puntualidad	Salario, prestaciones e incentivos por asistencia	Salario y las prestaciones mínimas de ley
52	¿La empresa concentra el 80% de la operación en?	Mas de 5 clientes	4 clientes	3 clientes	2 clientes	1 Solo cliente
53	¿La empresa concentra el 80% de las compras en?	Mas de 5 proveedores	4 proveedores	3 proveedores	2 proveedores	1 solo proveedor
54	¿Cuántas personas de su empresa se dedican exclusivamente a atender los problemas ambientales generados por la ejecución de las obras?	Mas de 4	3	2	1	Nadie
55	Del total de sus gastos, ¿cuál es el porcentaje que representa el pago de multas y sanciones por incumplimiento de normas legales?	Nada	Del 1 al 5%	Del 6 al 10%	Del 11 al 15%	Mas del 16%
56	Si existe la posibilidad de que el costo de los trabajos sea por debajo de lo presupuestado originalmente, ¿Qué acción toma la empresa?	Lo hace del conocimiento del cliente	Ajusta su precio y avisa al cliente	Agrega trabajos para cobrar lo mismo y no avisa al cliente	Cobra normal y no avisa al cliente	Otra
57	A efecto de no obtener pérdidas, ¿la empresa realiza alguna de estas acciones?	Eficiencia los procesos de construcción	Dejar de dar incentivos al personal	Dejar de dar mantenimiento a la maquinaria y equipo	Sacrificar la calidad de lo materiales	Otra
58	De los siguientes software para costos, indique el que utiliza la empresa	NeoData	Opus	Campeón	EnKontrol	Excel
59	De los siguientes software para diseño, indique el que utiliza la empresa	AutoCAD	ArchiCAD	MicroSatation	Revit Arquitectural	Sketchup
60	De los siguientes software para administración de proyectos, indique el que utiliza la empresa	Project	BIM	Bind ERP	BrickControl	Otra

# ITEM	ITEM	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
61	¿La selección del nuevo personal se hace a través de?	Lo realiza cada departamento de la empresa de acuerdo a sus necesidades	Lo realiza el departamento de recursos humanos	lo realiza un outsourcing para reclutamiento del personal	Únicamente por recomendación de conocidos	Otra
62	¿Antes de iniciar un proyecto se analizan las características del consumidor (cliente objetivo) a quien va dirigido?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
63	¿Cuál de los siguientes aspectos del consumidor (cliente objetivo) son importantes de analizar antes de iniciar un proyecto?	Preferencias de consumo	Capacidad de adquisición	Opinión a cerca de la competencia	Líquides económica	Otra
64	¿Que consideraciones toman en cuenta al iniciar un proyecto?	Se analizan previamente las construcciones de la competencia	Realizan encuestas a los posibles usuarios a cerca de que le gustaría tener en su departamento	hacen un sondeo para conocer la opinión del posibles usuarios acerca de la competencia	hacen comparaciones entre las construcciones de la competencia	Otra
65	Realizan publicidad previa del proyecto	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
66	¿La publicidad que realizan de los proyectos ¿ es por medio de?	Correo directo a múltiples empresas y posibles clientes	Mercadeo por internet (Pagina web)	Relaciones publicas	Medios de comunicación	Otra
67	La aportación del financiamiento inicial de la empresa fue por medio de	Capital social	Capital social preferente	Sistema financiero mexicano	Organismos auxiliares de crédito	Banca de desarrollo

# REFERENCIAS



## Referencias

- (CMIC) . (2016). *La industria de la construcción impulsada por un solo motor: LA EDIFICACIÓN*. Camara de la Industria y de la Construcción. Ciudad de México: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción.
- (CMIC), C. M. (2001). *Situación de la industria de la construcción* . México: CMIC.
- Abad, C. E., Pech Pérez, J., & Álvarez Romero, S. O. (Enero - abril de 2005). La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas. *Ingeniería Sistema de Información Científica*, 25-36.
- Acosta, J. F., & Oreja Rodríguez , J. R. (2008). Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 14(1), 13-32.
- Alderete, V. S. (2015). Importancia de la planeación estratégica, como factor de desarrollo de las PyMEs. *Importancia de la planeación estratégica, como factor de desarrollo de las PyMEs*. México: UNAM Facultad de Contaduría y Administración.
- Alego, J. L. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. España, España: fundación Luis Vives.
- Argadoña, A. (Marzo de 2001). Directivos con valores, empresas con valores . *Ocasional Paper*, 1(1).
- Argadoña, A. (2002). *La falta de valores y la empresa*. Universidad de Navarra, España.
- Armenta, G. E. (Mayo de 2015). Tesis: Modelo de planeación financiera para empresas MIPyME de Tecnologías de información. *Tesis: Modelo de planeación financiera para empresas MIPyME de Tecnologías de información*. México, México: UNAM Programa en posgrado de la Facultad de Administración.
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público* . Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y Social (ILPES-CEPAL).
- Baralt, M. (2005). El impacto de la gestión tecnológica en el contexto empresarial. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 9(2), 488-504.
- Barrister, G. D., & Hagen Olson , M. (1985). *Management information systems: Conceptual foundations, structure, and development*. New York: Mc Graw Hill.
- Bolivar, C. R. (2008). *Confiabilidad*. Bolivia: Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado".
- Bower, M. (1996). . *The will to Manage: "Corporate Success through Programmed Management"*. New York, EEUU: Mc Graw Hill.
- Bunge, M. (1995). *Sistemas sociales y filosofía*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Cantu, G. M. (2009). Estructuras política, económica y social. México: Pearson Educacion.
- Castañeda, J. J. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Castro, J. F. (s.f.). La cultura emresarial y los planes de desarrollo de la empresa. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*.

- Charles, H., & Gareth R., J. (1995). *Administración Estratégica* (3a ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- CMIC. (2018). *Producto Interno Bruto de la Industria de la Cosntrucción. información del 4to trimestre de 2017*. Camara Mexicana de la Industria de la Cosntrucción. Ciudad de México: Camara Mexicana de la Industria de la Cosntrucción.
- Cohen, W. (2001). El plan de marketing. *Effective Management publications*(139).
- Construcción, C. d. (2016). *La industria de la construcción impulsada por un solo motor: La edificación*. México: CMIC.
- Coss, R. B. (1995). *Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: Limusa, S.A. de C.V.
- Cruz, M. E. (2016). Tipos de capitalización para PyMEs en México 2009-2015. *Tesis*. Estado de México.
- Delgado, S. C., & Acosta García, T. (Abril de 2009). La gestión ambiental, herramienta para el replanteamiento estrategico de la empresa. *Articulo*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación emprearial*. (I. L. Planificación, Ed.) Santiago, Chile: Publicación de las Naciones Unidas CEPAL.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper&Row.
- Funes, R. C. (2001). *Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial*. México: Gasca Siccó.
- Gabriel Baca Urbina. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill.
- Garnica, J. R., & Ganga Contreras , F. A. (Enero - junio de 2007). Contreras “Los clúster industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico”. *Cuadernos de administración*, 20(33), 303-322.
- Gay, A. (1999). Temas para educación tecnológica. Buenos Aires, Argentina: Ediciones la obra.
- Gonzalez, R. C., & Mendieta, M. D. (2009). *Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Gordillo, R., & Cea Mayo, N. (2010). *Metodología de la Investigación educativa: Investigación Ex post facto*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Guerrero, D. (1996). *La técnica, los costos, la ventaja absoluta y la competitividad*.
- Hernández, A. (2014). Cultura organizacional, éxito de las Mipymes. *El financiero*.
- Hernández, M. G. (Septiembre-Diciembre de 2008). Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. *Este trabajo forma parte de los avances obtenidos dentro del proyecto de investigación: Las posibilidades de inserción al mercado global de la industria textil y de la confección oaxaqueña. Un análisis bajo el enfoque de la teoría de la Competitividad Sis*, 12(36), 17.
- Herrera, J. N. (2002). *Introducción a la calidad*. Sevilla.
- Hindle, T. (2009). Alfred Chandler. *The economist Guide to Management Ideas and Gurus*.

- Horna, A. A. (2010). *Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima, Perú: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.
- Huerta, E., & García, J. (Junio de 2009). Estrategias de gestión ambiental: Una perspectiva de las organizaciones modernas. *Artículo(5)*, 15-30.
- IMCO. (20 de Enero de 2018). *IMCO Instituto Mexicano para la Competitividad*. Recuperado el 20 de Enero de 2018, de <https://imco.org.mx>
- INEGI. (2007). *Clasificación para actividades económicas*. Obtenido de INEGI: [www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/205/download/5998](http://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/205/download/5998)
- INEGI. (2014). *Cuenta satélite de la vivienda de México*. México: INEGI.
- INEGI. (2014). *Sensos Económicos*. México.
- Instituto de investigaciones legislativas del senado de la república. (2002). Micro, pequeñas y medianas empresas en México, evolución, funcionamiento y problemática. En M. d. Moreno, A. Rodríguez Pacheco, A. Sánchez Gaspar, & J. T. Sánchez Cortés, *Micro, pequeñas y medianas empresas en México, evolución, funcionamiento y problemática*. instituto de investigaciones legislativas.
- Jiménez, C. (2003). Desarrollo organizacional: la gestión tecnológica. *Espacios* .
- Jiménez, C. R. (2005). *Administración de Empresas y Organización de la Producción*. Andalucía, España: Universidad de Jaén.
- Jiménez, J. C. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, R. (2002). Estrategia y Sistema de Gestión Ambiental. *Artículo*.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1996). *Administración en las organizaciones (Enfoque de Sistemas y de Contingencia)*. México: Trillas.
- Longenecker, J. G. (2001). *Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor*. México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.
- López, R. C. (2012). *Proceso administrativo* (1a Edición ed.). Tlanepantla, Estado de México, México: Red tercer milenio.
- Martínez, S. G. (2013). *Gestión de recursos humanos en PyMEs* (Vol. 5). Universidad Blas Pascal.
- Marvin, B. (1996). *The will to Manage: Corporate Success through Programmed Management*. New York, Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Merino, J. D., Beraza Garmendia, A., Larrauri Estefanía, M., Olasolo Sogorb, A., Pérez Martínez, M., Ruiz Herrán, V., & Urionabarrenetxea Zabalandikoetxea, S. (2010). *Instrumentos de financiación empresarial*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Mexicanos, C. P. (2004). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (124 ed.). México, México: Porrúa.
- Mintzberg, H., & Quinn James, B. (1993). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Moreno, A. P. (2002). Métodos y modelos básicos de planeación financiera. En *Planeación Financiera*. Mexico: Thomson.
- Muciño, A. M. (1998). *Tecnología y Diseño en las Edificaciones* . México: Facultad de Arquitectura.

- NAFINSA. (s.f.). *Fundamentos de negocio Administración > Filosofía empresarial > La Pyme y los empresarios*. Obtenido de <http://www.nafin.com/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>  
[promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html](http://promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html)
- Nahmias, S. (1999). *Análisis de la producción y las operaciones*. México : CECSA.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda". (E. G. Limited, Ed.) *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228 - 1263.
- Padilla, D. N., & Cabello Garza , M. (1996). *Empresas Competitivas*. México, México: Mc Graw Hill.
- Paul Anthony Samuelson, & Dabney Nordhaus, W. (1994). *Economía*. España: Mc Graw Hill.
- Paz, R. C., & González Gómez, D. (2000). *Adminsitación de las operaciones: el sistema de producción y operaciones*. (U. d. Plata, Ed.) Argentina: Nueva libreria.
- Pinare, Á. G. (2015). *Formulación y evaluación de proyectos. Manual para estudiantes*.
- PMBOK®, G. d. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos* (3 ed.). EEUU, EEUU: Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 EE.UU.
- Porter. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. En M. E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones* (pág. 29). Buenos Aires, Argentina: Vergara.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. *Harvard Business Review*. EEUU: Harvard Bussines Review. Obtenido de [http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf)
- Porter, M. E. (1995). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. México: CECSA.
- Porter, M. E. (Enero - Abril 2005 de 2005). Qué es la competitividad. (I. B. Navarra, Ed.) *Apuntes de Globalización y Estrategia*(1), 28. Obtenido de [http://www.iese.edu/es/files/5\\_14558.pdf](http://www.iese.edu/es/files/5_14558.pdf)
- Porter, M. E. (2005). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, México: CECSA.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Pupo, G. A. (2007). Cuales son los valores finales de la organización. (C. d. Holguín, Ed.) Cuba, Cuba.
- Pyhrr, P. A. ( Noviembre1977). "ZBB", *Across the Board*.
- Riggs, H. D. (1992). *Planning and analysis of construction operations*. New York: John Wiley and sons.
- Rivera, O. (1991). *Los conceptos de: misión, visión y proposito estrategico*. Universidad de Deusto.

- Romero, R. D. (2015). Aspectos que obstaculizan en el desarrollo de las PyMES en México. *Tesis*. México, México: UNAM Facultad de Contaduría y Administración.
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de economía y finanzas*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Salim, L., & Carbajal, R. (2006). *Cuadernos de economía: Competitividad: marco conceptual y analisis sectorial* (Vol. 74). Buenos Aires Argentina: Ministerio de economía.
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (1991). *Metodología de la investigación*, México. México, México: Mc Graw Hill.
- Sanchez, J. A. (2015). Estrategia financiera para la incorporación del capital de riesgo en las PyMES: Uso de la sociedad anónima promotora de inversión. *Tesis*. México, México: UNAM Programa de Maestría y Doctorado en Ingeniería .
- Sarmiento, M. N., & Gómez, O. (2005). El factor humano: resitencia a la innovación tecnológica. *Orbis/ Ciencias humanas*(1), 23-24.
- Scall, J. O., & Tapia, G. N. (2015). *Tablero de comandos en las PyMEs*. México: Alfaomega.
- Schwab, K. (2009). *The global competitiveness Report 2009-2010*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (5 de Febrero de 2018). Artículo. Ciudad de México, Mexico. Obtenido de <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/constitucion-politica-mexicana-y-leyes-ambientales-144882?idiom=es>
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Silva, M. H., Pérez Ezcurdia, A. M., Gimena Ramos , F. N., & Montes Guerra, M. I. (julio - diciembre de 2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del Manager público. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(73), 60 - 79.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior*. New York: The free press.
- Sobrino, L. J. (Mayo - Agosto de 2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios demográficos y urbanos*(50), 26. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31205003>
- Sobrino, L. J. (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis. *Economía, Sociedad y Territorio*(Especial), 123-183. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11109906>
- Solís, L. (1999). Evolución de la economía mexicana. El Colegio Nacional.
- Stevenson, W. J. (2014). *Production/Operations Management* (12 ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Trujillo, M. A., & Vélez Bedoya, R. (junio de 2006). Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial. *Articulo*, 5(10), 291-308. Bogota, Colombia: Univ. Empresa.

- Vega, J. A., & Sánchez Gutierrez , M. E. (26 de julio de 2005). Modelo Sistémico para la Concepción de Proyectos de Inversión en Construcciones. Caso: Asentamientos Humanos. *Revista de la construcción*, 4(2), 55-57.
- Villanueva, M., Murillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *OMNIA*, 12(3), 60-78.
- Villar, J. L. (1996). Ideas principales de Peter Druker acerca del trabajo y del trabajador. *Tesis*. México, México: Umiveresidad Panamericana.
- Villegas, M. C. (2011). *Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- W.L., H. C., & Gareth R. , J. (1995). *Administración Estratégica” Colombia : Mc Gra* (3a ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- W.L., H. C., & Gareth R. , J. (1995). *Administración Estratégica* (3a ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Wang, W.-C., Chien-Hung Lin, & Ying-Chien, C. (Mayo de 2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5).  
Obtenido de <http://www.ccsenet.org/ijbm>