



## **Capítulo VI**

### **Análisis y resultados**

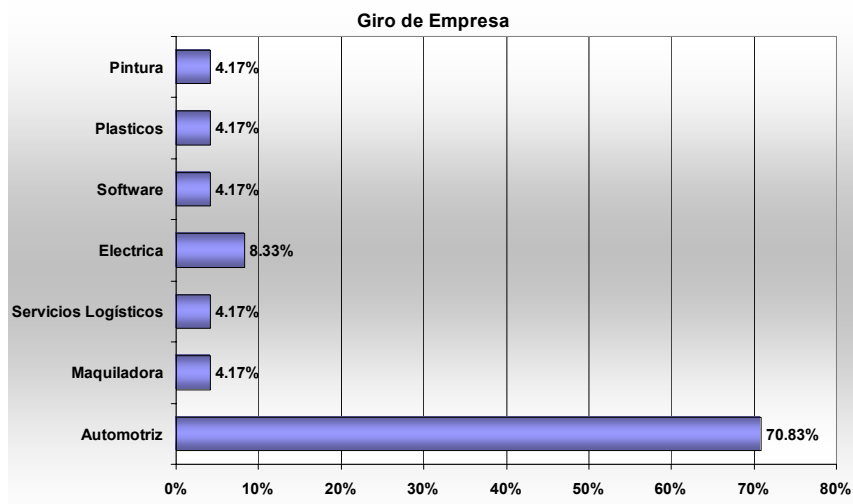
En el presente capítulo se hará un análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación. La presentación de los resultados se hará de acuerdo con los objetivos específicos que se plantearon en el primer capítulo. En primer lugar se definirá la concentración geográfica del mercado laboral, los proveedores y los clientes de las empresas ubicadas en el parque industrial. En segundo lugar se analizarán los servicios otorgados por el Parque Industrial FINSA. Finalmente, se realizará un análisis de las determinantes de la ventaja competitiva del Parque Industrial FINSA que nos permitirá definir cuáles de estas representan fortalezas y cuáles representan debilidades

#### **6.1 Características demográficas**

En esta sección se describirá un poco de la demografía de las empresas que se ubican en el Parque Industrial FINSA.



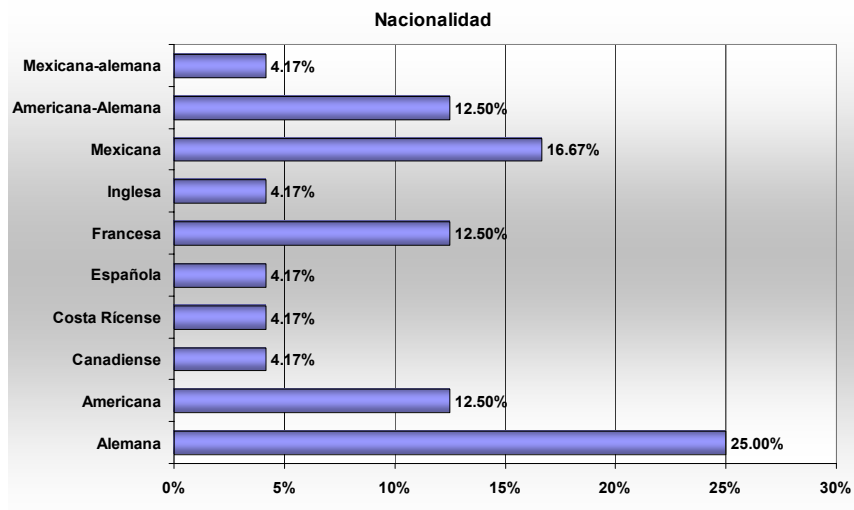
Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia

De las 24 empresas encuestadas un 70% es de giro automotriz, 8.33% es giro eléctrico, el porcentaje restante se divide en maquiladora, software, plásticos y pintura. Cabe destacar que 2 de las empresas encuestadas, a pesar de que se ubican en el Parque Industrial FINSA, no tienen relación alguna con el cluster automotriz. Una de estas empresas fabrica botellas de plástico PET y la otra comercializa pintura.

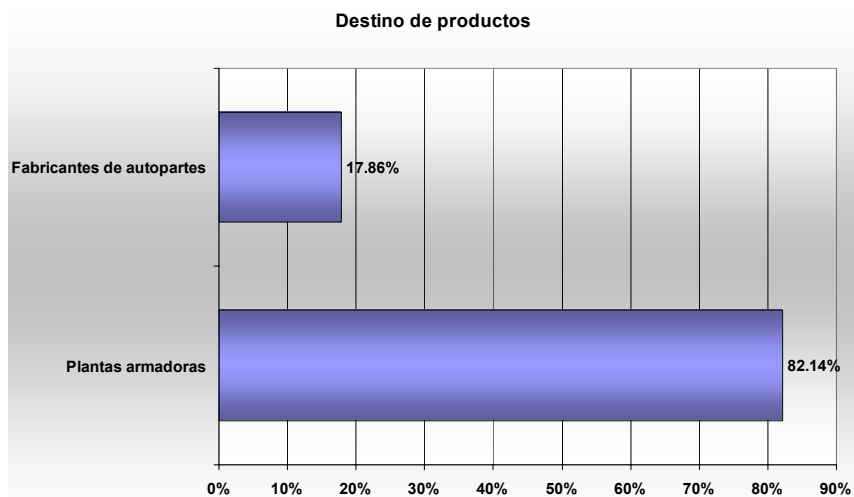
Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia

De las empresas situadas en el parque industrial el 25% son de nacionalidad alemana y 16.67% son mexicanas. Las empresas francesas, americanas y americana-alemana cuentan con el 12.50% cada una, dando un total de 37.8%. Las empresas inglesas, españolas, costarricenses, canadienses y mexicana-alemana representan respectivamente 4.17%, constituyendo un total de 20.85%

Gráfica 3





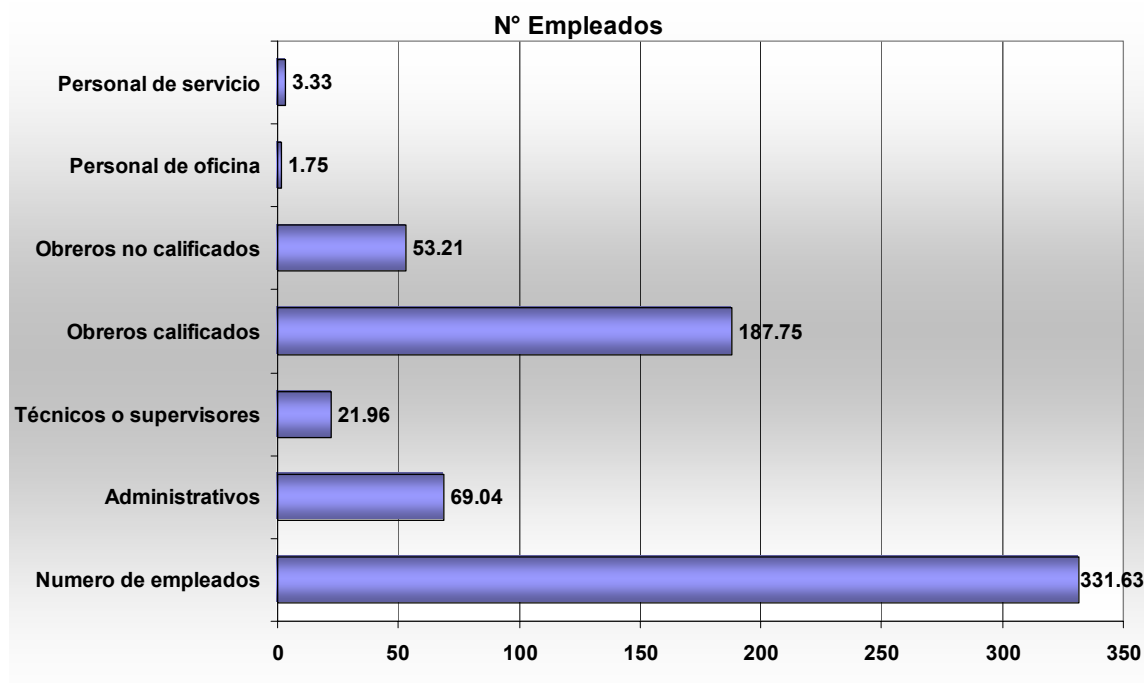
Fuente: Elaboración propia

De las 24 empresas encuestadas, 2 no tienen ninguna relación con el cluster automotriz. Una de estas se dedica a la fabricación de botellas de plástico PET y la otra se dedica a la comercialización de pinturas. Por lo tanto a partir de aquí los resultados incluirán únicamente a las 22 empresas restantes que sí forman parte del cluster de nuestro estudio. De las 22 empresas del cluster, el 82.14% destina sus productos a plantas armadoras exclusivamente y el 17.86% a fabricantes de autopartes y otros. Cabe destacar que Volkswagen es el principal y en ocasiones único cliente de la mayoría de las empresas que destinan sus productos a plantas armadoras exclusivamente.

## 6.2 Concentración geográfica

### 6.2.1 Concentración de empleados

Gráfica 4

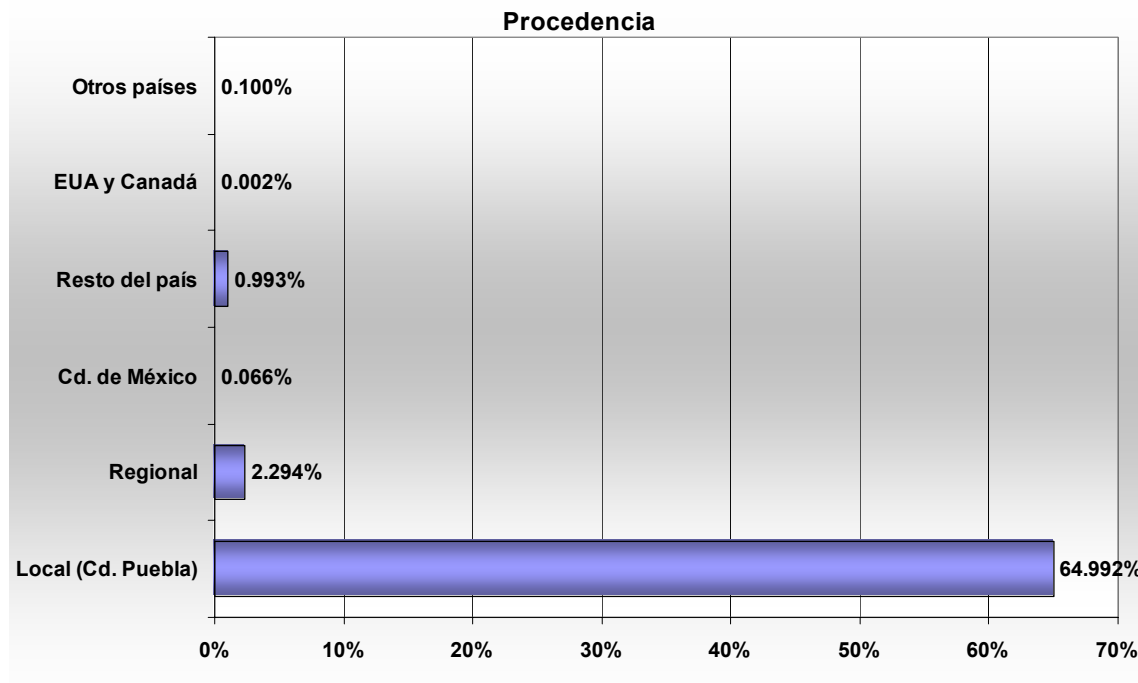


Fuente: Elaboración propia

Las empresas cuentan en promedio con 331.63 empleados. Un promedio de 187.75 empleados son obreros calificados, 69.04 son administrativos, 53.21 son obreros no calificados, 21.96 son técnicos o supervisores, 3.33 son personal de servicio y 1.75 son personal de oficina. Resalta el hecho de que las empresas cuentan con una cantidad mucho mayor de obreros calificados que de obreros no calificados, esto podría ser resultado de que las actividades realizadas en las empresas del cluster automotriz requieren de mano de obra especializada.



Gráfica 5



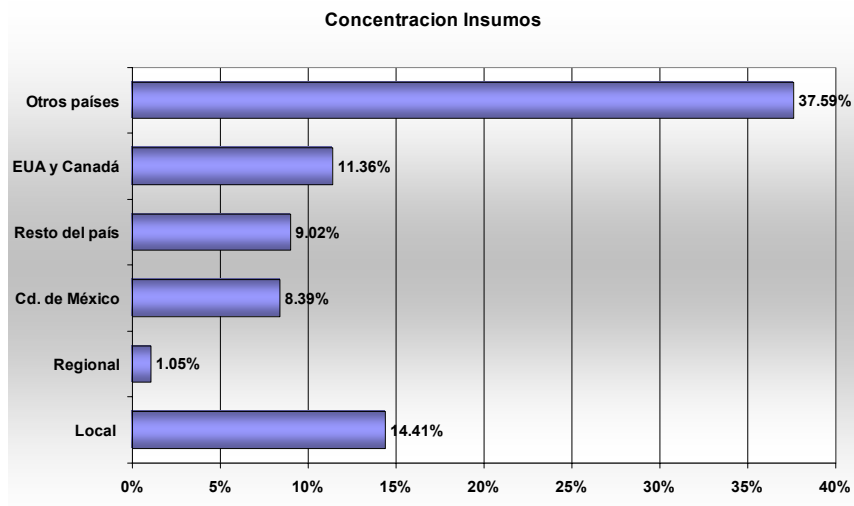
Fuente: Elaboración propia

El 64.99% de la mano de obra de las empresas analizadas proviene de la Ciudad de Puebla, el 2.29% es regional, un 0.99% proviene de resto del país, y el 0.17% restante proviene de la Ciudad de México, Estados Unidos y Canadá y otros países. Lo anterior nos permite constatar que en este cluster existe un mercado laboral concentrado.



## 6.2.2 Concentración de proveedores

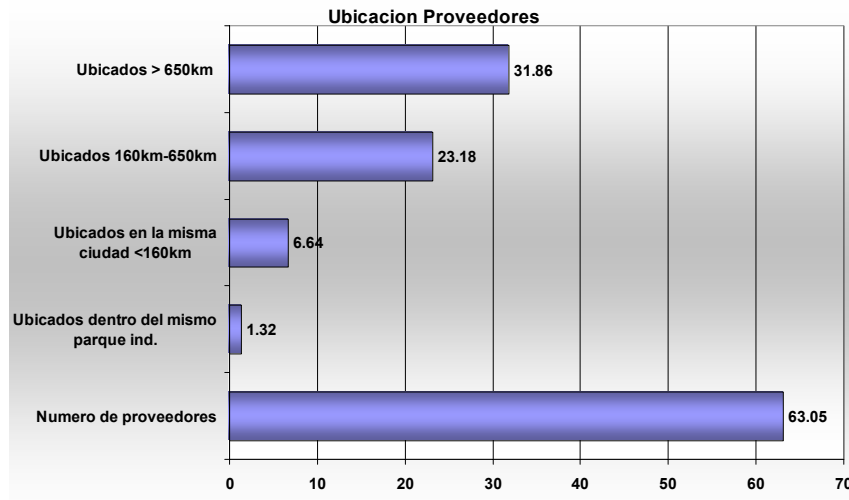
Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia

El 37.59% de los insumos del cluster provienen de otros países, 14.41% son locales, 11.36% son de EUA y Canadá, 9.02% son del resto del país, 8.39% provienen de la Ciudad de México y el 1.05% restante son regionales. El que la mayoría de los insumos de las empresas que forman parte del cluster automotriz provenga de otros países implica un bajo grado de concentración con respecto a sus insumos.

Gráfica 7



Fuente: Elaboración propia

Las empresas que conforman el cluster automotriz cuentan con un promedio de 63.05 proveedores en total. En promedio 31.86 proveedores de cada empresa se ubican a más de 650km, 23.18 se ubican a más de 160 km y a menos de 650 km, 6.64 se ubican a menos de 160 km y sólo 1.32 proveedores se encuentran en el mismo parque industrial. Los 650 km. son equivalentes a un día de camino. Los 160 km. son equivalentes a una distancia en la cual se pueden realizar varias entregas empleando el mismo vehículo. Los resultados muestran que las empresas del cluster automotriz tienen un grado muy bajo de concentración hacia atrás en la cadena de suministro, pues la mayoría de sus proveedores se ubican a más de 650km, es decir, a una distancia mayor a un día de camino.

### 6.2.3 Concentración de clientes

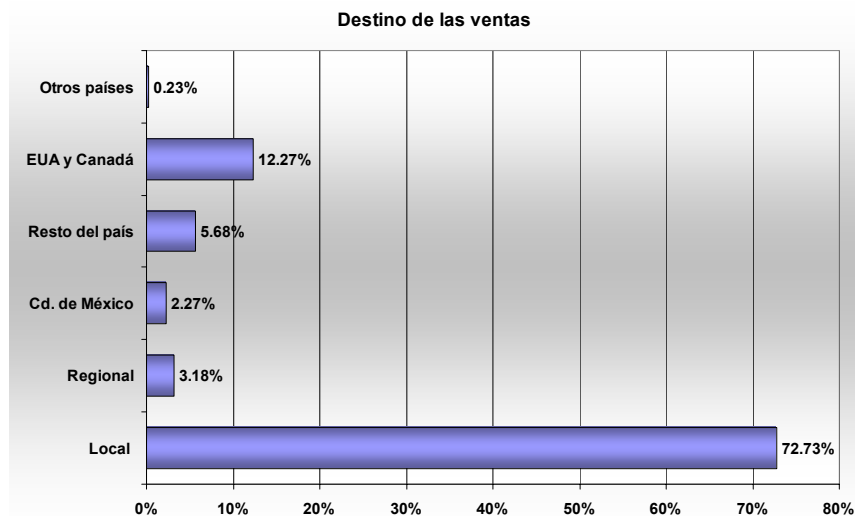
El 72% de las ventas de las empresas del cluster son locales, el 12.27% se dirige a Estados Unidos, el 5.68% al resto del país, el 3.18% se quedan en la región, el 2.27% va a





la Ciudad de México y el 0.23% se destina a otros países. Con estos datos se puede observar que las empresas que conforman el cluster automotriz tienen un alto grado de concentración con respecto a sus ventas ya que la mayoría de éstas son para empresas locales, principalmente Volkswagen.

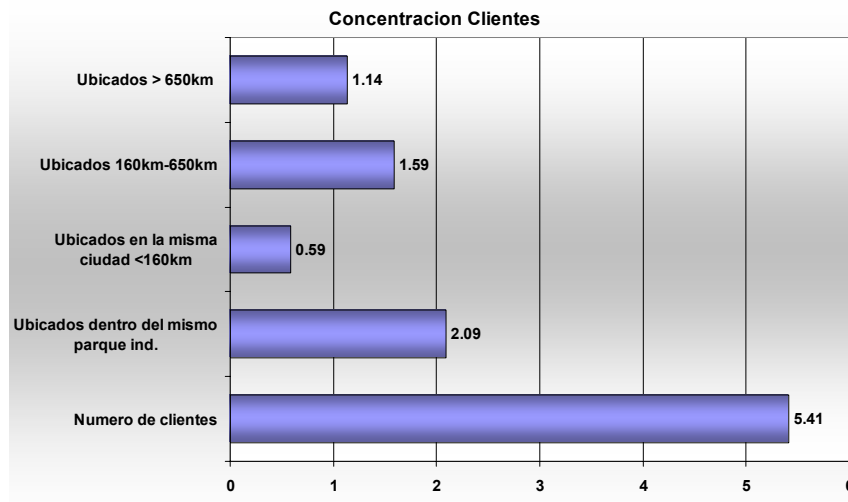
Gráfica 8



Fuente: Elaboración propia

Las empresas que conforman el cluster automotriz cuentan con un promedio de 5.41 clientes en total. De cada empresa 2.09 clientes en promedio se encuentran en el mismo parque industrial, 1.59 se ubican a más de 160km y a menos de 650km, 1.14 se ubican a más de 650km y 0.59 se ubican a menos de 160km. Los resultados muestran que las empresas del cluster automotriz tienen un alto grado de concentración hacia delante en cadena de suministro, pues la mayoría de sus clientes se ubican en el mismo parque industrial.

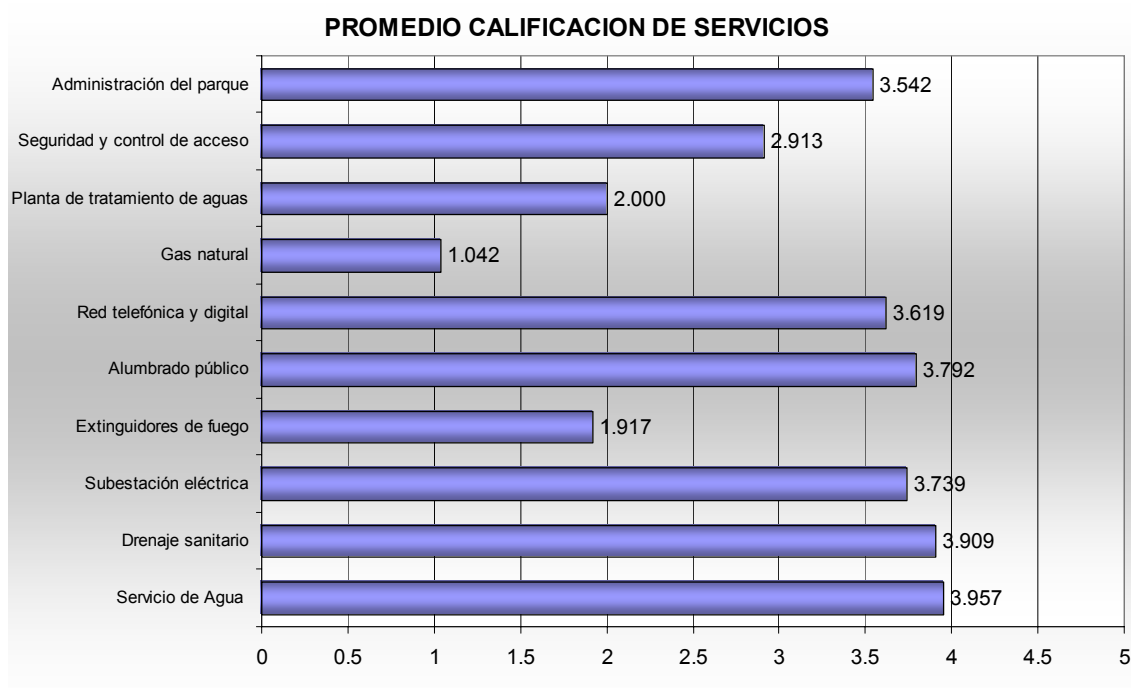
Gráfica 9



Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Percepción de la calidad en los servicios del Parque FINSA

Gráfica 10



Fuente: Elaboración propia



Para la valoración de los servicios se empleó una escala en la cuál 1 es la calificación más baja y 5 es la más alta. Consideraremos de mala calidad a los servicios que tienen calificaciones por debajo del 2.5 y de buena calidad a los servicios que se encuentran por encima de este. Por lo tanto los servicios de mala calidad que ofrece el Parque Industrial FINSA son el gas natural, la planta de tratamiento de aguas y los extinguidores de fuego, siendo el gas natural el peor de todos ellos. El resto de los servicios ofrecidos por el Parque Industrial son de buena calidad, siendo los servicios de agua y drenaje sanitario los que sobresalen por su calidad.

## **6.4 Determinantes de la ventaja competitiva**

El estudio de los determinantes de la ventaja competitiva nos lleva a hacer cinco diferentes subdivisiones las cuales son el estudio de las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias de soporte y relacionadas, el gobierno y la estrategia, estructura y rivalidad de la firma.

Los estudios de cada variable incluyen el análisis del promedio de los resultados de valoración de importancia y valoración de presencia, la matriz de fortalezas y debilidades y las tablas de los resultados obtenidos por cada estudio de las variables.

En las gráficas de promedios para la valoración de importancia se utilizó la escala de 1 a 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante. En las gráficas de promedio de presencia se tomó en cuenta la escala de 1 a 2 siendo 1 inexistente y 2 existente.

La matriz de fortalezas y debilidades grafica el comportamiento de las variables estudiadas en un plano de dos dimensiones. En el eje de las Y's se encuentran los valores de la importancia y en el eje de las X's los valores de la presencia. La matriz se divide en



cuatro sectores los cuales engloban aquellas variables que encajan en el perfil de debilidades, fortalezas, factores inexistentes e innecesarios y factores existentes e innecesarios.

### 6.4.1 Condiciones de los factores

Las variables de las condiciones de los factores se analizaron de dos maneras. En primer lugar se midió con la escala de 0 a 5 su grado de importancia para el desarrollo de la empresa, siendo 0 no aplicable, 1 no importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante. En segundo lugar se utilizó la escala de 0 a 2 para describir su presencia, siendo 0 no aplicable, 1 no y 2 si.

Tabla 1

<b>Condiciones de los Factores</b>	
22A	Personal disponible
22B	Habilidades necesarias del personal
22C	Bajo costo del personal
22D	Actividad sindical
22E	Bajo costo del capital
22F	Recursos Naturales
22G	Capital disponible para financiar la industria
22H	Ubicación geográfica favorable
22I	Cercanía a instituciones de crédito
22J	Otorgamiento de servicios por instituciones de crédito
22K	Calidad de la infraestructura de la región
22L	Disponibilidad de agua
22M	Calidad del agua
22N	Bajo costo del agua
22O	Confiabilidad en los servicios de energía
22P	Instalaciones no comunes de energía
22Q	Calidad de la infraestructura del parque
22R	Disponibilidad de terrenos para futuras expansiones
22S	Bajo costo de eliminación de residuos
22T	Facilidad de desecho de residuos
22U	Infraestructura necesaria en el terreno
22V	Bajo costo del terreno
22W	Bajo costo de la energía
22X	Facilidades para adquisición de terrenos
22Y	Bajo costo de la infraestructura de la región

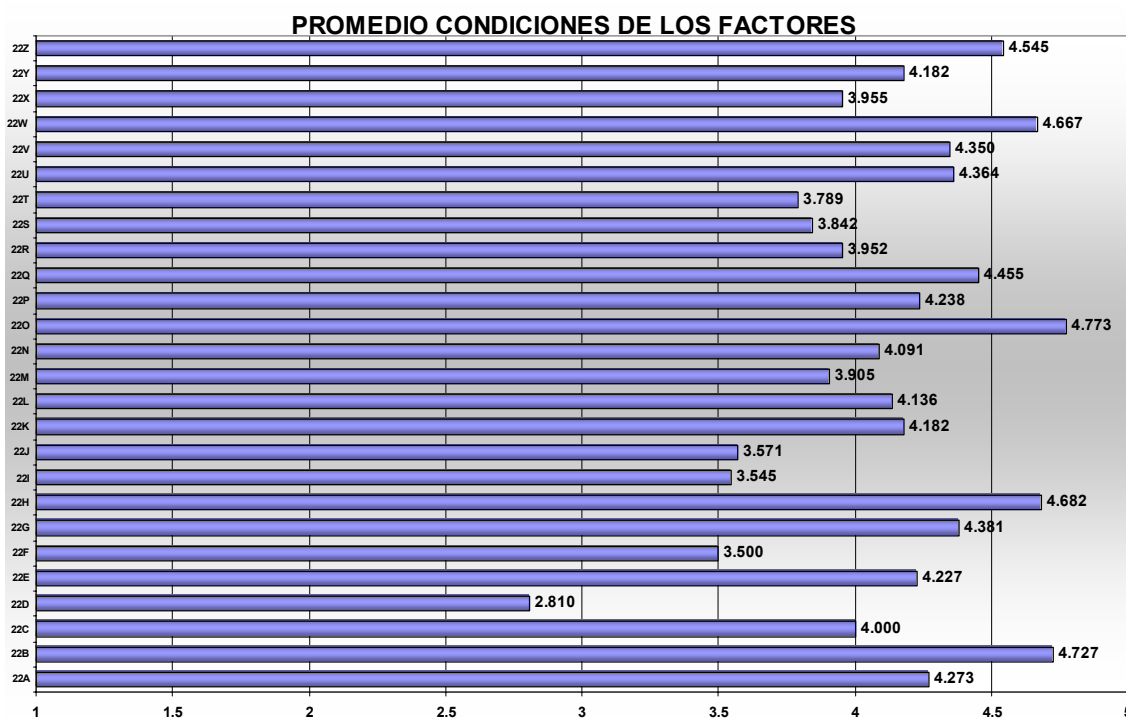


## 22Z Bajo costo de la infraestructura del parque industrial

Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 11 presenta el promedio de las condiciones de los factores en la cual se observa que todas las variables, a excepción de una, se encuentran por arriba de la calificación medianamente importante. Se otorgó la calificación de importante a 16 variables, de las cuales la más alta fue la variable 22O que evalúa la confiabilidad de los servicios de energía. La calificación más baja fue para la variable 22D que corresponde a la importancia de la actividad sindical.

Gráfica 11



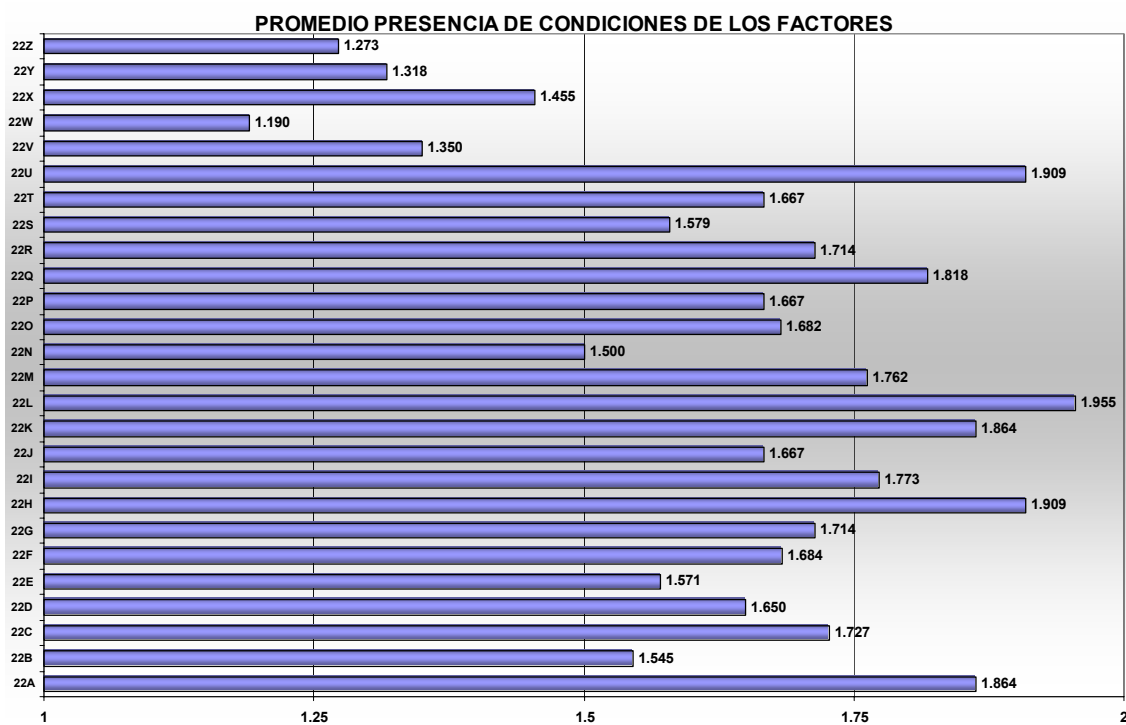
Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 12 muestra el promedio de calificación de la presencia de condiciones de los factores. Los datos obtenidos se comportaron de la siguiente manera, 21 variables obtuvieron una calificación mayor a 1.5 lo cual corresponde a la afirmación de la



presencia de las variables. La variable 22L, correspondiente a la disponibilidad de agua, obtuvo la mayor calificación. Cinco variables obtuvieron una calificación menor a 1.5 lo cual corresponde a la carencia de las variables. La variable 22W, correspondiente a facilidades para adquisición de terrenos, obtuvo la menor calificación.

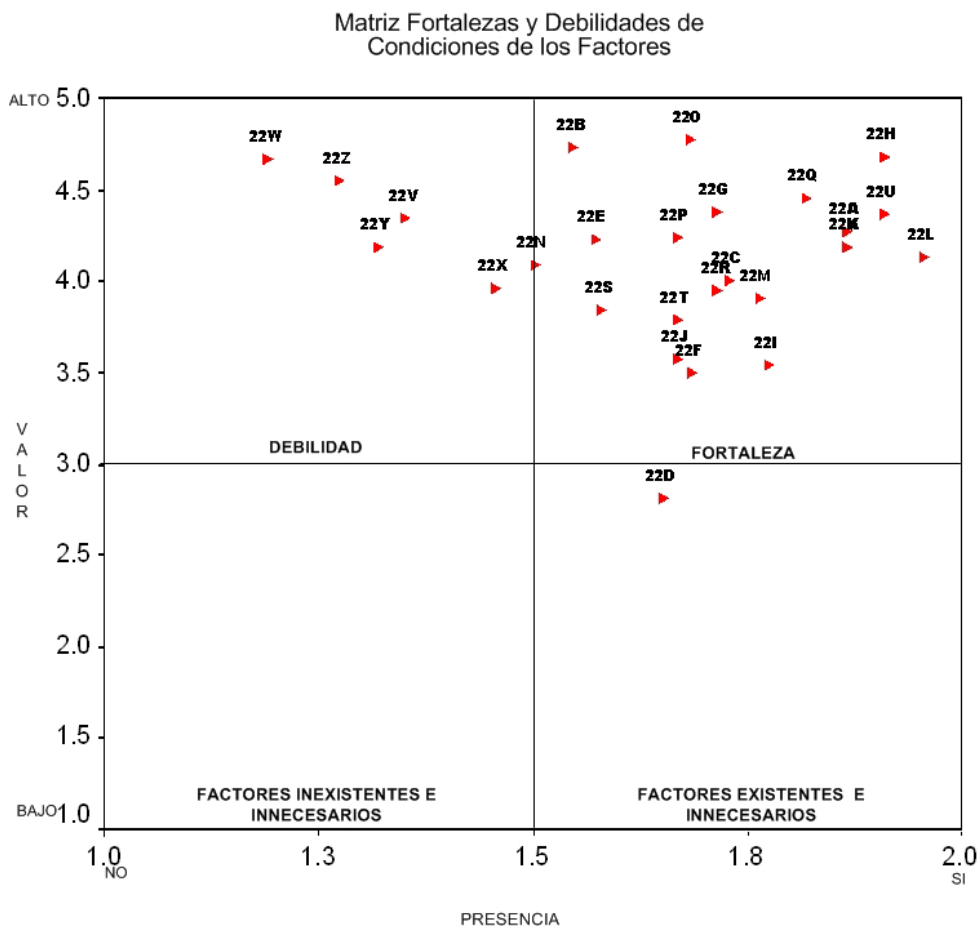
Gráfica 12



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el estatus de cada una de las variables en la matriz de fortalezas y debilidades de condiciones de los factores considerando su grado de importancia y su grado de presencia.

## Matriz 1



Fuente: Elaboración propia

En el estatus de debilidades se encuentran 6 variables. La variable 22W, correspondiente a facilidades para adquisición de terrenos, obtuvo la calificación más baja. En el sector de fortalezas se encuentran 19 variables. La calificación más alta la obtuvo la variable 22H que corresponde a la ubicación geográfica favorable. En el sector de factores existentes e innecesarios se presentó la variable 22D, correspondiente a la actividad sindical.

La Tabla 2 muestra los valores de importancia y presencia para las condiciones de los factores con los que se elaboraron las gráficas 15 y 16. Además, se presenta el estatus de las variables que sirven de marco a la matriz de fortalezas y debilidades.



Tabla 2

Condiciones de los Factores		Estatus	Importancia	Presencia
22A	Personal disponible	Fortaleza	4.273	1.864
22B	Habilidades necesarias del personal	Fortaleza	4.727	1.545
22C	Bajo costo del personal	Fortaleza	4.000	1.727
22D	Actividad sindical	FEI	2.810	1.650
22E	Bajo costo del capital	Fortaleza	4.227	1.571
22F	Recursos Naturales	Fortaleza	3.500	1.684
22G	Capital disponible para financiar la industria	Fortaleza	4.381	1.714
22H	Ubicación geográfica favorable	Fortaleza	4.682	1.909
22I	Cercanía a instituciones de crédito	Fortaleza	3.545	1.773
22J	Otorgamiento de servicios por instituciones de crédito	Fortaleza	3.571	1.667
22K	Calidad de la infraestructura de la región	Fortaleza	4.182	1.864
22L	Disponibilidad de agua	Fortaleza	4.136	1.955
22M	Calidad del agua	Fortaleza	3.905	1.762
22N	Bajo costo del agua	Debilidad	4.091	1.500
22O	Confiabilidad en los servicios de energía	Fortaleza	4.773	1.682
22P	Instalaciones no comunes de energía	Fortaleza	4.238	1.667
22Q	Calidad de la infraestructura del parque	Fortaleza	4.455	1.818
22R	Disponibilidad de terrenos para futuras expansiones	Fortaleza	3.952	1.714
22S	Bajo costo de eliminación de residuos	Fortaleza	3.842	1.579
22T	Facilidad de desecho de residuos	Fortaleza	3.789	1.667
22U	Infraestructura necesaria en el terreno	Fortaleza	4.364	1.909
22V	Bajo costo del terreno	Debilidad	4.350	1.350
22W	Bajo costo de la energía	Debilidad	4.667	1.190
22X	Facilidades para adquisición de terrenos	Debilidad	3.955	1.455
22Y	Bajo costo de la infraestructura de la región	Debilidad	4.182	1.318
22Z	Bajo costo de la infraestructura del parque industrial	Debilidad	4.545	1.273

\* FEI: Factores existentes e innecesarios

Fuente: Elaboración propia

En relación del valor dado a la importancia, las variables 22D y 22F presentan una desviación estándar de 1.834 y 1.606, respectivamente. En relación con las calificaciones de la presencia, las variables 22D y 22F tienen una desviación estándar de 0.612 y 0.640. Estos datos muestran asimetría en la valoración de los factores dada por los encuestados.

Ver anexo I





## 6.4.2 Condiciones de la demanda

Las variables de las condiciones de la demanda se analizaron de dos maneras. En primer lugar se midió con la escala de 0 a 5 su grado de importancia para el desarrollo de la empresa, siendo 0 no aplicable, 1 no importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante. En segundo lugar se utilizó la escala de 0 a 2 para describir su presencia, siendo 0 no aplicable, 1 no y 2 si.

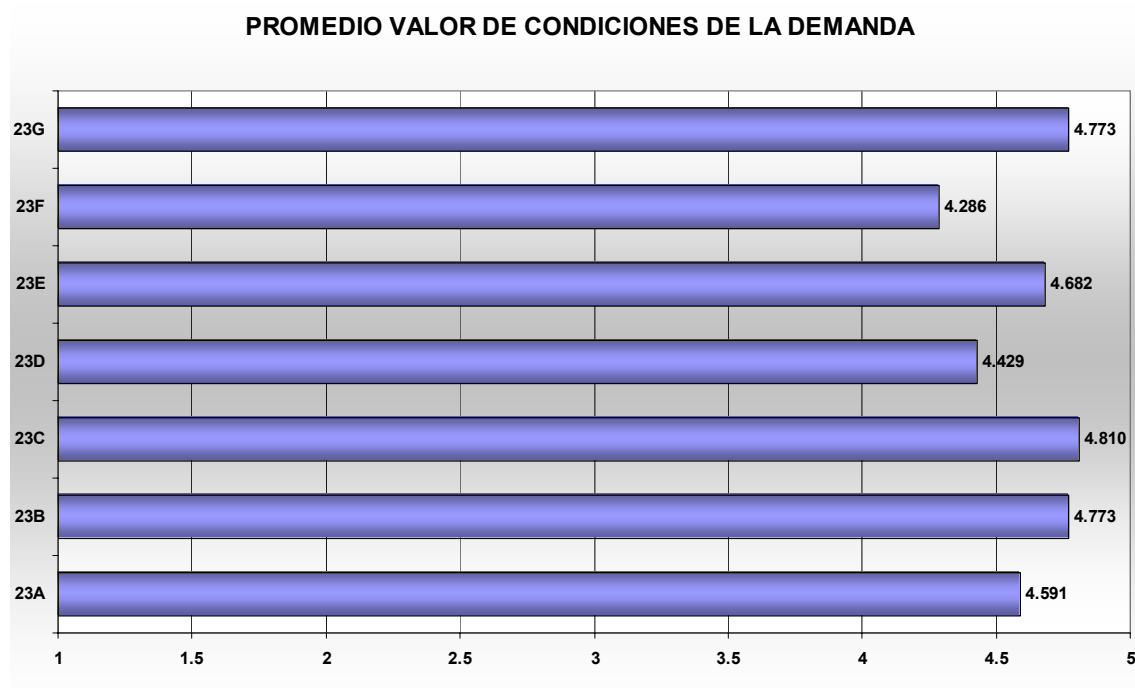
Tabla 3

<b>Condiciones de la Demanda</b>	
<b>23A</b>	Amplia demanda local
<b>23B</b>	Crecimiento de la demanda local
<b>23C</b>	Amplio tamaño del mercado total
<b>23D</b>	Amplia demanda internacional
<b>23E</b>	Cercanía al cliente
<b>23F</b>	Contacto directo con el consumidor
<b>23G</b>	Cientes locales informados y exigentes

Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 17 presenta el promedio de la importancia de las condiciones de la demanda. Se encontró que las 7 variables obtuvieron un valor superior a 4, correspondiente a importantes. Las variables con mayor calificación son 23B, 23C y 23G las cuales obtuvieron una calificación superior a 4.7, correspondiente a muy importante.

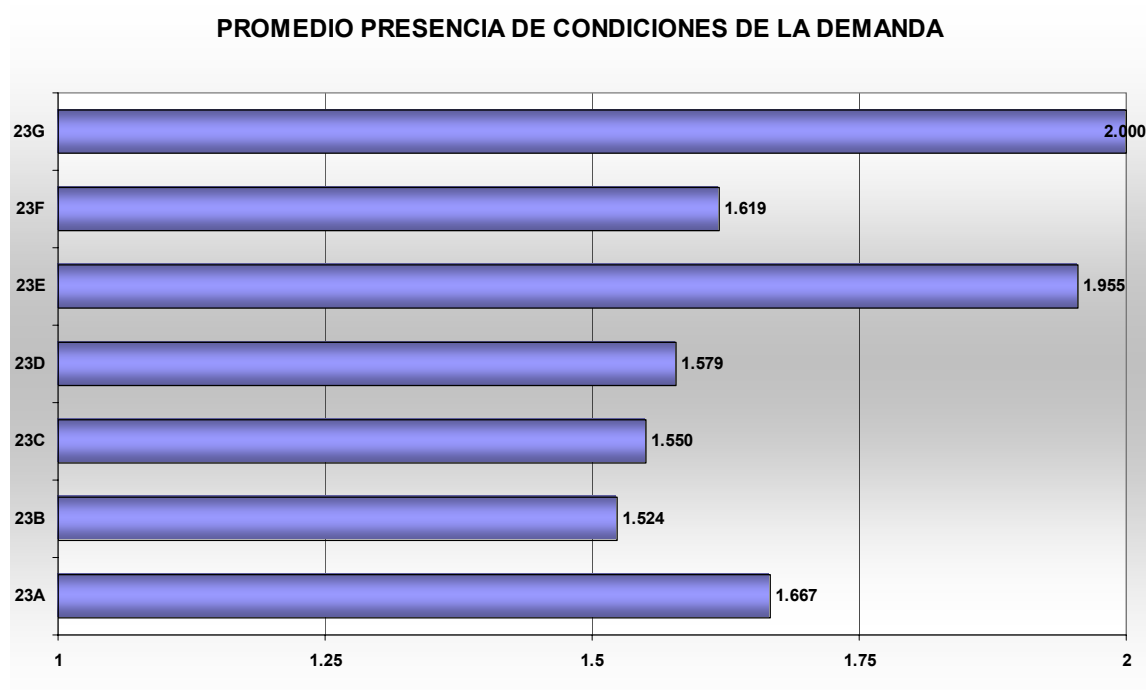
Gráfica 13



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 18 presenta el promedio de la calificación de presencia de condiciones de la demanda, las 7 variables estudiadas obtuvieron una calificación superior a 1.5 lo cual corresponde a la existencia de dichas variables. Las variables con mayor calificación son 23G, clientes locales informados y exigentes, y 23E, cercanía al cliente. La que menor calificación obtuvo fue 23B, crecimiento de la demanda local.

Gráfica 14



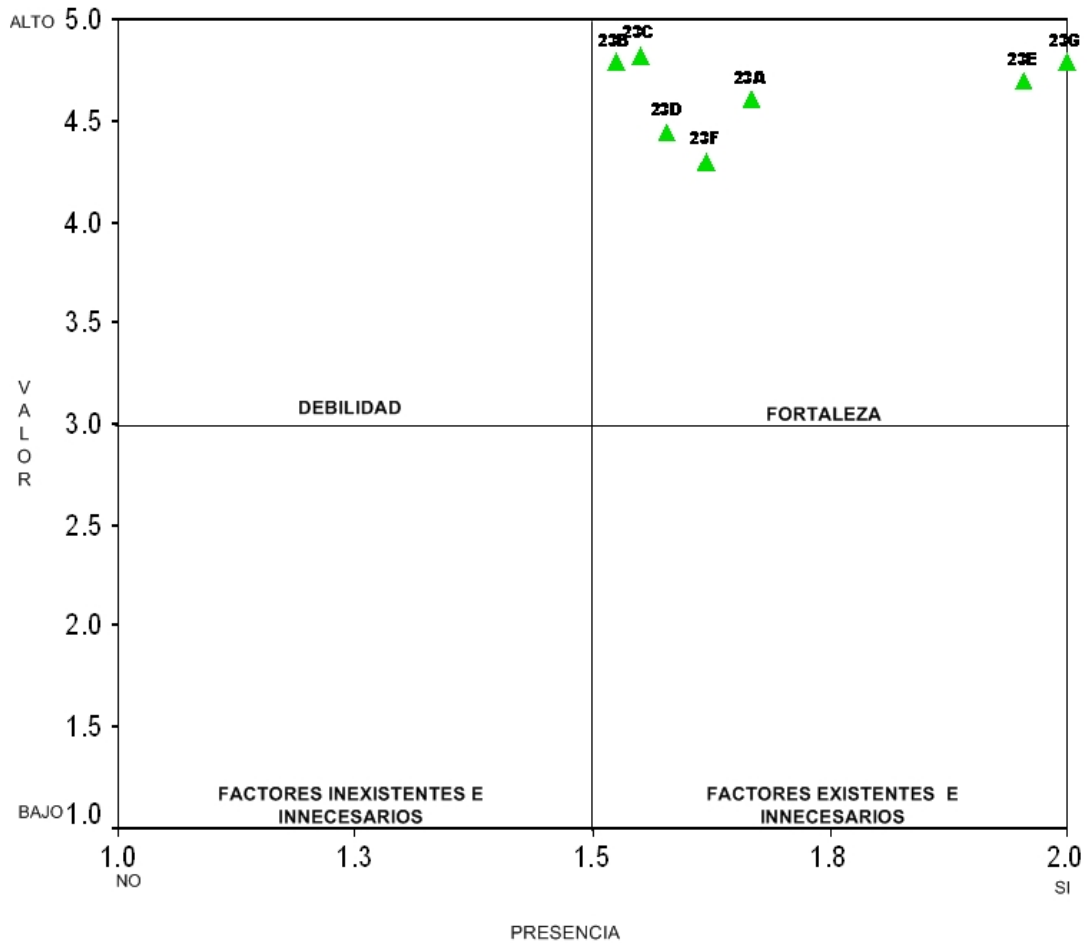
Fuente: Elaboración propia

En la Matriz 2 se presentan las fortalezas y debilidades de las condiciones de la demanda. Se otorgó a 7 variables el estatus de fortaleza. La variable 23G, clientes locales informados y exigentes, recibió la mayor calificación.



## Matriz 2

Matriz Fortalezas y Debilidades de Condiciones de la Demanda



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4 se presenta el estatus de las variables de condiciones de la demanda, además de su importancia y presencia promedio.



Tabla 4

<b>Condiciones de la Demanda</b>	<b>Estatus</b>	<b>Importancia</b>	<b>Presencia</b>
<b>23A</b> Amplia demanda local	Fortaleza	4.591	1.667
<b>23B</b> Crecimiento de la demanda local	Fortaleza	4.773	1.524
<b>23C</b> Amplio tamaño del mercado total	Fortaleza	4.810	1.550
<b>23D</b> Amplia demanda internacional	Fortaleza	4.429	1.579
<b>23E</b> Cercanía al cliente	Fortaleza	4.682	1.955
<b>23F</b> Contacto directo con el consumidor	Fortaleza	4.286	1.619
<b>23G</b> Clientes locales informados y exigentes	Fortaleza	4.773	2.000

Fuente: Elaboración propia

En relación a la valoración de presencia las variables 23B, 23C y 23D, presentan una desviación estándar de .512, .510 y .507 respectivamente. Esto muestra asimetría en la valoración de la presencia dada por los encuestados. Ver anexo II.

### **6.4.3 Industrias de Soporte y Relacionadas**

Las variables de las industrias de soporte y relacionadas se enlistan en la Tabla 5. Su análisis se basó en la utilización de dos escalas diferentes. En primer lugar se midió con la escala de 0 a 5 su grado de importancia para el desarrollo de la empresa, siendo 0 no aplicable, 1 no importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante. En segundo lugar se utilizó la escala de 0 a 2 para describir su presencia, siendo 0 no aplicable, 1 no y 2 si.



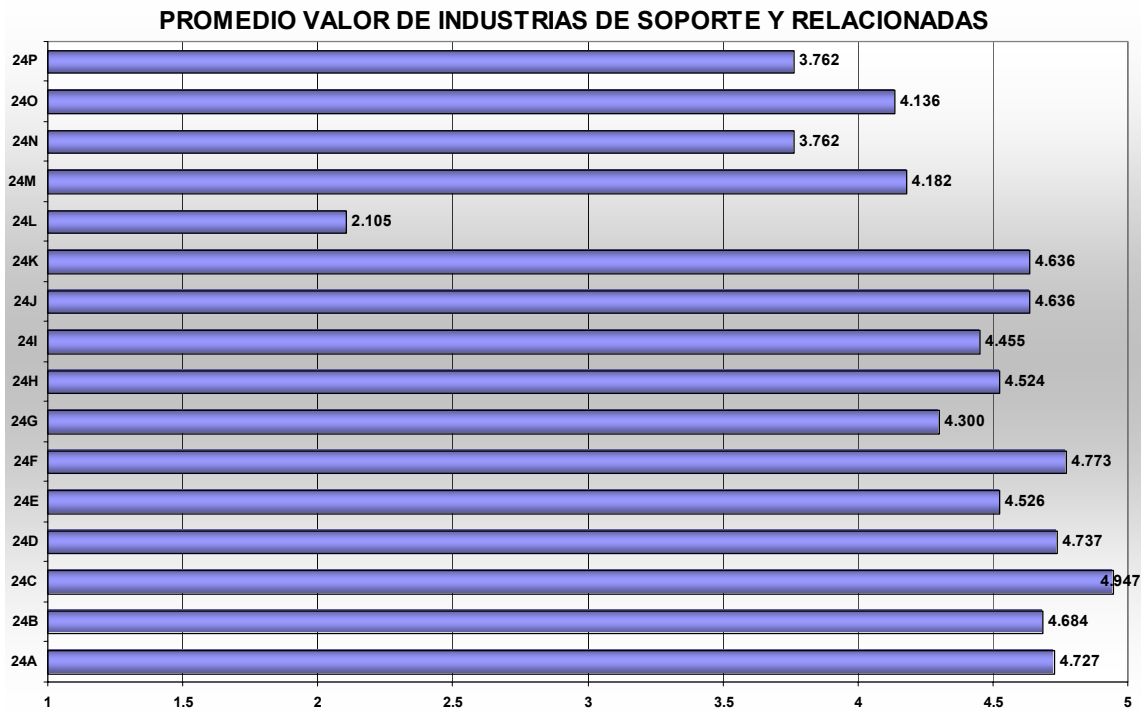
Tabla 5

<b>Industrias de soporte y relacionadas</b>	
<b>24A</b>	Presencia de proveedores competitivos
<b>24B</b>	Disponibilidad de los insumos
<b>24C</b>	Calidad de los insumos
<b>24D</b>	Bajo costo de los insumos
<b>24E</b>	Cercanía a los insumos
<b>24F</b>	Proveedores especializados
	Alcance de economías de escala y ahorros en los costos por el compartir algunos de estos con otras empresas
<b>24G</b>	
<b>24H</b>	Calidad de transporte
<b>24I</b>	Bajos costos de transportación
<b>24J</b>	Calidad de logística en transportación
<b>24K</b>	Seguridad en medios de transporte
<b>24L</b>	Disponibilidad de servicio férreo
	Disponibilidad y variedad en medios de transporte
<b>24M</b>	
<b>24N</b>	Desarrollo conjunto de proyectos
	Disponibilidad de bibliotecas escuelas y centros de capacitación
<b>24O</b>	
	Presencia de industrias relacionadas que coordinen y compartan actividades en la cadena de valor
<b>24P</b>	

Fuente: Elaboración propia

La siguiente gráfica se presenta el promedio del valor dado a la importancia de las industrias de soporte y relacionadas. De las 16 variables analizadas 15 obtuvieron una calificación superior a 3.5. La variable 24C, correspondiente a calidad de los insumos, obtuvo la mayor calificación. La variable 24L, la cual representa la disponibilidad de servicio férreo, obtuvo la calificación más baja.

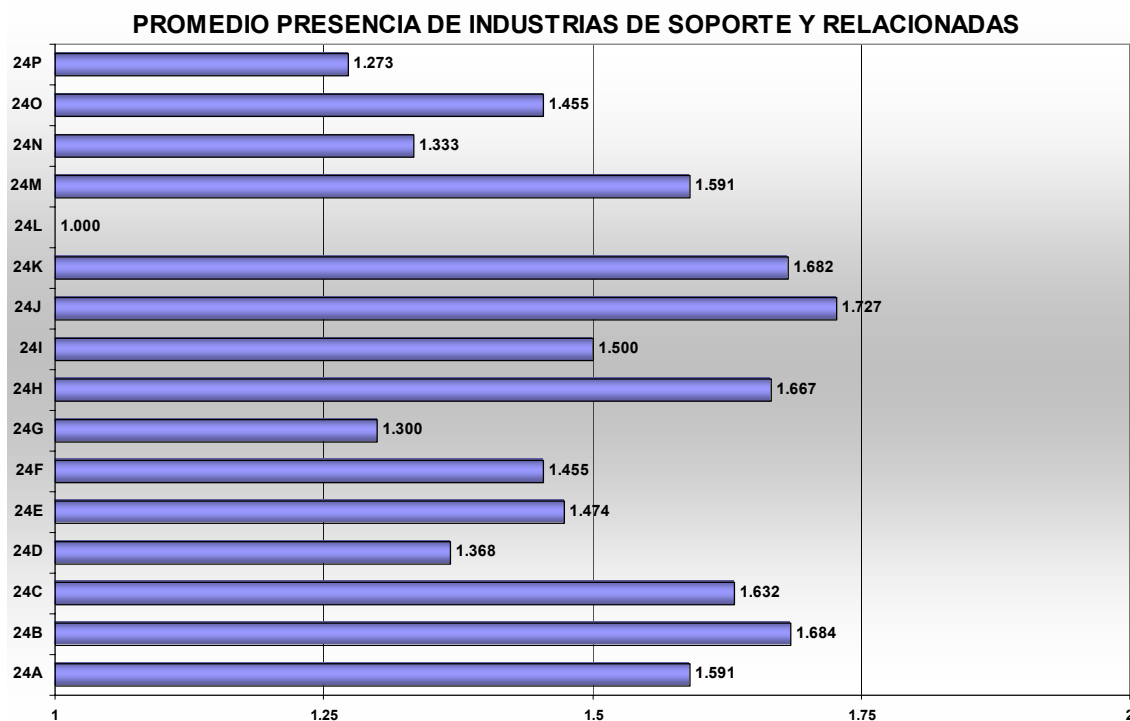
Gráfica 15



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 20 se presenta el promedio de la valoración dada a la presencia de industrias de soporte y relacionadas. Ocho variables obtuvieron una calificación promedio superior a 1.5 lo cual significa presencia, las 8 variables restantes cayeron en el rango de 1 a 1.49 lo cual significa carencia. La variable con la mayor calificación fue 24J, ésta representa la calidad de la logística en transportación. La variable con menor calificación fue la 24L la cual representa la carencia total en servicio férreo.

Gráfica 16



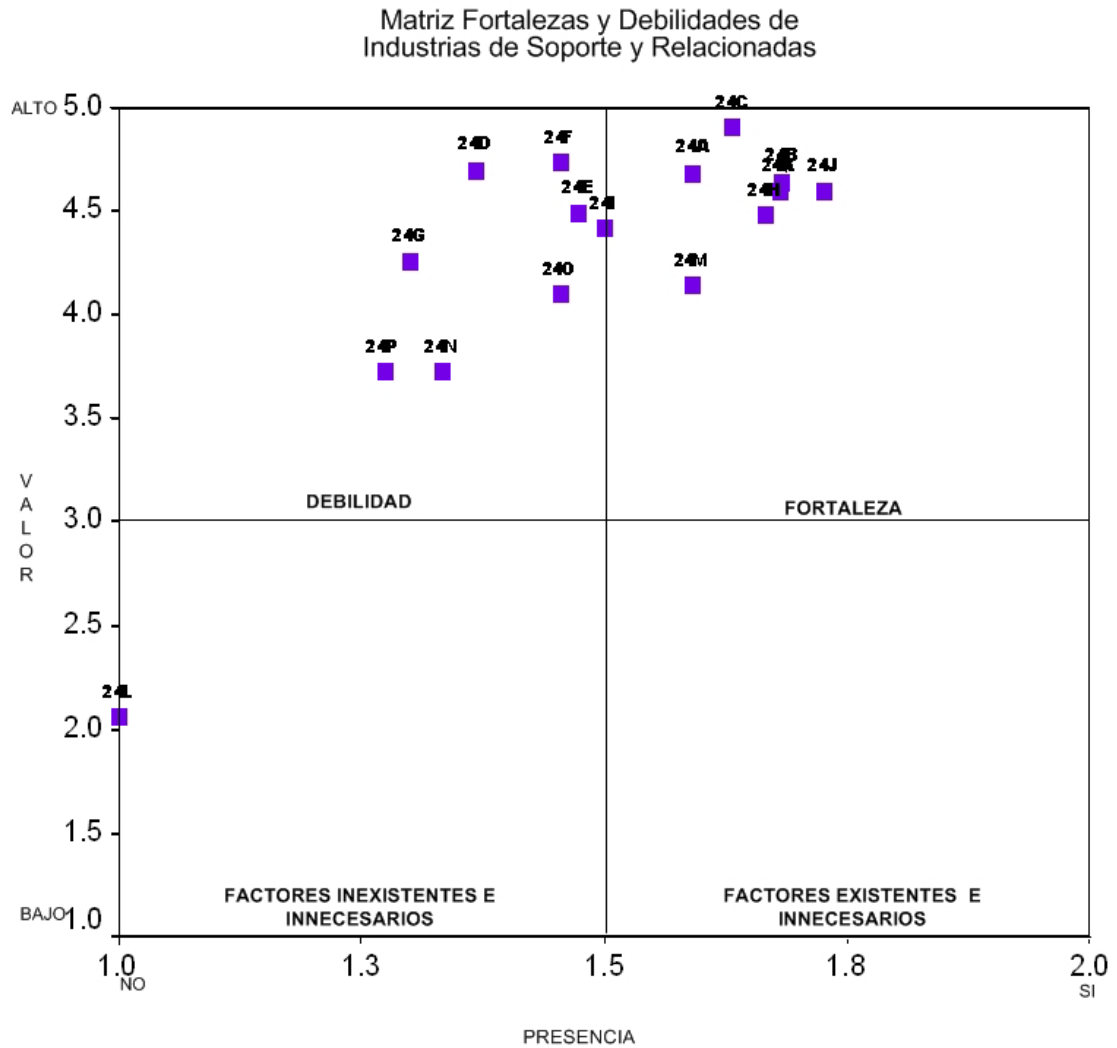
Fuente: Elaboración Propia

El estudio de las 16 variables referentes a industrias de soporte y relacionadas se enmarcan en la matriz de fortalezas y debilidades. De las 16 variables estudiadas, 8 obtuvieron el estatus de debilidades. La variable 24D es la debilidad de menor grado. Siete variables obtuvieron el grado de fortalezas. La variable 24J es la fortaleza de mayor grado. La variable 24L, correspondiente al servicio férreo, cuenta con el estatus de factor inexistente e innecesario.





### Matriz 3



Fuente: Elaboración propia

La Tabla 6 presenta el estatus, valor promedio de importancia y valor promedio de presencia de las variables de industrias de soporte y relacionadas.



Tabla 6

<b>Industrias de soporte y relacionadas</b>	<b>Estatus</b>	<b>Importancia</b>	<b>Presencia</b>
<b>24A</b> Presencia de proveedores competitivos	Fortaleza	4.727	1.591
<b>24B</b> Disponibilidad de los insumos	Fortaleza	4.684	1.684
<b>24C</b> Calidad de los insumos	Fortaleza	4.947	1.632
<b>24D</b> Bajo costo de los insumos	Debilidad	4.737	1.368
<b>24E</b> Cercanía a los insumos	Debilidad	4.526	1.474
<b>24F</b> Proveedores especializados	Debilidad	4.773	1.455
<b>24G</b> Alcance de economías de escala y ahorros en los costos por el compartir algunos de estos con otras empresas	Debilidad	4.300	1.300
<b>24H</b> Calidad de transporte	Fortaleza	4.524	1.667
<b>24I</b> Bajos costos de transportación	Debilidad	4.455	1.500
<b>24J</b> Calidad de logística en transportación	Fortaleza	4.636	1.727
<b>24K</b> Seguridad en medios de transporte	Fortaleza	4.636	1.682
<b>24L</b> Disponibilidad de servicio férreo	FII	2.105	1.000
<b>24M</b> Disponibilidad y variedad en medios de transporte	Fortaleza	4.182	1.591
<b>24N</b> Desarrollo conjunto de proyectos	Debilidad	3.762	1.333
<b>24O</b> Disponibilidad de bibliotecas escuelas y centros de capacitación	Debilidad	4.136	1.455
<b>24P</b> Presencia de industrias relacionadas que coordinen y compartan actividades en la cadena de valor	Debilidad	3.762	1.273

\* FII: Factores inexistentes e innecesarios

Fuente: Elaboración propia

En relación a su valor de importancia, las variables 24L, 24M y 24N presentan una desviación estándar de 1.729, 1.402, 1.513 respectivamente. En relación al grado de presencia, las variables 24D, 24G, 24N y 24P obtuvieron una desviación estándar de 0.496, 0.470, 0.483 y 0.483, respectivamente. Estas variaciones representan asimetría en la valoración dado por los encuestados. Ver anexo III.

#### 6.4.4 Gobierno

En la Tabla 7 están enlistadas las variables referentes al gobierno las cuales se analizaron valorándolas de dos formas diferentes. En primer lugar se midió con la escala de 0 a 5 su grado de importancia para el desarrollo de la empresa, siendo 0 no aplicable, 1 no



importante, 2 poco importante, 3 medianamente importante, 4 importante y 5 muy importante. En segundo lugar se utilizó la escala de 0 a 2 para describir su presencia, siendo 0 no aplicable, 1 no y 2 si.

Tabla 7

<b>Gobierno</b>	
<b>25A</b>	Simplicidad en trámites y/o permisos
<b>25B</b>	Gobierno como cliente
<b>25C</b>	Incentivos fiscales
<b>25D</b>	Inversión en creación de factores
<b>25E</b>	Ausencia de barreras a la acción por parte del gobierno
<b>25F</b>	Políticas de competencia
<b>25G</b>	Programas de capacitación
<b>25H</b>	Políticas educativas
<b>25I</b>	Asesoría gubernamental
<b>25J</b>	Regulaciones y desarrollo de estándares locales de producto, seguridad y medio ambiente
<b>25K</b>	Subsidios
<b>25L</b>	Premios de calidad
<b>25M</b>	Fomento a cooperación directa entre empresas

Fuente: Elaboración propia

La siguiente gráfica muestra los promedios del valor de la importancia del gobierno. De las 13 variables analizadas, 7 obtuvieron una calificación superior a 4, es decir, fueron consideradas importantes. Cinco de las variables se encuentran en el rango de 3 a 3.99. La variable 25B, la cual representa al gobierno como cliente, obtuvo la menor calificación. La variable 25E, la cual hace referencia a la ausencia de barreras por parte del gobierno, obtuvo la mayor calificación.

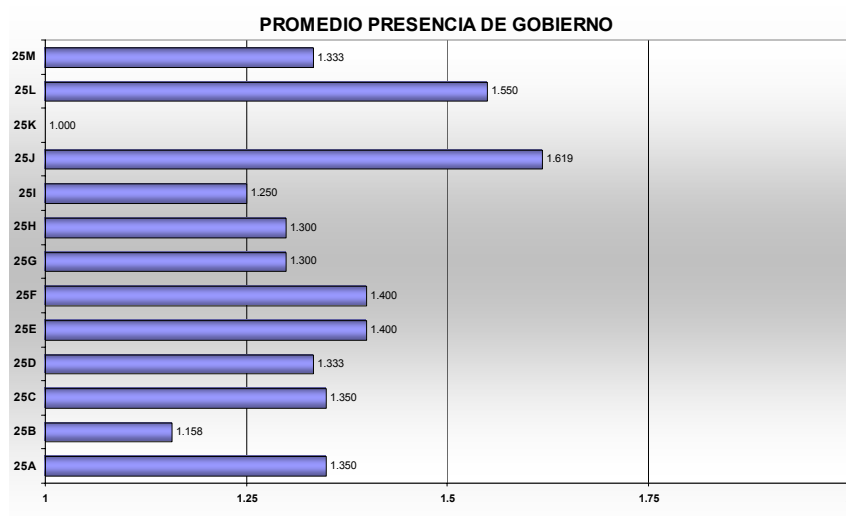
Gráfica 17



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 22 se presenta el promedio de la presencia gobierno. Se analizaron 13 variables de las cuales 2 obtuvieron una calificación mayor a 1.5 y las 11 restantes se encontraron en el rango de 1 a 1.49. La variable con la calificación más alta fue 25J, la cual hace referencia a las regulaciones y desarrollo de estándares locales de producto, seguridad y medio ambiente. La variable 26K, correspondiente a los subsidios, obtuvo la menor calificación.

Gráfica 18



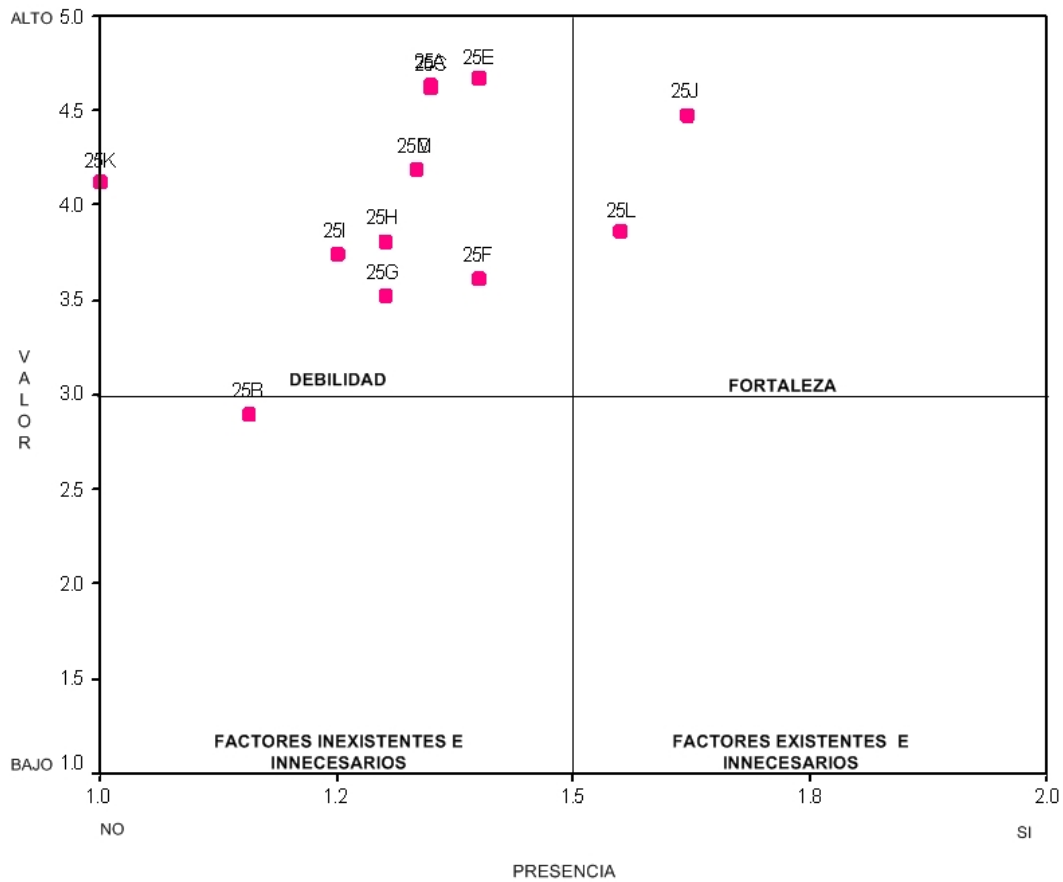
Fuente: Elaboración propia

En la siguiente matriz de fortalezas y debilidades de gobierno se analizan 13 variables de las cuales 10 se encuentran en el sector de debilidades. La variable 25K, la cual representa a los subsidios, es la debilidad de menor grado. En el sector de fortalezas se encuentran las variables 25L y 25J. Esta última fortaleza que representa a las regulaciones y desarrollo de estándares locales de producto, seguridad y medio ambiente, obtuvo la mayor calificación. En el sector de factores inexistentes e innecesarios se encuentra la variable 25B que representa al gobierno como cliente.



## Matriz 4

Matriz Fortalezas y Debilidades de Gobierno



Fuente: Elaboración propia

La Tabla 8 presenta el estatus, valor promedio de importancia y valor promedio de presencia de las variables de gobierno.



Tabla 8

Gobierno		Estatus	Importancia	Presencia
25A	Simplicidad en trámites y/o permisos	Debilidad	4.636	1.350
25B	Gobierno como cliente	FII	2.895	1.158
25C	Incentivos fiscales	Debilidad	4.619	1.350
25D	Inversión en creación de factores	Debilidad	4.190	1.333
25E	Ausencia de barreras a la acción por parte del gobierno	Debilidad	4.667	1.400
25F	Políticas de competencia	Debilidad	3.619	1.400
25G	Programas de capacitación	Debilidad	3.524	1.300
25H	Políticas educativas	Debilidad	3.810	1.300
25I	Asesoría gubernamental	Debilidad	3.750	1.250
25J	Regulaciones y desarrollo de estándares locales de producto, seguridad y medio ambiente	Fortaleza	4.476	1.619
25K	Subsidios	Debilidad	4.118	1.056
25L	Premios de calidad	Fortaleza	3.857	1.550
25M	Fomento a cooperación directa entre empresas	Debilidad	4.190	1.333

\*FII: Factores inexistentes e innecesarios

Fuente: Elaboración propia

Las variables 25B, 25F y 25G, que miden la importancia del gobierno, presentan una desviación estándar de 1.696, 1.564 y 1.569 respectivamente. Las variables 25A y 25M, referentes a la medición de la presencia del gobierno presentan una desviación estándar de 0.489 y 0.483 respectivamente. Estos datos presentan asimetría en la valoración dada por los encuestados. Ver anexo IV.

### 6.4.5 Estrategia, estructura y rivalidad de la compañía

Las variables referentes a la estrategia, estructura y rivalidad de la compañía están enlistadas en la Tabla 9. Estas variables fueron valoradas con la escala de 1 a 5, para calificar su desempeño al interior de cada empresa, siendo 1 ineficiente, 2 poco eficiente, 3 regular, 4 eficiente, 5 muy eficiente.

Tabla 9

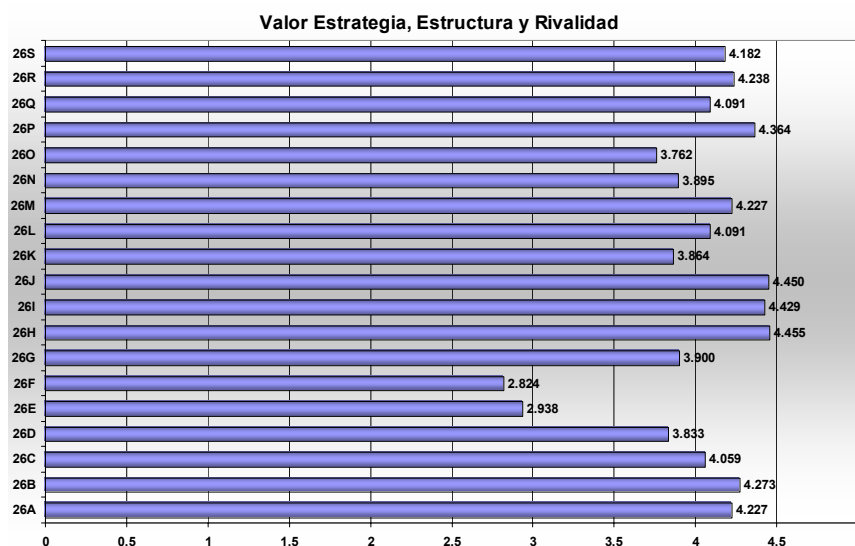
<b>Valor Estrategia, Estructura y Rivalidad</b>	
<b>26A</b>	Forma de administración de la compañía
<b>26B</b>	Logro de metas y objetivos de la empresa
<b>26C</b>	Rivalidad con la competencia domestica
<b>26D</b>	Cercanía a la competencia
<b>26E</b>	Existencia de uniones con la competencia
<b>26F</b>	Desarrollo conjunto de proyectos con la competencia
<b>26G</b>	Creación y persistencia de la ventaja competitiva
<b>26H</b>	Logística interna
<b>26I</b>	Calidad en la administración de operaciones
<b>26J</b>	Logística externa
<b>26K</b>	Desarrollo tecnológico
<b>26L</b>	Calidad en la administración de recursos humanos
<b>26M</b>	Accesibilidad a nuevas tecnologías
<b>26N</b>	Investigación y desarrollo (R&D)
<b>26O</b>	Difusión de avances tecnológicos
<b>26P</b>	Disponibilidad en redes de comunicación
<b>26Q</b>	Modernidad tecnológica
<b>26R</b>	Abastecimiento
<b>26S</b>	Vínculos entre las actividades anteriores

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla presenta el promedio del desempeño de la estrategia, estructura y rivalidad de la compañía. Se analizaron 19 variables de las cuales 12 obtuvieron una calificación mayor a 4. Las variables que obtuvieron una alta calificación son 26H, la cual representa a la logística interna, 26I, que se refiere a la calidad en la administración de operaciones, 26J, que representa la logística externa. Cinco variables obtuvieron una calificación entre 3 y 3.99. Las variables con menor calificación fueron 26E, existencia de uniones con la competencia, y 26F, desarrollo conjunto de proyectos con la competencia. Esta última variable obtuvo la calificación más baja.



Gráfica 19



Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla presenta el estatus y la valoración del desempeño de la estrategia, estructura y rivalidad de la compañía. Se consideraron fortalezas los factores que obtuvieron una calificación superior a cuatro y debilidades a los que se encontraron por debajo de este rango. Dado que no se contaba con dos escalas para evaluar estas variables como en las cuatro secciones anteriores, no se elaboró una matriz de fortalezas y debilidades. Por la misma razón tampoco se incluyen en el compendio de fortalezas y debilidades que se presentan en el anexo VI.

Tabla 10

	<b>Valor Estrategia, Estructura y Rivalidad</b>	<b>Estatus</b>	<b>Desempeño</b>
<b>26A</b>	Forma de administración de la compañía	Fortaleza	4.227
<b>26B</b>	Logro de metas y objetivos de la empresa	Fortaleza	4.273
<b>26C</b>	Rivalidad con la competencia domestica	Fortaleza	4.059
<b>26D</b>	Cercanía a la competencia	Debilidad	3.833
<b>26E</b>	Existencia de uniones con la competencia	Debilidad	2.938
<b>26F</b>	Desarrollo conjunto de proyectos con la competencia	Debilidad	2.824
<b>26G</b>	Creación y persistencia de la ventaja competitiva	Debilidad	3.9
<b>26H</b>	Logística interna	Fortaleza	4.455
<b>26I</b>	Calidad en la administración de operaciones	Fortaleza	4.429
<b>26J</b>	Logística externa	Fortaleza	4.45



<b>26K</b>	Desarrollo tecnológico	Debilidad	3.864
<b>26L</b>	Calidad en la administración de recursos humanos	Fortaleza	4.091
<b>26M</b>	Accesibilidad a nuevas tecnologías	Fortaleza	4.227
<b>26N</b>	Investigación y desarrollo (R&D)	Debilidad	3.895
<b>26O</b>	Difusión de avances tecnológicos	Debilidad	3.762
<b>26P</b>	Disponibilidad en redes de comunicación	Fortaleza	4.364
<b>26Q</b>	Modernidad tecnológica	Fortaleza	4.091
<b>26R</b>	Abastecimiento	Fortaleza	4.238
<b>26S</b>	Vínculos entre las actividades anteriores	Fortaleza	4.182

Fuente: Elaboración propia

Las variables 26E y 26F presentan una desviación estándar de 1.526 y de 1.551.

Representando asimetría en la valoración hecha por el encuestado. Ver anexo IV.