

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE  
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS DE  
LA COMPETENCIA DE MICHAEL PORTER,  
COMO BASE PARA EL ANTEPROYECTO DE  
UN NEGOCIO PRENDARIO EN  
ATLACOMULCO, ESTADO DE MEXICO, AÑO  
2015.

TRABAJO TERMINAL DE GRADO  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA

**CARLOS ALBERTO BALTAZAR VILCHIS**

M. EN C. EFRAÍN JARAMILLO BENHUMEA

TUTOR ACADÉMICO

OCTUBRE, 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

---

---

**APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE  
MICHAEL PORTER, COMO BASE PARA EL ANTEPROYECTO  
DE UN NEGOCIO PRENDARIO EN ATLACOMULCO, ESTADO  
DE MEXICO, AÑO 2015.**

**TRABAJO TERMINAL DE GRADO**  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

P R E S E N T A

**Carlos Alberto Baltazar Vilchis**

DIRECTOR DE TESIS

**M. en C. Efraín Jaramillo Benhumea**

TOLUCA, MÉXICO, OCTUBRE DE 2016

## INDICE

<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b> .....	9
1.1 Introducción a la Investigación de Mercados.....	9
1.1.1 Qué abarca la investigación de mercados. ....	11
1.1.2 La naturaleza de la investigación de mercados. ....	11
1.1.3 Definición de investigación de mercados. ....	12
1.1.4 Clasificación de la investigación de mercados. ....	14
1.1.5 El proceso de la investigación de mercados.....	16
1.1.6 Investigación de mercados internacionales y locales.....	19
1.1.7 La ética en la investigación de mercados.....	20
1.1.8 Importancia de la definición del problema. ....	21
1.1.9 Proceso de definición del problema y desarrollo del enfoque.....	22
1.1.10 Discusiones con quienes toman las decisiones.....	24
1.2 El Modelo de Análisis de la Competencia de Michael Porter.....	25
1.2.1 Componentes del Modelo de Análisis de la Competencia. ....	26
1.2.1.1 Metas futuras.....	28
1.2.1.2 Metas de la unidad de negocios.....	29
1.2.1.3 La empresa matriz y las metas de las unidades de negocios.....	31
1.2.1.4 Análisis de portafolio y metas del competidor.....	32
1.2.1.5 Metas del competidor y su posicionamiento estratégico.....	33
1.2.1.6 Suposiciones.....	34
1.2.1.7 Importancia de percibir los puntos ciegos o la sabiduría popular.....	37
1.2.1.8 La historia como indicador de metas y de suposiciones.....	38
1.2.1.9 Antecedentes de los ejecutivos y relaciones con asesores.....	39
1.2.1.10 Estrategia actual.....	41
1.2.1.11 Capacidades.....	41
1.2.1.12 Capacidades básicas.....	43
1.2.1.13 Capacidad de crecer.....	43
1.2.1.14 Capacidad de respuesta rápida.....	43
1.2.1.15 Capacidad de adaptarse al cambio.....	44
1.2.1.16 Poder de permanencia.....	45
1.2.2 Integración de los cuatro componentes: perfil de respuesta del competidor....	45

1.2.3	Análisis de la competencia y pronóstico de la industria.....	49
1.3	Gestión de Proyectos.....	53
1.3.1	Identificación de Proyectos.....	53
1.3.2	Selección de Proyectos.....	54
1.3.3	La Formulación del proyecto.....	56
1.3.4	Identificación de la Idea.....	57
1.3.5	Perfil Preliminar.....	58
1.3.6	Estudio de Prefactibilidad.....	62
1.3.7	Estudio de Factibilidad (Meramente informativo).....	63
1.3.8	Diseño definitivo.....	66
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.....</b>		<b>68</b>
2.1	Antecedentes del Negocio Prendario.....	68
2.1.1	A nivel Internacional.....	70
2.1.2	En México.....	72
2.1.3	En el Estado de México.....	74
2.1.4	En Atlacomulco, Estado de México.....	78
2.2	Datos estadísticos del municipio.....	80
<b>CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL.....</b>		<b>88</b>
3.1	Antecedentes.....	88
3.2	Situación problemática.....	89
3.3	Planteamiento del problema.....	90
3.4	Tipo de investigación.....	91
3.5	Objetivos.....	92
3.5.1	Objetivo General.....	92
3.5.2	Objetivos Específicos.....	92
3.6	Justificación.....	92
3.7	Metodología.....	95
3.8	Universo del estudio.....	95
3.9	Selección de la muestra.....	96
3.10	Diseño del instrumento de medición.....	96
<b>CAPITULO IV. PROPUESTA.....</b>		<b>97</b>
4.1	Selección del Instrumento de Medición.....	97
4.2	Aplicación del Instrumento de Medición.....	101

4.3	Análisis de Resultados .....	103
4.4	Análisis de Resultados con base al modelo de análisis de la competencia, de Michael Porter .....	120
4.4.1	METAS FUTURAS .....	121
4.4.2	ESTRATEGIA ACTUAL.....	122
4.4.3	SUPOSICIONES .....	124
4.4.4	CAPACIDADES .....	126
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>128</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>131</b>
	<b>RELACIÓN DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS .....</b>	<b>134</b>
	<b>REFERENCIAS / BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>137</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>142</b>
	ANEXO 1. Competidores en la zona de Atlacomulco.....	142
	ANEXO 2. Total de casas de empeño registradas ante PROFECO a nivel nacional ...	143
	ANEXO 3. Total de casas de empeño registradas ante PROFECO en el Estado de México .....	147

**APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS DE  
LA COMPETENCIA DE MICHAEL PORTER,  
COMO BASE PARA EL ANTEPROYECTO DE  
UN NEGOCIO PRENDARIO EN  
ATLACOMULCO, ESTADO DE MEXICO, AÑO  
2015.**

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 1.1 Introducción a la Investigación de Mercados

Aunque toda la vida los gerentes han revisado alguna información antes de decidir sobre un nuevo negocio, en un comienzo era relativamente fácil porque el contacto directo con el cliente permitía conocer sus necesidades y deseos de forma sencilla.

El crecimiento del mercado y los asuntos relacionados con la distribución de los productos hace que las compañías se preocupen por investigar los gustos de los consumidores con el propósito de reducir los costos de la comercialización, almacenamiento y distribución y asegurar mayores ganancias. (Prieto & Eliécer, 2009).

La investigación de mercados como actividad organizada comenzó en 1911 cuando Charles Parlin fue nombrado Gerente de Investigación Comercial del Departamento de Publicidad de la *Curtis Publishing Company* (Boyd y Wesfall, 1978) y a su vez en el mismo año George Frederick fundó *The Business Bourse* firma dedicada a la investigación comercial (Kinneer Taylor, 1998). Ya en 1824 un diario de Pensilvania publicó un sondeo de opinión sobre el proceso electoral en Estados Unidos pero sin la trascendencia de las anteriores.

Pero la actividad como tal creció después de la Segunda Guerra Mundial, donde surgieron un buen número de empresas de investigación de mercados o averiguación de mercados. La *American Marketing Association* realizó un estudio en 1957 donde se notaba el crecimiento rápido en la organización de departamentos de investigación de mercados en las empresas americanas llegando a registrar más de 200 compañías dedicadas a esta floreciente actividad.

Sin embargo la evolución de esa relación consumidores-empresa desde el énfasis en la producción, distribución, venta y consumidor ha hecho resaltar la importancia de la investigación de mercados como mecanismo de comunicación entre estos actores del mercadeo, pasando desde la observación natural, las encuestas, censos, cuestionarios, muestreo, experimentos, auditorías de tiendas, computador, averiguación del servicio hasta llegar al uso de la electrónica como instrumento valioso para la recopilación, análisis, interpretación de datos, hechos y fenómenos de los consumidores. (Prieto, et al, 2009).

Para Kotler (2006), la década de los noventa planteó grandes promesas e incertidumbres, con grandes oportunidades alrededor. El final de la guerra fría ha liberado fuerzas para reconstruir equipos e infraestructura. La Europa del Oeste se está convirtiendo en el mayor mercado del mundo con 324 millones de consumidores. La Europa del Este está surgiendo como un mercado prometedor para los países occidentales, las economías asiáticas continúan expandiendo sus mercados internos y su participación en los mercados internacionales. A esto se añade la aparición de las nuevas tecnologías de los noventa: televisión de alta definición, nuevos medicamentos, superconductividad, ingeniería genética y otros milagros de la ciencia.

Por otro lado, los problemas también son grandes. El hambre, la enfermedad y el analfabetismo se hallan presentes en la mayor parte de la población mundial, el medio ambiente continúa deteriorándose a causa de una contaminación en aumento progresivo. Muchos Estados se encuentran paralizados por disensiones internas y líderes corruptos y abrumados por enormes deudas internas y externas, la distancia entre las naciones más ricas y más pobres continúa incrementándose.

La ironía suprema es que el mundo subdesarrollado tiene una imperiosa necesidad de bienes básicos pero carece de poder adquisitivo. Por el contrario, el mundo desarrollado tiene gran capacidad de satisfacer estas necesidades pero vende sus productos únicamente a quienes tienen poder adquisitivo. De esta forma, las empresas del Oeste industrializado luchan ferozmente por incrementar su



participación en los mercados de la tríada -Europa del Oeste - América del Norte - Lejano Oriente) mientras el resto del mundo languidece.

La última década ha proporcionado una lección de humildad a las empresas de todo el mundo. Las compañías nacionales no pueden ignorar a los competidores de otros países, a los mercados externos y a las fuentes de suministros internacionales. Tampoco pueden permitir que los salarios y los costes de materias primas superen a los del resto del mundo, ni prescindir de las nuevas tecnologías, los nuevos materiales, equipos y formas de organización. (Kotler, 2009).

#### 1.1.1 Qué abarca la investigación de mercados.

Un estudio de mercado es una herramienta cuyo objetivo final es proporcionar información para ayudar a tomar decisiones a una empresa. (Rodríguez, 2013)

La investigación de mercados incluye una de las facetas más importantes y fascinantes del marketing. La investigación de mercados se clasifica en dos áreas: investigación para la identificación del problema y para su solución.

La demanda de una investigación de mercados bien realizada origina muchas oportunidades profesionales. Se demuestra que la investigación de mercados forma parte integral de los sistemas de información de marketing o de los sistemas de apoyo a la toma de decisiones. (Malhotra, 2008).

#### 1.1.2 La naturaleza de la investigación de mercados.

Las crisis económicas y sociales por las que atraviesa América Latina desde hace varias décadas han demandado múltiples investigaciones para ayudar a identificar las necesidades más apremiantes de la población y los diferentes satisfactores que hay para cubrirlas.

De esta manera, han podido establecerse prioridades como la alimentación, la salud y la educación; incluso se han identificado los porcentajes del PIB que cada país debe asignar a estos renglones.

Pero la investigación no sólo llega a esos niveles. Hoy en día, cualquier tipo de institución -sea pública o privada, pequeña, mediana o grande- requiere de información relevante acerca del mercado y de sus competidores que le permita tomar decisiones más acertadas ante los diferentes ambientes económicos, políticos y sociales que cambian cada vez con mayor velocidad. (Benassini, 2009).

### 1.1.3 Definición de investigación de mercados.

La *American Marketing Association*<sup>1</sup> propone la siguiente definición formal de la investigación de mercados:

*"La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso. La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones."*

A partir de 2006, el sitio Web de la *American Marketing Association*, llamado *MarketingPower*<sup>2</sup>, brinda a los profesionales del *marketing* información sobre carreras en el área, artículos de prácticas adecuadas y tendencias del sector. (Malhotra, 2008).

---

<sup>1</sup> [www.ama.org](http://www.ama.org)

<sup>2</sup> [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

Nassir Sapag (2011) comenta la siguiente definición:

“La economía es la ciencia que estudia el mercado con objeto de elegir la mejor forma de asignar recursos limitados a la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades y los deseos ilimitados de los individuos y las empresas.

Para decidir respecto de la mejor opción de inversión, la empresa debe investigar las relaciones económicas actuales y sus tendencias, y proyectar el comportamiento futuro de los agentes económicos que se relacionan con su mercado particular.

Los principales aspectos económicos que explican el comportamiento de los mercados vinculados con el proyecto de inversión que se evalúa corresponden al comportamiento de la demanda, de la oferta y de los costos, y a la maximización de los beneficios.”

Kotler (2009), sugiere que el concepto "*marketing*" ha sido definido de diversas formas por diferentes escritores, sin embargo, la siguiente definición parece la más adecuada:

"*Marketing* es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros"

Esta definición descansa sobre los siguientes conceptos básicos: necesidades, deseos y demandas; productos; valor, coste y satisfacción; intercambio, transacciones y relaciones; mercados; *marketing* y buscadores de intercambios.

Para los propósitos de este trabajo de investigación, que destaca la necesidad de información para la toma de decisiones y la elaboración de un anteproyecto, la investigación de mercados se define de la siguiente manera:

"La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de *marketing*." (Malhotra, 2008).

#### 1.1.4 Clasificación de la investigación de mercados.

Para Malhotra (2008), la definición de investigación de mercados plantea que las organizaciones realizan investigación de mercados por dos razones: 1) Identificar y 2) resolver problemas de *marketing*. Como se muestra en la figura 1.0, tal distinción sirve de base para clasificar la investigación de mercados en estudios para identificar o para resolver el problema.

La investigación para la identificación del problema se lleva a cabo para ayudar a identificar problemas que quizá no sean evidentes a primera vista, pero que existen o es probable que surjan en el futuro.

Algunos ejemplos de este tipo de investigación incluyen estudios de potencial de mercado, participación de mercado, imagen de una marca o compañía, características del mercado, análisis de ventas, pronósticos a corto y a largo plazos, y tendencias comerciales.

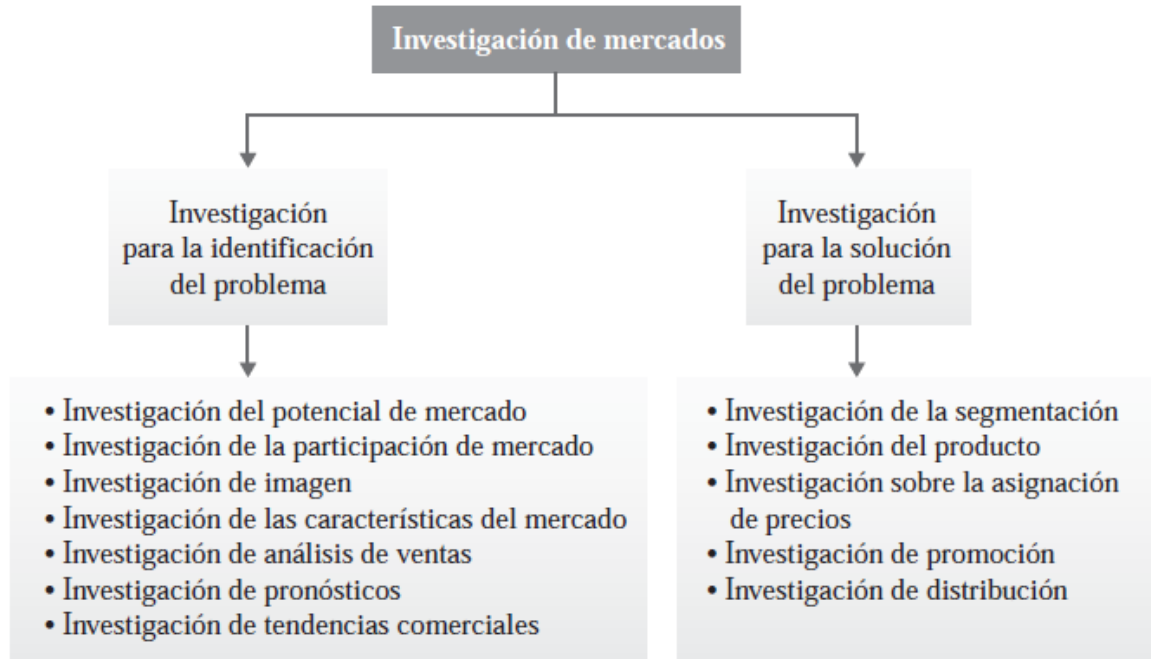


Figura 1.0. Clasificación de la investigación de mercados (Malhotra, 2008)

Una vez que se ha identificado un problema o una oportunidad, se realiza la investigación para la solución del problema, cuyos hallazgos se utilizan para tomar decisiones que resolverán problemas de *marketing* específicos. La mayoría de las compañías realizan este tipo de estudios.

La tabla 1.0 muestra los diferentes temas que se analizan, incluyendo investigaciones sobre segmentación, producto, asignación de precios, promoción y distribución.

La clasificación de la investigación de mercados en dos tipos principales resulta útil desde un punto de vista conceptual y práctico. Sin embargo, ambos tipos de estudios van de la mano y pueden combinarse en un proyecto de investigación de mercados.

Investigación para la solución del problema	
<i>Investigación de la segmentación</i>	
determinar la base de la segmentación	
establecer el potencial de mercado y la sensibilidad ante varios segmentos	
seleccionar mercados meta y crear perfiles de estilo de vida, demografía, medios de comunicación y características de la imagen del producto	
<i>Investigación del producto</i>	<i>Investigación de la promoción</i>
concepto de prueba	presupuesto óptimo para la promoción
diseño óptimo del producto	relación de la promoción de ventas
pruebas del empaque	mezcla óptima para la promoción
modificación del producto	decisiones sobre el texto
posicionamiento y reposicionamiento de la marca	decisiones sobre los medios de comunicación
marketing de prueba	prueba de publicidad creativa
pruebas de control en la tienda	confirmación de aseveraciones
	evaluación de la eficacia de la publicidad
<i>Investigación sobre la asignación de precios</i>	<i>Investigación de la distribución</i>
importancia del precio en la elección de marca	tipo de distribución
políticas para la asignación de precios	actitudes de los integrantes del canal
asignación de precios por línea de productos	intensidad de la cobertura de ventas al mayoreo y al detalle
elasticidad del precio de la demanda	márgenes del canal
respuesta a los cambios de precios	ubicación de puntos de venta al detalle y al mayoreo

Tabla 1.0 Investigación para la solución del problema. (Malhotra, 2008)

### 1.1.5 El proceso de la investigación de mercados.

Para Malhotra (2008), y por motivos del presente trabajo de investigación, se considera que el proceso de investigación de mercados consta de seis pasos.

#### Paso 1: Definición del problema

El primer paso en cualquier proyecto de investigación de mercados es definir el problema. Al hacerlo, el investigador debe considerar el propósito del estudio, la información antecedente pertinente, la información que se necesita y la forma en que se utilizará para la toma de decisiones. La definición del problema supone hablar con quienes toman las decisiones, entrevistas con los expertos del sector, análisis de los datos secundarios y, quizás, alguna investigación cualitativa, como las sesiones de grupo. Una vez que el problema se haya definido de manera precisa, es posible diseñar y conducir la investigación de manera adecuada.

## Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema

El desarrollo del enfoque del problema incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita. Este proceso está guiado por conversaciones con los administradores y los expertos del área, análisis de datos secundarios, investigación cualitativa y consideraciones pragmáticas.

## Paso 3: Formulación del diseño de investigación

Un diseño de investigación es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. Expone con detalle los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, y su propósito es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés, determine las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcione la información que se necesita para tomar una decisión. El diseño también incluye la realización de investigación exploratoria, la definición precisa de las variables y el diseño de las escalas adecuadas para medirlas. Debe abordarse la cuestión de cómo deberían obtenerse los datos de los participantes (por ejemplo, aplicando una encuesta o realizando un experimento). También es necesario diseñar un cuestionario y un plan de muestreo para seleccionar a los participantes del estudio.

De manera más formal, la elaboración de un diseño de investigación incluye los siguientes pasos:

1. Definición de la información necesaria.
2. Análisis de datos secundarios.
3. Investigación cualitativa.
4. Técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación).
5. Procedimientos de medición y de escalamiento.
6. Diseño de cuestionarios.
7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.

## 8. Plan para el análisis de datos.

### Paso 4: Trabajo de campo o recopilación de datos

La recopilación de datos implica contar con personal o un equipo que opere ya sea en el campo, como en el caso de las encuestas personales (casa por casa, en los centros comerciales o asistidas por computadora), desde una oficina por teléfono (telefónicas o por computadora), por correo (correo tradicional y encuestas en panel por correo en hogares preseleccionados), o electrónicamente (por correo electrónico o Internet). La selección, capacitación, supervisión y evaluación adecuadas del equipo de campo ayuda a minimizar los errores en la recopilación de datos.

### Paso 5: Preparación y análisis de datos

La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario o forma de observación se revisa y, de ser necesario, se corrige. Se asignan códigos numéricos o letras para representar cada respuesta a cada pregunta del cuestionario. Los datos de los cuestionarios se transcriben o se capturan en cintas o discos magnéticos, o se introducen directamente a la computadora.

Los datos se analizan para obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y, de esta forma, brindar información al problema de decisión administrativa.

### Paso 6: Elaboración y presentación del informe

Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron; donde se describan el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y donde se incluyan los resultados y los principales resultados.

Los hallazgos deben presentarse en un formato comprensible que facilite a la administración su uso en el proceso de toma de decisiones. Además, debe hacerse una presentación oral para la administración, en la cual se usen tablas,



figuras y gráficas para mejorar su claridad e influencia. Internet sirve para difundir los resultados e informes de la investigación de mercados, colocándolos en la Web para que estén disponibles para los administradores de todo el mundo.

#### 1.1.6 Investigación de mercados internacionales y locales.

Estados Unidos representa sólo el 39 por ciento de los gastos mundiales en la investigación de mercados. Alrededor del 40 por ciento de toda la investigación de mercados se realiza en Europa Occidental y del 9 por ciento en Japón. En Europa la mayoría de la investigación se realiza en Alemania, Inglaterra, Francia, Italia y España. Con la globalización de los mercados, la investigación en esta área adquirió un carácter verdaderamente internacional y es probable que continúe esa tendencia.

Varias empresas estadounidenses realizan investigación de mercados internacionales, incluyendo *VNU*, *IMS Health*, *Information Resources* y el *Kantar Group*. Las empresas localizadas en el extranjero incluyen a GfK de Alemania.

Realizar investigación de mercados internacionales (estudiar productos realmente internacionales), investigación en el exterior (realizada en un país distinto al de la organización encargada del estudio), o investigación multinacional (la que se lleva a cabo en todos los países donde la empresa tiene representación, o en los más importantes) es mucho más complejo que la investigación de mercados locales. Toda la investigación de este tipo, incluyendo la transcultural, se analizará bajo el rubro general de investigación de mercados internacionales.

El ambiente que prevalece en los países, las unidades culturales o los mercados internacionales estudiados influyen en la forma en que se llevan a cabo los seis pasos del proceso de investigación de mercados.

La tendencia actual es la globalización de las empresas. Ya sea que las operaciones en un país extranjero se realicen en línea o de manera física, debe realizarse investigación para considerar los factores ambientales relevantes al

globalizarse. Muchas empresas han enfrentado un desastre global porque no consideraron las diferencias entre su país y el país donde querían hacer negocios.

Las compañías que basan su negocio en la Web pueden meterse en problemas. Muchas veces el contenido de la página Web llega a interpretarse de una forma no planeada, como en el caso de un fabricante de automóviles en México. La página Web mostraba a un excursionista parado al lado de un auto. En México los excursionistas suelen ser personas de escasos recursos que no poseen automóvil.

También es necesario adaptar el contenido local a distintos idiomas en áreas como la India, donde una región puede tener 20 idiomas diferentes. Las empresas deben tener en cuenta esos factores ambientales para obtener clientes y ventas en otros países. (Malhotra, 2008)

#### 1.1.7 La ética en la investigación de mercados.

Varios aspectos de la investigación de mercados tienen fuertes implicaciones éticas. Como se explicó antes, la investigación de mercados por lo general es realizada por empresas comerciales (es decir, con fines de lucro) que son organizaciones independientes (proveedores externos) o departamentos dentro de las corporaciones (proveedores internos).

La mayoría de la investigación de mercados se realiza para clientes que representan a empresas comerciales. La motivación en las utilidades en ocasiones hace que los investigadores o los clientes pongan en riesgo la objetividad o profesionalismo asociados con el proceso de investigación de mercados. (Malhotra, 2008)

A menudo se afirma que en la investigación de mercados hay cuatro interesados: 1) El investigador, 2) El cliente, 3) El encuestado y 4) El público, quienes tienen ciertas responsabilidades entre sí y con el proyecto de investigación. Los problemas éticos surgen cuando los intereses de las partes están en conflicto y cuando uno o más de los interesados no cumplen con sus responsabilidades.

Por ejemplo, si el investigador no sigue los procedimientos adecuados de la investigación de mercados, o si el cliente altera los resultados en la publicidad de la compañía, se están violando las normas éticas. Los problemas éticos se resolverían si los interesados se comportan de manera honorable.

Se dispone de códigos de conducta (*Statement of Ethics*), como el código de ética de la *American Marketing Association*, para orientar la conducta y ayudar a resolver los dilemas éticos.

#### 1.1.8 Importancia de la definición del problema.

Si bien en un proyecto de investigación de mercados todos los pasos son importantes, la definición del problema es el fundamental (Malhotra, 2008). Como se mencionó anteriormente, para los propósitos de la investigación de mercados, problemas y oportunidades se tratan de manera indistinta. La definición del problema supone plantear el problema general e identificar los componentes específicos del problema de investigación de mercados. La investigación sólo puede diseñarse y conducirse de forma adecuada cuando el problema a tratar se ha definido con claridad.

De todas las tareas en un proyecto de investigación de mercados, ninguna es más importante para la satisfacción de las necesidades del cliente que la definición apropiada del problema de investigación. Todo el esfuerzo, tiempo y dinero invertidos en este punto serán infructuosos, si el problema se interpreta o se define mal.

Vale la pena recordar este punto, porque la definición inadecuada del problema es una causa importante del fracaso en los proyectos de investigación de mercados. Además, las condiciones que se mencionan con más frecuencia para aumentar la utilidad de la investigación son una mejor comunicación y más participación en la definición del problema. Esos resultados llevan a la conclusión de que no puede exagerarse la importancia de identificar y definir con claridad el problema de investigación de mercados. (Malhotra, 2008)

### 1.1.9 Proceso de definición del problema y desarrollo del enfoque.

En la figura 1.2 se muestra el proceso de definición del problema y de desarrollo del enfoque. Las tareas implicadas en la definición del problema consisten en discusiones con quienes toman las decisiones, entrevistas con los expertos del ramo y otros individuos conocedores, análisis de datos secundarios y, en ocasiones, investigación cualitativa.

Esas tareas ayudan al investigador a entender los antecedentes del problema mediante el análisis del contexto ambiental. Deben evaluarse ciertos factores ambientales esenciales que tienen que ver con el problema. La comprensión del contexto ambiental facilita la identificación del problema de decisión administrativa, el cual se traduce luego en un problema de investigación de mercados.

Con base en la definición del problema de investigación de mercados, se desarrolla un enfoque apropiado, cuyos componentes consisten en un marco objetivo/teórico, modelo analítico, preguntas de investigación, hipótesis y especificación de la información requerida. La explicación del proceso de definición del problema empieza con un análisis de las tareas necesarias.

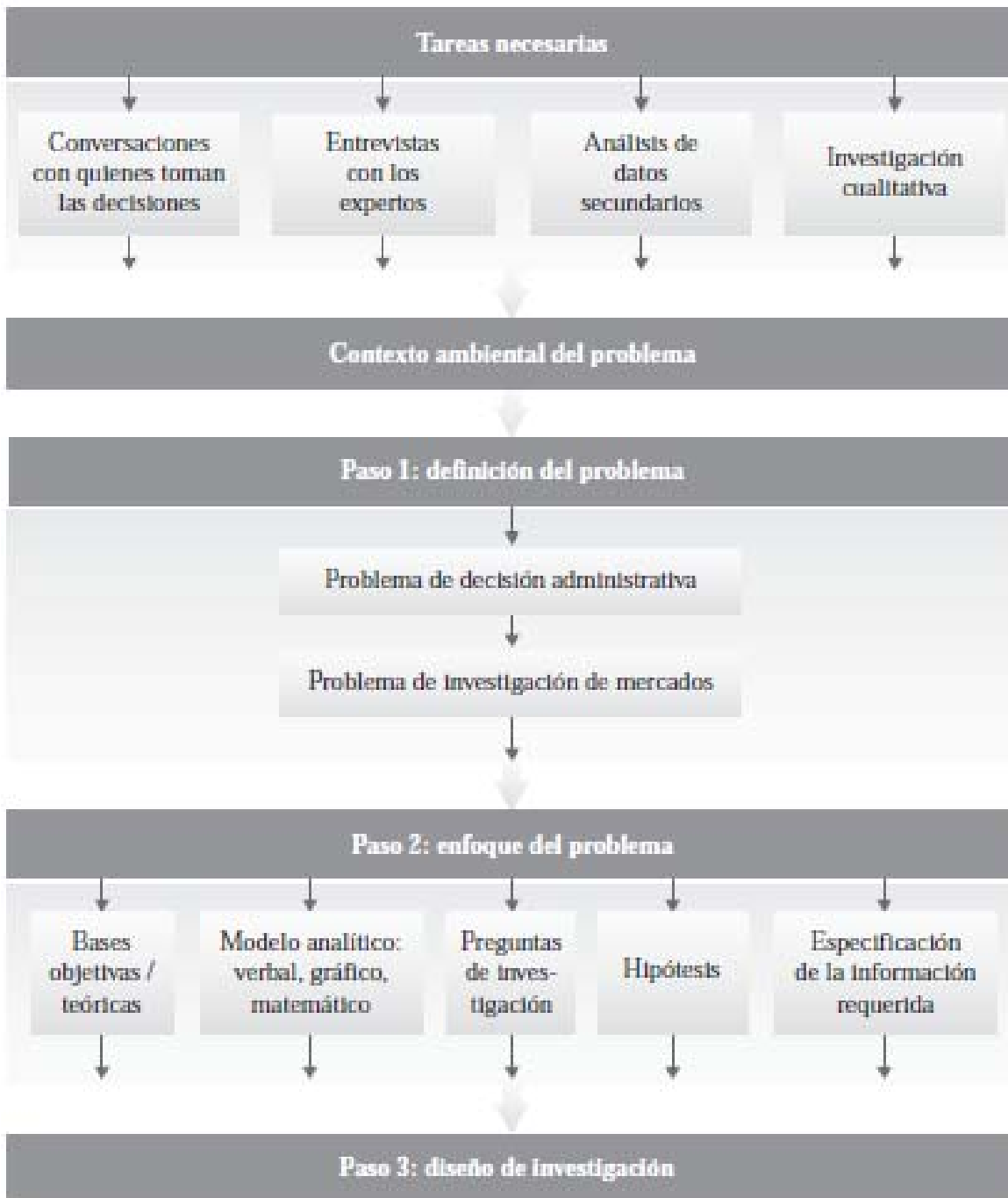


Figura 2. Proceso de Definición del Problema y de desarrollo del enfoque. (Malhotra, 2008)

#### 1.1.10 Discusiones con quienes toman las decisiones.

Para Malhotra (2008), las conversaciones con quienes toman las decisiones (TD) son de suma importancia, ya que estas personas necesitan entender el potencial y las limitaciones de la investigación. La investigación proporciona información relevante para las decisiones administrativas; pero no ofrece soluciones en sí porque éstas requieren el juicio de los directivos. A la vez, el investigador necesita comprender la naturaleza de la decisión que enfrentan los gerentes y lo que esperan que la investigación les informe.

Para identificar el problema de la administración, el investigador debe poseer una habilidad considerable para interactuar con la persona que decide. En ocasiones esta interacción se vuelve complicada por varios factores. Quizá sea difícil tener acceso a quienes toman las decisiones y algunas organizaciones tienen protocolos difíciles para tener acceso a los altos ejecutivos.

El estatus del investigador o del departamento de investigación dentro de la organización puede obstaculizar el acceso a quienes toman las decisiones en las primeras etapas del proyecto. Por último, tal vez haya más de una persona clave en la toma de decisiones y sea complicado reunirse con ellos de manera colectiva o individual. A pesar de esos problemas, es necesario que el investigador interactúe directamente con quienes toman las decisiones.

La auditoría del problema brinda un marco útil para interactuar con quienes toman las decisiones e identificar las causas subyacentes del problema. La auditoría del problema, como cualquier otro tipo de auditoría, es un examen exhaustivo de un problema de marketing con el propósito de entender su origen y naturaleza.

Es importante realizar la auditoría del problema porque en la mayoría de los casos, quien toma la decisión sólo tiene una vaga idea de cuál es el problema. Por ejemplo, quien decide tal vez sepa que la empresa está perdiendo su participación en el mercado, pero quizá no conozca la razón, ya que quienes deciden tienden a enfocarse en los síntomas más que en la enfermedad (las causas).

La incapacidad para alcanzar los pronósticos de ventas, las pérdidas en la participación en el mercado y la disminución de las ganancias son todos síntomas, el investigador debe identificar las causas subyacentes y no limitarse a tratar los síntomas. Por ejemplo, la pérdida de participación en el mercado podría deberse a una mejor promoción de la competencia, a una distribución inadecuada de los productos de la compañía o a muchos otros factores. Sólo cuando se identifican las causas subyacentes es posible manejar el problema con éxito. (Malhotra, 2008)

## 1.2 El Modelo de Análisis de la Competencia de Michael Porter.

De acuerdo a Michael Porter (2006), se puede lograr una estrategia competitiva mediante el posicionamiento de una empresa al aprovechar maximizando sus capacidades que las distinguen de sus rivales. De ello se deduce que un aspecto central de la formulación de estrategias será analizar muy bien al competidor.

Con ello se busca preparar un perfil de la naturaleza y de la eficacia de los probables cambios de la industria y los cambios ambientales más generales que pudieran ocurrir. Sin un profundo análisis de la competencia no se podría contestar preguntas como:

- 1.) ¿Por qué se debería entablar una lucha en la industria y con qué secuencia de tácticas?
- 2.) ¿Qué significa la acción estratégica del rival y qué importancia hemos de darle?
- 3.) ¿Qué áreas hemos de evitar porque su respuesta sería emotiva y desesperada?

A pesar de la evidente necesidad de un análisis riguroso de la competencia cuando se formula una estrategia, a veces en la práctica no se realiza en forma explícita o exhaustiva. Entonces los directivos llegan a hacer suposiciones peligrosas sobre sus rivales. Por ejemplo: “No es posible analizar sistemáticamente a los competidores”, “Sabemos todo sobre nuestros competidores pues nos enfrentamos a ellos todos los días”, Ninguna de las dos suposiciones suele

corresponder a la realidad. Otra dificultad más radica en que un análisis profundo requiere muchos datos y no es fácil recabarlos sin un trabajo arduo y prolongado.

En general, las compañías no reúnen esta clase de información en forma sistemática, sino que se basa en impresiones informales, en conjeturas y en la intuición lograda a partir de los fragmentos de información que los gerentes reciben constantemente. Sin embargo, como no se cuenta con información fidedigna es muy difícil efectuar un análisis objetivo de la competencia.

### 1.2.1 Componentes del Modelo de Análisis de la Competencia.

El análisis de la competencia consta de cuatro componentes diagnósticos (Figura 3). Metas futuras, estrategia actual, suposiciones y capacidades. Su conocimiento nos permitirá predecir más objetivamente el perfil de respuesta de los rivales, tal como se indica a continuación.

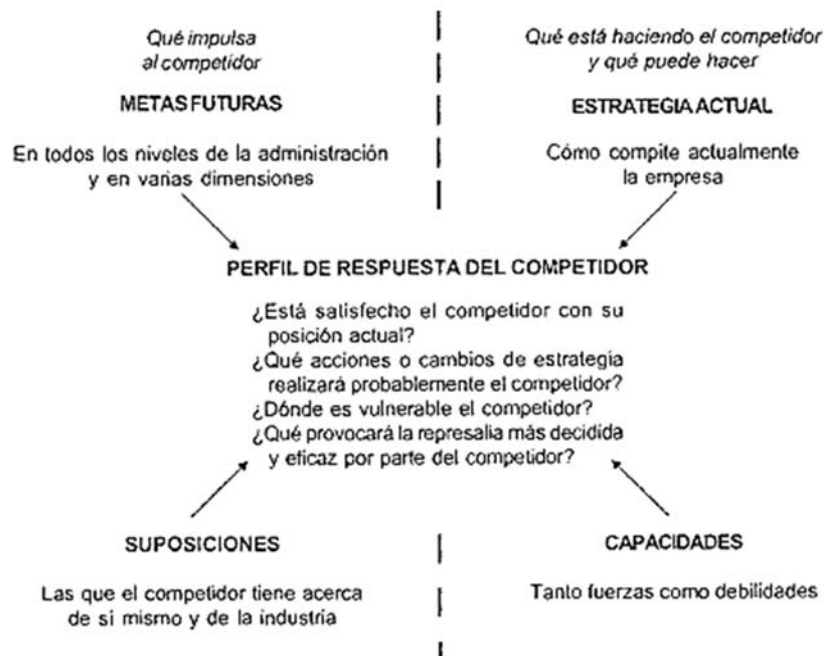


Figura 3. Componentes de un análisis de la competencia (Porter, 2006)

Las compañías se hacen al menos una idea intuitiva sobre las estrategias actuales de los rivales, sobre sus fuerzas y debilidades (que se muestran en el lado derecho de la figura 1.3), prestan mucho menos atención al lado izquierdo, es decir,



no tratan de comprender lo que realmente los impulsa: las metas y suposiciones que tienen respecto a su situación y a la naturaleza de la industria. Son factores mucho más difíciles de observar que el comportamiento de ellos, pero a menudo determinan cómo se conducirán en el futuro.

Antes de explicar los componentes de este análisis, conviene definir cuáles competidores es necesario examinar. Por supuesto, hay que examinar a todos los competidores actuales. Pero, también puede ser importante examinar a los competidores potenciales que entren en la industria. No es fácil pronosticar a los competidores potenciales, pero a menudo podemos identificarlos en los siguientes grupos:

- Empresas que no están en la industria, pero que podrían franquear las barreras muy débiles;
- Empresas para las cuales estar en la industria representa una clara sinergia;
- Empresas para las cuales competir en la industria constituye una evidente extensión de la estrategia corporativa;
- Clientes o proveedores en condiciones de efectuar la integración hacia atrás o hacia adelante.

Otro ejercicio de gran utilidad es tratar de predecir las fusiones o adquisiciones que pudieran ocurrir, tanto entre empresas ya establecidas como con las de afuera.

La fusión puede conferirle a un rival débil prominencia repentina o fortalecer a uno ya muy poderoso. En el pronóstico de adquisiciones se aplica el mismo razonamiento que cuando se pronostica el ingreso de nuevas empresas. Entre otras cosas, los pronósticos de los objetivos de las adquisiciones en una industria se basan en la situación personal de propiedad, en la capacidad de enfrentar los cambios futuros de la industria y en el posible atractivo como base de operaciones en ella. (Porter, 2006)

### 1.2.1.1 Metas futuras

Para Porter (2006), el diagnóstico de las metas de los rivales (y de cómo se medirán frente a ellas), primer componente del análisis de la competencia, es importante por varias razones. Si conocemos las metas, podremos efectuar predicciones sobre si están o no satisfechos con su posición y resultados financieros actuales; ello a su vez nos permitirá predecir la probabilidad de que cambien su estrategia y el vigor con que reaccionarán ante acontecimientos externos (entre ellos, el ciclo de negocios) o las acciones de otras compañías. Por ejemplo, si una compañía concede mucho valor al crecimiento estable de ventas reaccionará de manera muy diferente de la que le interesa ante todo mantener la tasa de rendimiento sobre la inversión.

El conocer las metas de un rival sirve también para predecir sus reacciones ante los cambios estratégicos. Ciertos cambios representarán una amenaza más grave contra algunos de ellos por sus metas y las posibles presiones de la compañía matriz. Es una amenaza que influirá en la probabilidad de represalias. Finalmente, el diagnóstico de las metas sirve para interpretar la seriedad de las iniciativas de otras empresas. No será informal en absoluto la acción estratégica de un rival que se centra en una de sus metas principales o que intenta restaurar el desempeño frente a un objetivo fundamental. Asimismo, el diagnóstico ayudará a decidir si una compañía matriz dará un fuerte apoyo a una iniciativa tomada por una de sus unidades de negocios o si respaldará las represalias que tome la unidad en contra de las acciones de sus rivales.

Aunque a menudo pensamos en las metas financieras de la competencia, un diagnóstico exhaustivo incluirá mucho más factores cualitativos como objetivos concernientes al liderazgo de mercado, posición tecnológica y desempeño social.

El diagnóstico de las metas ha de efectuarse en varios niveles gerenciales. Hay metas de toda la organización, metas de las unidades de negocios y hasta metas que pueden deducirse de las áreas funcionales y de los ejecutivos más importantes. Las metas de más alto nivel influyen en las de nivel inferior, pero sin determinarlas totalmente.

Las siguientes preguntas de tipo diagnóstico nos ayudarán a averiguar las metas presentes y futuras de la competencia. Comenzamos examinando la unidad de negocios o división, que en algunos casos abarca la entidad global. Después estudiaremos el impacto que la compañía matriz tiene en las metas futuras de la unidad de negocios dentro de una empresa diversificada.

#### 1.2.1.2 Metas de la unidad de negocios

1. ¿Cuáles son las metas financieras explícitas e implícitas del competidor?, ¿Cómo resuelve el compromiso intrínseco en el establecimiento de metas; por ejemplo, el existente entre desempeño a corto y a largo plazo, el existente entre utilidades y crecimiento de los ingresos y el existente entre crecimiento y la capacidad de pagar dividendos periódicamente?

2. ¿Cuál es la actitud del competidor ante los riesgos? Si los objetivos financieros se centran esencialmente en la rentabilidad, en la posición (participación) en el mercado, en la tasa de crecimiento y en el nivel deseado de riesgo, ¿cómo parece equilibrar esos factores?

3. ¿Tiene el competidor valores u opinión es organizacionales tanto económicos o de otra índole, tanto compartidos por toda la organización como exclusivos de los altos directivos, que influyan profundamente en sus metas? ¿Quiere ser el líder del mercado (Texas Instruments)? ¿El estadista de la industria (Coca-Cola)? ¿El rebelde o disidente? ¿El líder tecnológico? ¿Tiene una tradición o historial de seguir una estrategia o política funcional que haya sido institucionalizada en meta? ¿Tiene ideas firmes sobre el diseño o la calidad de los productos? ¿O preferencias por cierta ubicación?

4. ¿Cuál es la estructura organizacional del competidor (por ejemplo, estructura funcional, presencia o ausencia de los gerentes de productos, laboratorio independiente de investigación y desarrollo)? ¿De qué manera la estructura asigna las responsabilidades y el poder de las decisiones más importantes como distribución de recursos, fijación de precios y cambios de productos? La estructura organizacional del competidor ofrece pistas sobre la situación relativa de diversas

áreas funcionales, sobre la coordinación y las prioridades que se consideran estratégicamente importantes. Por ejemplo, si el departamento de ventas está encabezado por un vicepresidente bajo las órdenes directas del presidente, ello significará que a las ventas se les concede mayor importancia que a la producción en caso de que este departamento esté presidido por un director que "reporta" al vicepresidente en asuntos de administración. Los puestos a los que se asigne la responsabilidad de las decisiones revelarán la perspectiva que la alta dirección quiere que adopten.

5. ¿Qué sistemas de control e incentivos han sido establecidos? ¿Cómo se compensa a los ejecutivos? ¿Con qué criterios se remunera a la fuerza de ventas? ¿Poseen acciones de la compañía los administradores? ¿Se cuenta con un sistema de compensación diferida? ¿Qué medidas del desempeño se realizan periódicamente? ¿Con qué frecuencia? Aunque a veces resulte difícil discernir estas cosas, nos dan valiosas pistas sobre lo que, a juicio del competidor, es importante y sobre la manera en que los ejecutivos reaccionarán ante los eventos que inciden en sus premios.

6. ¿Con qué sistema contable y convenciones se cuenta? ¿Cómo evalúa el inventario la competencia? ¿De qué manera asigna los costos? ¿Cómo contabiliza la inflación? Estos problemas de políticas contables influyen profundamente en las percepciones que el rival tiene de su desempeño, de cuáles son sus costos, de la forma en que fija los precios, entre otras cosas.

7. ¿Qué tipos de ejecutivos ocupan los puestos ejecutivos del rival, en especial el de presidente ejecutivo? ¿Qué formación y experiencia tienen? ¿Qué tipo de ejecutivos jóvenes obtienen premios y distinciones, y cuáles son sus prioridades? ¿Hay patrones que indiquen la orientación que sigue la compañía? Por ejemplo, Bic Pen tenía la política explícita de contratar a personas ajenas a la industria, pues estaba convencida de que necesitaba emprender una estrategia innovadora. ¿Se prevén jubilaciones inminentes?

8. ¿Qué nivel de unanimidad existe entre los directivos respecto a la orientación futura de la empresa? ¿Favorecen metas distintas los grupos dirigentes? De ser así, podría haber cambios de estrategia cuando el poder pase a otras manos. En

cambio, con la unanimidad el poder se conserva e incluso se da una actitud de gran firmeza ante la adversidad.

9. ¿Quiénes integran el consejo de administración? ¿Hay suficientes personas ajenas a la empresa para tener una visión externa? ¿Qué tipos de individuos son; cuáles son sus antecedentes y nexos con la compañía? ¿Cómo administran su negocio o qué intereses representan (bancos, abogados)? La composición del consejo de administración nos dará pistas sobre la orientación de la empresa, su actitud hacia el riesgo e incluso sus técnicas estratégicas preferidas.

10. ¿Qué compromisos contractuales pueden limitar las opciones? ¿Hay convenios de deuda que coarten el establecimiento de metas? ¿Hay restricciones por contratos de licencias o de negocios de riesgo compartido?

11. ¿Hay restricciones regulatorias, antimonopolio u otras restricciones de carácter social o gubernamental que limiten la actividad de la compañía y que influyan en cosas como su reacción ante las acciones de un competidor más pequeño o en la probabilidad de que vuelva a intentar obtener una mayor participación en el mercado? ¿Ha tenido el rival algún problema antimonopolio en el pasado? ¿Por qué razones? ¿Firmó ya algún convenio de aceptación? Esta clase de restricciones e incluso ese simple antecedente puede sensibilizar a la compañía, al punto que deje de reaccionar ante las acciones estratégicas a menos que se vea amenazado un elemento esencial de su negocio. Por ejemplo, si intenta arrebatárle una pequeña porción del mercado al líder gozará de un poco de protección gracias a tales restricciones.

#### 1.2.1.3 La empresa matriz y las metas de las unidades de negocios

Si el competidor es una unidad de una empresa más grande, la compañía matriz seguramente le impondrá a la unidad restricciones o condiciones indispensables para predecir su comportamiento. Hay que formular las siguientes preguntas además de las que acabamos de mencionar.

1. ¿Cuáles son los resultados actuales (crecimiento de ventas, tasa de rendimiento y otros) de la compañía matriz? Esta primera aproximación nos indica las metas que pueden ser traducidas en objetivos como la participación en el mercado, las decisiones de precios y la presión de nuevos productos de la unidad de negocios. Si esta última no iguala el desempeño de la compañía matriz, suele sentir la presión. Cuando logra un mejoramiento financiero ininterrumpido, difícilmente tomará medidas que pongan en peligro su historial tan exitoso.

2. ¿Cuáles son las metas globales de la compañía matriz? Y, teniéndolas en cuenta, ¿cuáles son sus necesidades probables en relación con la unidad de negocios?

3. ¿Qué importancia estratégica concede la compañía matriz a la unidad de negocios desde la perspectiva de la estrategia global? ¿Ve en ella un "negocio base" o un negocio periférico de su operación? ¿Cómo encaja en el portafolio? ¿Se le considera un área de crecimiento y un elemento esencial del futuro de la corporación o una fuente madura y estable de efectivo? La importancia estratégica de la unidad de negocio influirá decisivamente en las metas que se esperan de ella; más adelante explicaremos cómo se evalúa la importancia estratégica.

4. ¿Por qué la compañía matriz entró en esta industria (por un exceso de capacidad, por la necesidad de la integración vertical, para explotar los canales de distribución o para fortalecer su fuerza de marketing)? Este factor nos suministrará más información sobre la forma en que la compañía matriz juzga la aportación de la unidad de negocios y sobre la presión que probablemente le imponga a su posición y comportamiento estratégico.

#### 1.2.1.4 Análisis de portafolio y metas del competidor

Cuando un competidor forma parte de una compañía diversificada, con un análisis de los negocios de ésta puede contribuir significativamente a contestar algunas de las preguntas planteadas en el apartado anterior. Las técnicas con que se examina el portafolio de negocios sirven para responder las interrogantes referentes a las necesidades que, a juicio de la compañía matriz, atiende la unidad del competidor. La técnica más reveladora será la que él aplique.

- ¿Con qué criterios se clasifican los negocios en la compañía matriz del competidor, en caso de que se use un esquema de clasificación? ¿De qué manera se clasifican los negocios?
- ¿Qué negocios se consideran vacas de efectivos?
- ¿En qué negocios se proyecta obtener grandes utilidades o desinvertir, dada la posición que ocupan en el portafolio?
- ¿Qué negocios son fuente habitual de estabilidad que contrarrestan las fluctuaciones de otros del portafolio?
- ¿Cuáles negocios representan acciones defensivas tendientes a proteger otros negocios importantes? ¿Cuáles negocios son las áreas más prometedoras con que cuenta la compañía para invertir recursos y aumentar su participación en el mercado?
- ¿Qué negocios presentan un sólido "apalancamiento" en el portafolio? Son aquellos en que los cambios del desempeño ejercerán un impacto considerable en el desempeño global de la compañía matriz en lo tocante a estabilidad, ganancias, flujo de efectivo, crecimiento de ventas o costos. Se les brindará una excelente protección.

El análisis de portafolio de la compañía matriz aportará indicios respecto a los futuros objetivos de la unidad de negocios; respecto a la agresividad con que luchará por conservar su posición y su desempeño en áreas como rendimiento sobre la inversión, participación en el mercado, flujo de efectivo, y respecto a las probabilidades de intentar modificar su posición estratégica.

#### 1.2.1.5 Metas del competidor y su posicionamiento estratégico

La estrategia puede formularse buscando posiciones en el mercado donde la compañía pueda alcanzar sus objetivos sin amenazar a sus competidores. Cuando se conocen bien las metas que persiguen, todo mundo puede convivir en forma pacífica. Claro que no siempre existe este tipo de posiciones, sobre todo cuando consideramos que otras empresas sentirán la tentación de entrar en una industria

donde las ya establecidas están prosperando. En la generalidad de los casos, la compañía ha de obligar a los rivales a flexibilizar las metas para que ella pueda alcanzar las suyas. Y para ello habrá de encontrar una estrategia susceptible de ser defendida contra los rivales actuales y potenciales, valiéndose de algunas ventajas evidentes.

El análisis de las metas del competidor es indispensable, pues permite evitar las acciones estratégicas que desencadenan terribles guerras, pues amenazan su capacidad de cumplir los objetivos principales. Por ejemplo, el análisis de portafolio: para las vacas de efectivo y los negocios ya maduros de aquellos que la compañía matriz intenta crear. A veces es fácil afrontar exitosamente una vaca de efectivo, si con ello no se pone en riesgo el flujo de efectivo de la compañía matriz; pero sería muy peligroso hacerlo contra un negocio que la compañía matriz del competidor intenta crear (o al cual la unen vínculos emotivos). De la misma manera un negocio elegido por su capacidad de realizar ventas estables luchará agresiva en - te por lograrlo; pero su reacción será mucho más moderada frente a una medida tendiente a mejorar las utilidades del rival que no altera la participación en el mercado. Todos estos no son más que algunos ejemplos de cómo el análisis de metas sirve para contestar las preguntas que se plantearon en la figura 1.2 en relación con el comportamiento de la competencia.

#### 1.2.1.6 Suposiciones

El segundo componente esencial del análisis de la competencia es descubrir las suposiciones de cada competidor. Éstas pertenecen a dos grandes categorías:

- Las suposiciones del competidor acerca de sí mismo.
- Las suposiciones del competidor acerca de la industria y las compañías que laboran en ella.

Toda compañía opera basándose en una serie de suposiciones concernientes a su situación. Por ejemplo, puede verse a sí mismo como una compañía con una gran responsabilidad social, como líder de la industria, etc. Tales



suposiciones regirán la forma en que se comporta y en que reacciona frente a los eventos. Así, sí se considera un productor de costos bajos, quizá trate de castigar a un rival reductor de precios haciendo rebajas. (Porter, 2006)

Las suposiciones del competidor acerca de sí mismo a veces son correctas, otras veces no. El segundo caso nos ofrece una interesante ventaja estratégica. Por ejemplo, si un competidor cree contar con la máxima lealtad de los consumidores y no es así, una drástica reducción de precios será una medida eficaz para ganar mayor participación en el mercado. Él se negará a igualar la rebaja, pues está convencido de que la reducción del adversario no afectará mucho a su participación; cuando admita su error, ya habrá perdido a numerosos consumidores.

Del mismo modo que los competidores hacen suposiciones acerca de sí mismos, también las compañías operan a partir de suposiciones referentes a su industria y a los rivales. También ellas aciertan algunas veces y se equivocan otras veces. Por ejemplo, *Gerber Products* siempre creyó que la natalidad crecería en Estados Unidos a partir de los años 50, pese a que había mostrado una disminución constante y de repunte quizá apenas en 1979. Hay muchos otros casos de empresas que subestimaron o exageraron el poder de permanencia de los rivales, sus recursos y habilidades.

Examinando suposiciones de todo tipo podemos identificar las ideas preconcebidas o puntos ciegos que pueden afectar la forma en que los administradores perciben su ambiente. Los puntos ciegos son áreas donde no captan en absoluto la importancia de los acontecimientos (una acción estratégica, entre otras cosas), los perciben de modo incorrecto o los perciben con demasiada lentitud. Cuando se descubren, la compañía podrá identificar las acciones con menores probabilidades de sufrir represalias inmediatas y discernirá aquellas en que la represalia, aunque se produzca, no surte efecto.

Las siguientes preguntas se proponen descubrir las suposiciones de la competencia y las áreas donde no tiende a ser totalmente objetiva o realista:

I. ¿Qué parece creer el competidor respecto a su posición relativa --en costos, calidad del producto, avance tecnológico y otros aspectos fundamentales de su negocio-, según se aprecia en sus declaraciones públicas, en afirmaciones de los

dirigentes y de la fuerza de ventas o en otras indicaciones? ¿Cuáles son para él sus puntos débiles y fuertes? ¿Son correctas sus apreciaciones?

2. ¿Tiene el competidor una profunda identificación histórica o emotiva con determinados productos o con ciertas políticas funcionales que están profundamente arraigadas: forma de diseñar los productos, diseño de una calidad satisfactoria, ubicación de las plantas, método de ventas, estructura de la distribución?

3. ¿Hay diferencias culturales, regionales o nacionales que incidirán en la forma en que los competidores percibirán e interpretarán los eventos? He aquí uno de tantos ejemplos: las compañías de Alemania Occidental a veces dan prioridad a la producción y a la calidad del producto con detrimento de los costos unitarios y del marketing.

4. ¿Existen valores o normas organizacionales que hayan sido institucionalizados de modo incondicional y que influyan en la forma de interpretar los acontecimientos? ¿Hay algunas políticas en que el fundador creía firmemente y que todavía estén vigentes?

5. ¿Qué parece pensar el competidor sobre la demanda futura del producto y sobre la importancia de las tendencias de la industria? ¿Dudará en aumentar la capacidad ante incertidumbres infundadas respecto a la demanda o tenderá a incrementarla excesivamente por la razón contraria? ¿Está propenso a juzgar erróneamente el valor de las tendencias? Por ejemplo, ¿cree que la industria está concentrándose, cuando no es así? Las respuestas a las preguntas anteriores ofrecen una sólida base sobre la cual construir las estrategias.

6. ¿Qué parece pensar el competidor en relación con las metas y capacidades de los rivales? ¿Subestimaré a alguno de ellos o exagera su importancia?

7. ¿Parece el competidor aceptar la "sabiduría popular (o sentido común)" de la industria o las reglas históricas de los métodos ordinarios que no reflejan las nuevas condiciones del mercado?" He aquí algunos ejemplos de la sabiduría popular (o sentido común): "Todas las compañías deben tener una línea completa", "Los consumidores cambian a productos más caros", "Es necesario controlar las fuentes

de materias primas en esta industria", "Las plantas descentralizadas constituyen el sistema más eficiente de manufactura", "Se requieren muchos distribuidores". Identificar las situaciones donde la sabiduría popular es errónea o puede modificarse es útil porque permite determinar el tiempo y la eficacia de una represalia por parte de un rival.

8. La estrategia actual del competidor puede influir sutilmente en sus suposiciones o reflejarse en ella. A veces capta los eventos de la industria a través de filtros definidos por sus circunstancias pasadas o presentes; ello en nada favorece la objetividad.

#### 1.2.1.7 Importancia de percibir los puntos ciegos o la sabiduría popular

En el reciente resurgimiento de *Miller Breweries* vemos un ejemplo de los beneficios que se obtienen al descubrir los puntos ciegos. Esta compañía, adquirida por Philip Morris y sin las limitaciones de la sabiduría popular como tantas otras cerveceras de propiedad familiar, lanzó al mercado *Lite Beer*, una botella de 7 onzas, y *Lowenbrau Beer*, embotellada en el país y vendida a un precio 25% mayor que *Michelob* (líder de las cervezas caras). Según los informes disponibles, la mayoría de las compañías cerveceras se burlaron de la estrategia de Miller; pero hoy muchas han imitado su ejemplo a regañadientes, pues Miller conquistó una participación mucho mayor en el mercado.

Otra situación en que el hecho de reconocer una obsoleta sabiduría popular ha aportado enormes ganancias es la revolución creada por *Paramount Pictures*, dos nuevos ejecutivos de alto nivel y con experiencia en administrar la televisión de redes violaron muchas de las normas de la industria cinematográfica pre vendieron películas, exhibieron las películas simultáneamente en gran cantidad de salas, etc.- y con ello incrementaron mucho su participación en el mercado.

### 1.2.1.8 La historia como indicador de metas y de suposiciones

Uno de los indicadores más confiables de las metas y suposiciones del competidor respecto a una industria es su historia en ella. Las siguientes preguntas sugieren algunas formas de examinarla.

1. ¿Cuál es el desempeño financiero actual del competidor y su participación en el mercado, en comparación con los de años recientes? Se obtiene así una buena pista inicial de las metas futuras, sobre todo si los resultados del pasado "memorable" fueron mejores y ofrecen un indicador tangible y visible de su capacidad. El competidor casi siempre tratará de revivir el desempeño de años recientes.

2. ¿Cuál ha sido la historia del competidor en el mercado a través de los años? ¿En qué áreas ha fracasado y, por tanto, es probable que no vuelva a incursionar en ellas? El recuerdo de fracasos anteriores, y por tanto los obstáculos que éstos oponen a iniciativas posteriores en esas áreas, a veces dura mucho tiempo y se le da demasiada importancia. Es un fenómeno que se observa principalmente en organizaciones generalmente exitosas. Por ejemplo, en opinión de 'Una breve reseña de este caso se publicó en *Business Week* el 8 de noviembre de 1976, algunos el fracaso sufrido en las tiendas de descuento retrasó siete años el reingreso de *Federated Department Stores* en este mercado al menudeo.

3. ¿En qué áreas el competidor ha sido protagonista o ha tenido éxito? ¿En la introducción de productos nuevos? ¿En métodos innovadores de marketing? ¿En otras áreas? En todas ellas se sentirá seguro para volver a emprender una acción o para luchar en caso de provocación.

4. ¿Cómo ha reaccionado en el pasado el competidor frente a determinadas acciones estratégicas o a eventos de la industria? ¿De modo racional? ¿En forma emotiva? ¿Con lentitud? ¿Rápidamente? ¿A qué procedimientos ha recurrido? ¿A qué tipo de acontecimientos ha reaccionado deficientemente y por qué?

### 1.2.1.9 Antecedentes de los ejecutivos y relaciones con asesores

Otro indicador fundamental de las metas, suposiciones y probables acciones futuras de la compañía rival es el origen de sus dirigentes, así como su historial, sus éxitos y fracasos personales.

1. Los antecedentes funcionales de los altos directivos constituyen una medida esencial de su orientación y percepción de la industria, lo mismo que de las metas apropiadas. Las preferencias de los que han trabajado en finanzas por ciertas orientaciones estratégicas, basadas en aquello con que están familiarizados, son distintas de las de quienes tienen experiencia en *marketing* o en producción. Un ejemplo de ello podría ser la propensión de Edwin Land por la innovación como solución a los problemas estratégicos de Polaroid; otro, la estrategia de McGee de reducir la inversión en actividades relacionadas con la energía en *GulfOil*.

2. Un segundo indicio de las suposiciones de la alta dirección, de sus metas y probables acciones futuras son los tipos de estrategias con que han tenido éxito o fracaso en su carrera profesional. Por ejemplo, si un presidente ejecutivo logró resolver un problema reduciendo los costos, es probable que lo adopten cuando se encuentren en la misma situación.

3. Otro aspecto de la experiencia de los altos directivos que puede ser importante son las empresas donde han trabajado antes, así como las reglas del juego y las técnicas estratégicas que predominaban en ellas. Por ejemplo, Marc Roijtman aplicó una estrategia de ventas, que había sido implementada exitosamente en el equipo industrial, en la industria del equipo agrícola cuando asumió la presidencia de J.I. Case a mediados de la década de 1960. Hace poco R. J. Reynolds ofreció un nuevo estilo de liderazgo basado en su experiencia en empresas de alimentos empacados y de artículos de tocador: ha implantado muchas de las prácticas de administración de productos y otras propias de esos sectores industriales. Y en los últimos años los altos directivos de *Household Finance Corporation* (HFC) provienen de la industria de venta al menudeo.

En vez de afianzar la posición tan sólida de la compañía en el crédito al consumidor y de aprovechar el auge de esta industria, los recursos se invirtieron en diversificarse para entrar en el mercado al menudeo. Esta orientación la reinvertió un nuevo presidente ejecutivo, promovido de la división de financiamiento al consumidor. La tendencia a reutilizar conceptos que han dado buenos resultados en el pasado se aplica a los ejecutivos de alto rango provenientes de despachos legales, de empresas de consultoría y de otras entidades de la industria. Aportan una perspectiva y herramientas de soluciones que, en cierto modo, reflejan su pasado.

4. En los altos directivos pueden influir profundamente los grandes acontecimientos que les ha tocado vivir, entre ellos: recesiones graves, escasez de energía, grandes pérdidas debidas a fluctuaciones de la moneda. A veces estos hechos inciden en su perspectiva en áreas de lo más diverso y, por lo mismo, pueden hacerlo también en las decisiones estratégicas.

5. Las perspectivas de los altos directivos también pueden deducirse de su estilo de escribir y hablar, de su formación técnica o historia cuando se conocen, de otras compañías con que frecuentemente tienen contacto (por ejemplo, el consejo de administración del que forman parte), sus actividades externas y cualquier otra pista que uno pueda imaginar.

6. Un indicio importante lo constituyen las compañías de consultoría administrativa, las agencias de publicidad, los bancos de inversión y otros asesores al servicio del competidor. ¿Qué otras compañías los emplean y qué han hecho ellos? ¿Por cuáles enfoques y técnicas conceptuales son famosos estos consultores? La identidad de los asesores del competidor y un diagnóstico muy riguroso de ellos nos indicarán los posibles cambios estratégicos del futuro.

### 1.2.1.10 Estrategia actual

El tercer componente del análisis de la competencia son las declaraciones de la estrategia actual de cada competidor. La forma más eficaz de concebir la estrategia consiste en considerarla como un reflejo de principales políticas operativas en las áreas funcionales y averiguar cómo trata de interrelacionar las funciones. La estrategia puede ser explícita o implícita; siempre adopta una u otra forma. En la introducción expusimos los principios que rigen la identificación de las estrategias.

### 1.2.1.11 Capacidades

Una evaluación realista de las capacidades de cada rival es el último paso diagnóstico del análisis de la competencia. Sus metas, sus suposiciones y estrategia actual influirán en la probabilidad, en el tiempo, en la naturaleza y en la intensidad con que reaccione. De sus fuerzas y debilidades dependerá la capacidad de emprender acciones estratégicas -o de reaccionar frente a ellas- y de encarar los eventos ambientales o industriales cuando ocurran.

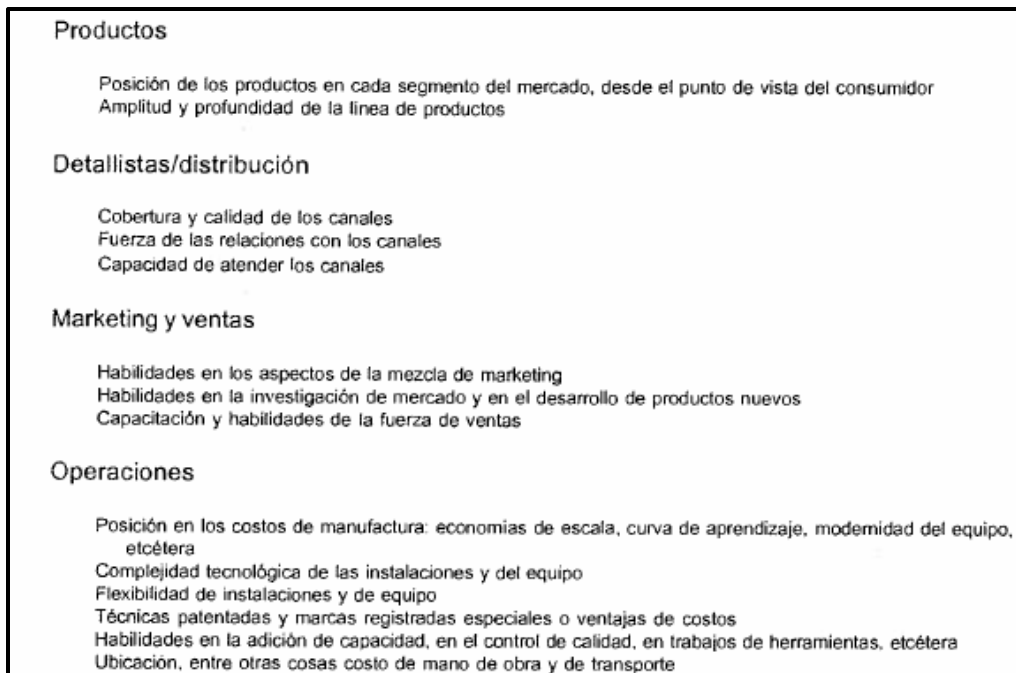


Figura 4. Áreas de fuerza y debilidades del competidor. (Porter, 2008)

<p>Atmósfera de la mano de obra; problema de sindicalización  Acceso a materias primas y su costo  Grado de integración vertical</p> <p><b>Investigación e ingeniería</b></p> <p>Patentes y derechos de autor  Capacidad interna en el proceso de investigación y desarrollo (investigación de productos, investigación de procesos, investigación básica, desarrollo, imitación, etc.) Habilidades del personal de investigación y desarrollo en la creatividad, simplicidad, calidad, confiabilidad y en otros aspectos  Acceso a fuentes externas de investigación e ingeniería (por ejemplo, proveedores, clientes, contratistas)</p> <p><b>Costos globales</b></p> <p>Costos globales relativos  Costos o actividades compartidas con otras unidades de negocios  Dónde el competidor genera economías de escala u otros factores indispensables para su posición de costos</p> <p><b>Fortaleza financiera</b></p> <p>Flujo de efectivo  Capacidad de financiamiento a corto y a largo plazo (razón relativa de deuda/capital)  Capacidad de capital nuevo en un futuro cercano  Capacidad de administración financiera: negociación, obtención de capital, crédito, inventario y cuentas por cobrar</p> <p><b>Organización</b></p> <p>Unidad de valores y claridad de propósito en la organización  Fatiga organizacional debida a exigencias que recientemente le han sido impuestas  Uniformidad en los sistemas organizacionales con la estrategia</p> <p><b>Capacidad administrativa general</b></p> <p>Capacidades directivas del presidente ejecutivo; capacidad del presidente ejecutivo para motivar  Capacidad de coordinar funciones o grupos especiales de funciones (por ejemplo, la manufactura con la coordinación de la investigación)  Edad, formación y orientación funcional de los directivos  Profundidad de los ejecutivos  Flexibilidad y adaptabilidad de los ejecutivos</p> <p><b>Portafolio corporativo</b></p> <p>Capacidad de la empresa para apoyar con fondos y otros recursos, a todas las unidades de negocios para realizar los cambios planeados  Capacidad de la empresa de complementar o afianzar las fuerzas de las unidades de negocios</p> <p><b>Otros</b></p> <p>Tratamiento o acceso especial a los organismos gubernamentales  Rotación de personal</p>
---

Figura 4. Áreas de fuerza y debilidades del competidor. (Porter, 2008)  
(Continuación)



#### 1.2.1.12 Capacidades básicas

¿Cuáles son las capacidades del competidor en cada una de las áreas funcionales? ¿En cuál es mejor? ¿En cuál es peor? ¿Qué calificación obtiene en las pruebas de uniformidad de su estrategia (presentadas en la introducción)? ¿Hay probabilidades de que cambien las capacidades a medida que el competidor vaya madurando? ¿Aumentarán o disminuirán con el tiempo?

#### 1.2.1.13 Capacidad de crecer

- ¿Aumentarán o disminuirán las capacidades del competidor si crece? ¿En qué áreas?
- ¿Qué capacidad tiene de crecer en lo tocante a personal, habilidades y planta?
- ¿Cuál es su crecimiento sustentable en el ámbito financiero? En un análisis de Du Pont, ¿puede crecer con la industria?, ¿Puede acrecentar su participación en el mercado? ¿Es sensible el crecimiento sustentable a la consecución de capital externo?
- ¿Y a la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo?

#### 1.2.1.14 Capacidad de respuesta rápida

¿Tiene el competidor capacidad de responder rápidamente a las acciones de otras empresas o de preparar una ofensiva inmediata? La respuesta dependerá de factores como los siguientes:

- Reservas no comprometidas de efectivo
- Reserva de poder conseguir financiamiento
- Capacidad excesiva de la planta
- Nuevos productos no introducidos, pero disponibles

### 1.2.1.15 Capacidad de adaptarse al cambio

¿Qué relación existe entre los costos fijos y variables del competidor? ¿Influirán en su probable respuesta ante el cambio? ¿Qué capacidad tiene de adaptarse y responder a situaciones cambiantes en las áreas funcionales? Por ejemplo, puede adaptarse a:

- ¿La competencia en costos?
- ¿La administración de líneas más complejas de productos?
- ¿La incorporación de nuevos productos?
- ¿La competencia en el servicio?
- ¿El escalamiento de la actividad mercadológica?
- ¿Puede el competidor reaccionar ante posibles eventos exógenos cómo?:
- ¿Una tasa alta y sostenida de inflación?
- ¿Los cambios tecnológicos que hacen obsoleta una planta?
- ¿Una recesión?
- ¿Los aumentos en los niveles salariales?
- ¿Las formas más probables de regulación gubernamental que afectan a su negocio?
- ¿Tiene el competidor barreras contra la salida que tiendan a impedirle disminuir o desinvertir sus operaciones en la industria?
- ¿Comparte el competidor las instalaciones de producción, una fuerza de ventas u otros servicios o personal con el resto de las unidades de la compañía matriz?

Todo ello representa a veces un obstáculo contra la adaptación y puede impedir el control de costos.

### 1.2.1.16 Poder de permanencia

¿Qué capacidad tiene el competidor de sostener una guerra larga, que puede imponer presión a las utilidades o al flujo de efectivo?

Esto dependerá de consideraciones como las siguientes:

- Reservas de efectivo
- Unidad entre los directivos
- Horizonte de largo plazo en sus metas financieras
- Inexistencia de presión del mercado accionaría

### 1.2.2 Integración de los cuatro componentes: perfil de respuesta del competidor.

Una vez analizadas las metas futuras del competidor, sus suposiciones, sus estrategias y capacidades actuales, estaremos en condiciones de formular las preguntas clave que nos permitirán hacer un perfil de su reacción probable.

### Un modelo de análisis de la competencia

#### Acciones ofensivas

El primer paso consiste en predecir los cambios estratégicos que puede iniciar el competidor.

1. Satisfacción con la posición actual. Si comparamos las metas del competidor (y de su compañía matriz) con su posición presente, ¿tenderá a efectuar un cambio estratégico?

2. Acciones probables. A juzgar por las metas del competidor, en sus suposiciones y capacidades en relación con su posición actual, ¿cuáles son los cambios estratégicos más probables que hará? Los cambios reflejarán sus ideas sobre el futuro, lo que considera sus fuerzas, cuáles rivales cree vulnerables, cómo le gusta

competir, las ideas preconcebidas que los altos directivos trajeron a la compañía y otras consideraciones inspiradas en el análisis anterior.

3. Fuerza y persistencia de las acciones. El análisis de las metas y capacidades del competidor sirven para valorar la fuerza previsible de sus iniciativas probables. También es importante evaluar lo que puede conseguir con ellas. Por ejemplo, una acción que le permite compartir los costos con otra división, y por tanto modificar drásticamente su posición relativa de costos, puede ser mucho más importante que la que mejore su eficiencia mercadológica. Un análisis de las ganancias probables aunado al conocimiento de sus metas nos indicará la seriedad con que persistirá en la acción en caso de que encuentre resistencia.

### Capacidad defensiva

El siguiente paso en la construcción de un perfil de respuesta consiste en preparar una lista de la gama de acciones estratégicas que una compañía de la industria puede tomar y otra de los cambios que pueden ocurrir en la industria y en el ambiente. Podemos evaluarlos aplicando los siguientes criterios para determinar la capacidad defensiva del competidor, enriqueciéndolos con los resultados del análisis descrito en secciones anteriores.

1. Vulnerabilidad. ¿A qué acciones estratégicas y medidas gubernamentales, macroeconómicas o industriales será más vulnerable el competidor? ¿Qué acontecimientos tienen consecuencias asimétricas en el perfil, es decir, ejercen un efecto mayor o menor en sus utilidades que en las de la compañía incipiente? ¿Cuáles tácticas requieren tanto capital para tomar represalias o imitarlas que el competidor no querrá correr riesgos?

2. Provocación. ¿Qué tácticas o eventos provocarán una represalia por parte de los rivales, a pesar de que ello les cueste mucho dinero y merme considerablemente su desempeño financiero? Es decir, ¿qué acciones ponen en peligro sus metas o posición, al punto que se vean obligados a reaccionar agresivamente, les guste o no? Casi todos los competidores tienen puntos sensibles o neurálgicos, es decir, áreas de negocios donde una amenaza desencadenará una respuesta exagerada.

Estos puntos se relacionan con metas firmemente establecidas, compromisos emotivos y cosas afines. En lo posible hay que evitarlos.

3. Eficacia de la represalia. ¿Ante qué tácticas o acciones el competidor no puede reaccionar rápida o eficazmente, porque se lo impiden sus metas, estrategias, capacidades o suposiciones actuales? ¿Qué medidas podríamos tomar frente a las cuales el competidor fracasaría si intentara igualarlas o emularlas?

En la figura 1.5 se incluye un diagrama esquemático simple con el cual analizar las capacidades defensivas. La columna de la izquierda contiene primero las acciones estratégicas que una compañía podría adoptar y luego los cambios ambientales y de la industria que podrían ocurrir (entre ellos, las medidas probables de los rivales). Después, a todos ellos podemos aplicarles las preguntas formuladas en la parte superior. La matriz resultante recogerá la estrategia más adecuada a la realidad a que deben responder los competidores y facilitará una reacción rápida ante los fenómenos del ambiente y de la industria que pondrán de manifiesto las debilidades del competidor.

Eventos	Vulnerabilidad del competidor al evento	Grado en que el evento provocará represalias por parte del competidor	Eficacia de la represalia del competidor ante el evento
<p><i>Posibles acciones estratégicas por nuestra empresa</i></p> <p>Liste todas las opciones como:            Completar la línea de productos            Mejorar la calidad de productos y servicios            Reducir el precio y competir en costos</p> <p><i>Posibles cambios ambientales</i></p> <p>Liste todos los cambios como:            Incremento importante en el precio de materias primas            Disminución de las ventas            Aumento de la sensibilidad de los consumidores ante el costo</p>			

Tabla 2. Esquema para evaluar la capacidad defensiva de un competidor. (Porter 2006)

## Elección del campo de batalla

Suponiendo que los competidores tomen represalias, en contra de las acciones que emprende una compañía, la estrategia consistirá en escoger el campo de batalla más propicio para luchar con ellos. Ese terreno será el segmento del mercado o los aspectos de la estrategia en que estén mal preparados, en que muestren menor entusiasmo o se sientan más incómodos. El campo de batalla más idóneo puede ser la competencia basada en costos, centrada en el extremo superior o inferior de la línea de productos o en otras áreas.

Lo ideal sería encontrar una estrategia frente a la cual no puedan reaccionar los competidores dadas las circunstancias del momento. El legado de su pasado y su estrategia presente harán sumamente costoso adoptar algunas medidas, mientras que la compañía que se inicia tendrá menos dificultades Y deberá invertir menos. Por ejemplo, cuando *Folger's Coffee* invadió con precios bajos los mercados del este de Estados Unidos dominados por *Maxwell House*, el costo de igualarlos fue enorme para Maxwell por su gran participación en el mercado.

Otro concepto estratégico fundamental obtenido del análisis de la competencia consiste en crear una situación de metas o motivos antagónicos (mixtos) para la competencia. Este concepto es una estrategia que consiste en emprender acciones cuyas represalias, en caso de tomarse, serán eficaces pero dañarán la posición global del adversario. Por ejemplo, cuando ante la amenaza de las minicomputadoras IBM responde lanzando al mercado la suya, puede contribuir a reducir el crecimiento del mercado de sus computadoras Y a acelerar la transición a las minicomputadoras. Poner a los competidores en una Situación de metas antagónicas es una estrategia muy eficaz para atacar las compañías ya establecidas que han tenido éxito en sus mercados. Las empresas pequeñas y las de ingresos recientes suelen estar poco ahogadas a las estrategias tradicionales; ello les permite obtener excelentes resultados cuando descubren estrategias que castigan a las que están estrechamente vinculadas a las estrategias actuales.

Siendo realistas, rara vez los competidores quedarán totalmente estáticos e incluso abrumados por motivos contradictorios o antagónicos. Por eso, las preguntas antes planteadas nos ayudarán a identificar las acciones estratégicas que coloquen a la compañía incipiente en la mejor posición de librar la batalla competitiva cuando llegue el momento. Ello significa dos cosas; primero, aprovechar el conocimiento de sus metas y de sus suposiciones para evitar en lo posible una represalia devastadora; segundo, escoger el campo de batalla donde la capacidad propia de la compañía representa la artillería más poderosa.

### 1.2.3 Análisis de la competencia y pronóstico de la industria.

Para Porter (2006), Un análisis de cada competidor fuerte, tanto real como potencial, es un elemento valioso para pronosticar las condiciones futuras de la industria. Podemos sintetizar el conocimiento de sus iniciativas probables y de su capacidad para reaccionar al cambio; realizamos una simulación para verlos interactuar entre sí y contestar después preguntas como las siguientes:

- ¿Qué consecuencias hemos identificado respecto a la interacción de las probables acciones de la competencia?
- ¿Están convergiendo sus estrategias y se prevé que choquen unas con otras?
- ¿Muestran los competidores tasas de crecimiento sustentable que igualan el crecimiento pronosticado de la industria o, por el contrario, se produce un vacío que invitará a entrar en ella?
- ¿Se combinarán las acciones probables y repercutirán en la estructura de la industria?

## Necesidad de un Sistema de Inteligencia de la Competencia

La respuesta a las preguntas anteriores referentes a la competencia origina una gran necesidad de información. Los datos de inteligencia sobre ella pueden provenir de muchas fuentes: los informes presentados al público, los discursos de los ejecutivos ante analistas de valores, la prensa especializada en administración, la fuerza de ventas, los clientes o proveedores que comparten las compañías, la inspección de los productos del rival, las estimaciones del personal de ingeniería, la información obtenida de los dirigentes o de exempleados de las empresas rivales.

Para recopilar los datos necesarios para efectuar un análisis exhaustivo se requiere algo más que trabajo arduo. Se requiere además un mecanismo organizado -una especie de sistema de inteligencia de la competencia- que garantizará la eficiencia del proceso. Los elementos del sistema variarán según las necesidades de cada compañía, según la industria, la capacidad del personal, los intereses y talentos de los dirigentes. En la figura 1.6 se describen esquemáticamente las funciones que han de cumplirse cuando se desarrollan los datos para un análisis muy completo de la competencia y se ofrecen algunas opciones de cómo realizar cada función.

En algunas compañías una sola persona puede desempeñarlas todas; pero es la excepción, no la regla. Hay numerosas fuentes de datos de campo y de datos publicados; en una compañía hay muchos que pueden aportarla. Más aún, recopilar las funciones, catalogarlas y assimilarlas de modo eficaz suele superar la capacidad de un individuo.

Según se observa, en la práctica las compañías se organizan de varias maneras para llevar a cabo las funciones: desde un grupo de análisis de la competencia que forma parte del departamento de planeación y que se encarga de todas las funciones (recurriendo quizá a otras áreas para que recaben los datos de campo) hasta un coordinador de inteligencia de la competencia que cumple las funciones de recopilar, catalogar y comunicar y un sistema en que el estratega hace todo esto de un modo informal. Pero, muchas veces, no hay una persona que se encargue de esto. Al parecer no existe una forma adecuada de recabar los datos que se aplican a todos los casos; pero evidentemente alguien debe interesarse,



porque de lo contrario se perderá mucha información valiosa. La alta dirección contribuirá enormemente a estimular esta función, si exige integrar perfiles muy completos de la competencia al proceso de la planeación. Al menos debe haber algún ejecutivo encargado de coordinar la obtención de la inteligencia de la competencia.

Las funciones pueden llevarse a cabo en varias formas, como se aprecia en la figura 1.6 Las opciones descritas en ella abarcan varios grados de complejidad y exhaustividad. Las empresas pequeñas acaso no tengan los recursos ni el personal para intentar algunas de las técnicas más refinadas; en cambio, seguramente las aplicará toda una compañía muy interesada en comprender a algunos de los principales competidores. Sin importar el nivel de refinamiento, nunca insistiremos suficientemente en la importancia de la función comunicativa. Reunir los datos será una pérdida de tiempo si no sirven para formular la estrategia; deben diseñarse medios creativos para darles una forma concisa y útil que satisfagan las necesidades de los altos directivos.

Cualquiera que sea el mecanismo con que se recaba la inteligencia de los competidores, siempre se obtienen beneficios de un procedimiento formal que requiera documentación. Los fragmentos de información se pierden fácilmente y con ellos las ventajas que se obtienen al combinarlos. El análisis de la competencia es demasiado importante para realizarlo negligentemente.

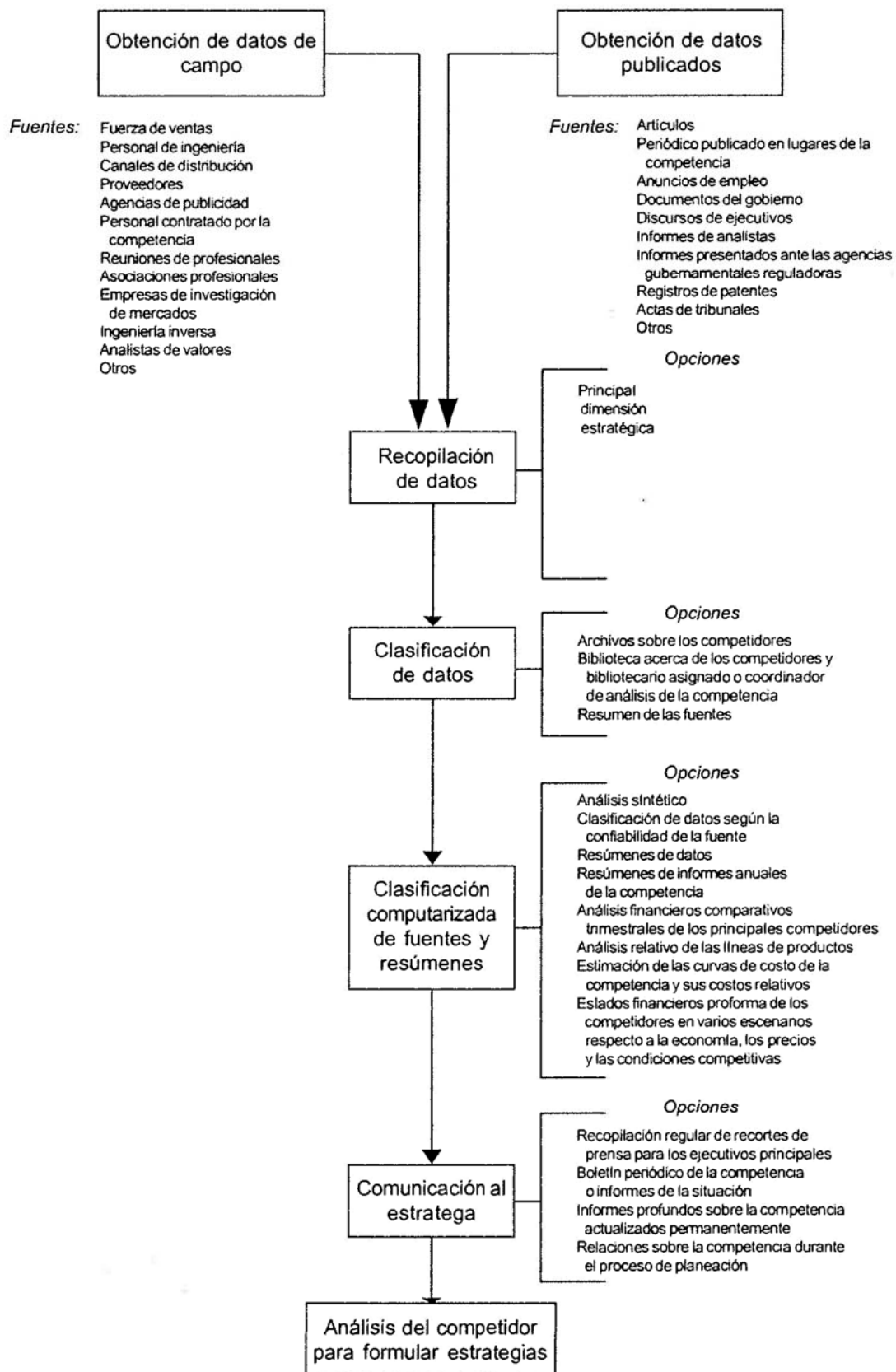


Figura 5. Pasos para elaborar un análisis de la Competencia. (Porter, 2006)

### 1.3 Gestión de Proyectos

De acuerdo a Juan José Miranda (2012), el proyecto se constituye en la unidad operativa del desarrollo (nacional, regional, local e institucional), y se expresa como medio para la solución de problemas; para atender necesidades sentidas de la población; como mecanismo para la concertación y gestión de recursos (a través de los presupuestos); para la coordinación de acciones interinstitucionales en actividades de interés común y, desde luego, como instrumento de control de gestión que permita verificar la eficacia social de los planes y programas.

#### 1.3.1 Identificación de Proyectos

La identificación del proyecto se fundamenta en la explicación de los aspectos principales del problema o necesidad y el planteamiento de las posibles alternativas de solución, o la forma como se puede aprovechar una oportunidad. (Miranda, 2012)

El problema generalmente está relacionado con la oportunidad de aprovechar una situación favorable, o la necesidad de enfrentar la carencia de bienes y servicios, o con el suministro inadecuado de estos bienes, su mala calidad, o la necesidad de garantizar la oferta por un tiempo prolongado. Por tal motivo, la solución consiste en descubrir alternativas para aprovechar dichas oportunidades, o el estudio de variantes para incrementar la producción, o el mejoramiento en la calidad de los bienes y servicios ya producidos o la reposición de infraestructura que ya ha cumplido su período de vida útil.

En muchas ocasiones los Planes de Desarrollo y los estudios sectoriales son fuente para la identificación de proyectos, no obstante que estos estudios pueden revelar la existencia de barreras que impiden el desarrollo de una región o sector y, en consecuencia, deben tenerse en cuenta desde un principio al estudiar la viabilidad de cualquier proyecto. La identificación de proyectos puede surgir de los diagnósticos sectoriales, regionales o locales; de los estudios de consumo de productos en el país o en alguna región; de encuestas sobre establecimientos

industriales y de servicios existentes; de estadísticas de bienes importados; de estudios sobre emplazamientos industriales y comerciales; investigaciones sectoriales; estudios sobre posibilidades de colocación de productos en los mercados externos; trabajos sobre transferencia y posible apropiación de tecnologías disponibles, etc. Los estudios económicos suelen ser una fuente inagotable de posibilidades de proyectos.

No es difícil, en consecuencia, identificar proyectos, pero dado que el nivel de recursos siempre resulta bien inferior a la magnitud de las necesidades, se precisa aplicar procesos de "selección", que garanticen la mejor utilización de los recursos disponibles.

### 1.3.2 Selección de Proyectos

El proceso de selección de proyectos para el empresario privado suele, en la mayoría de los casos, ser bien simple, o por lo menos no tan complejo como se presenta cuando dicha selección se plantea en el contexto de la economía en su perspectiva de conjunto.

En efecto, el criterio que guía al empresario privado está orientado a seleccionar el o los proyectos que maximicen su beneficio, teniendo en cuenta las restricciones de capital y, desde luego, la magnitud del riesgo. En consecuencia, el empresario privado estudiará las diferentes alternativas que compitan por la asignación de su capital; utilizará indicadores de rentabilidad basados en el principio de costo - beneficio para cada opción viable y, finalmente, seleccionará aquella que maximice su función objetivo, vale decir su beneficio. Queda claro entonces, que la "selección" en el caso del inversionista privado resulta elemental; en primer lugar porque el agente o sujeto está plenamente identificado, el inversionista (llámese aportante, accionista, etc.), y se persigue reiteramos un objetivo bien preciso, maximizar su beneficio; en términos simples se trata de determinar y medir el impacto del proyecto sobre el patrimonio del inversionista.

Por otro lado, la selección de proyectos en el contexto de la economía global resulta algo más complejo, no tanto por la aplicación de instrumentos, sino por el hecho de que los objetivos no suelen estar bien clarificados ni jerarquizados en los planes y programas de desarrollo y que tampoco es fácil identificar los beneficiarios (o víctimas) y, principalmente, por que los recursos suelen ser inferiores a las necesidades, lo que determina que ciertos proyectos escogidos, supongan el sacrificio de otros. (Costo de oportunidad).

En efecto, al considerar el proyecto en esta perspectiva global, aparece una gran dificultad en la identificación del agente, pues no es fácil distinguirlo entre diversas categorías abstractas, llámense éstas individuos, familias, etnias, zonas, población carenciada, clases sociales, áreas urbanas o rurales, regiones, etc. sobre las cuales directa o indirectamente incidirá el proyecto; de ahí la necesidad de que las autoridades encargadas de definir las políticas de desarrollo asuman la tarea de homogenizar dichas categorías, con el fin de que los analistas y las entidades de fomento de las inversiones partan de puntos de referencia idénticos y no se generen equívocos en el manejo de los criterios de evaluación.

Otra dificultad que se presenta al analizar proyectos desde la perspectiva económica global, es la identificación de las perturbaciones o efectos, producidos por la instalación o el funcionamiento de un proyecto; perturbaciones positivas como la creación de nuevos puestos de trabajo y, por ende, el mejoramiento de los ingresos familiares y su capacidad de consumo, la capacitación de la mano de obra, la asimilación de nuevas tecnologías, la posibilidad de competición con los productos extranjeros tanto en el mercado doméstico como en el externo, la modificación en los hábitos de consumo, etc. y también perturbaciones negativas como el crecimiento de los índices de inseguridad, los procesos de deterioro del medio ambiente, etc.

En la práctica se trata de establecer las perturbaciones positivas o negativas sobre determinados agentes, que se esperan de la asignación de recursos hacia objetivos sociales; vale decir: el "valor agregado" atribuible a un proyecto; si por ejemplo el objetivo es el incremento del ingreso nacional, todo lo que signifique un ingreso para los agentes (asalariados, inversionistas, Estado), se considera como beneficio, en tanto que cualquier disminución del ingreso para cualquiera de dichos

agentes se considera como un costo. De ahí que la "selección" resulta un problema operativo dentro de un proceso de mucho mayor alcance, se trata en esencia de determinar la forma de insertar un paquete de proyectos en el marco global de la estrategia de desarrollo definida en el Plan (nacional, regional, local, sectorial o empresarial); en consecuencia, el punto de referencia obligatorio serán los objetivos del Plan y su respectivo contexto ( nacidos de serios diagnósticos en su correspondiente ámbito), que determinan la categoría de agentes y el tipo de impacto que se deberá tener en cuenta.

Los funcionarios de los Bancos de Proyectos, o de las unidades de planeación de las entidades territoriales, o de las oficinas de proyectos de los entes estatales, que deben escoger entre un número significativo de propuestas de inversión, deberán acudir a metodologías idóneas que permitan la "jerarquización" de los proyectos para garantizar la mejor asignación de sus precarios recursos. Algunos organismos internacionales como el Ilpes se han venido interesando en el tema en los últimos tiempos, como complemento válido de los procedimientos de registro en los Bancos de Proyectos, y con fines de selección para cofinanciamiento de proyectos con recursos oficiales.

En síntesis, la "selección" de proyectos debe hacerse dentro del marco de referencia del proceso de planeación.

### 1.3.3 La Formulación del proyecto.

La etapa de formulación o preinversión permite clarificar los objetivos del proyecto y analizar en detalle las partes que lo componen. Dependiendo de los niveles de profundización de los diferentes aspectos, se suelen denominar los estudios como: "identificación de la idea", "perfil preliminar", "estudio de prefactibilidad ", "estudio de factibilidad" y "diseño definitivo"; en cada uno de los cuales se examina la viabilidad técnica, económica, financiera, institucional y ambiental y la conveniencia social de la propuesta de inversión.

La etapa en la que se inicia la "Formulación del Proyecto" corresponde a la "identificación de la idea":

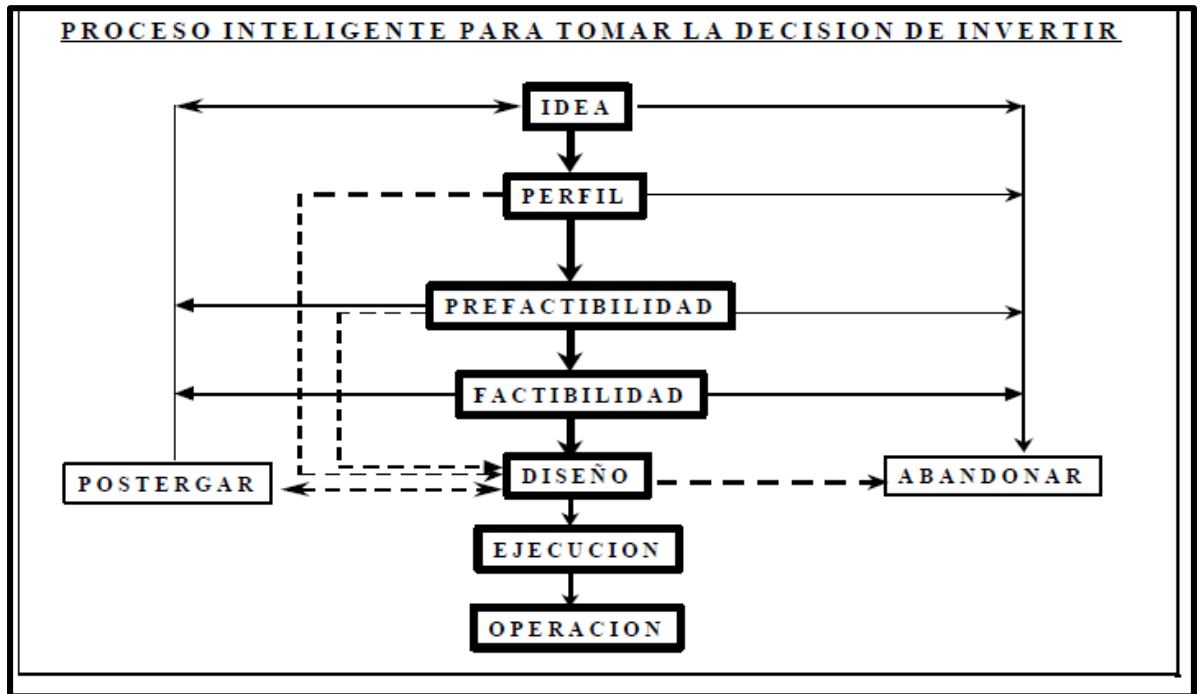


Figura 6. Proceso del Proyecto (Juan José Miranda, 2012)

#### 1.3.4 Identificación de la Idea

Esta primera etapa parte de la obtención de una amplia información sobre el sector económico y geográfico donde se insertará el proyecto, que nos dará una panorámica sobre los recursos naturales, técnicos y humanos disponibles, y sobre las condiciones económico - sociales favorables o desfavorables para el desarrollo del proyecto en la región.

Las monografías y estudios regionales y los diagnósticos sectoriales aparecen como los instrumentos más idóneos en esta primera etapa. Cuando se trata de un proyecto en el sector minero, por ejemplo, se precisa información sobre la geología de la región, las condiciones climatológicas, la infraestructura disponible (vías de acceso, electrificación, telefonía, etc.); la abundancia o escasez de recursos humanos y técnicos en la zona, etc. además de las características socioeconómicas

de la población, sin descuidar las políticas y objetivos trazados por el gobierno y los sectores económicos organizados.

Si se hace referencia a un proyecto en el sector agrícola, se precisan conocer en principio las condiciones de clima, las características del suelo y la variedad de producción, además de los niveles de ingresos de los agricultores, sus condiciones de vida, la modalidad de cultivo (minifundio o latifundio), la tecnología empleada, las disponibilidad de vías y medios de transporte, las costumbres, técnicas y canales de mercadeo y distribución utilizados, etc.

Una metodología recomendable en esta primera etapa, es plantearse una serie de interrogantes que deben ser respondidos antes de seguir adelante. Como los siguientes: ¿cuál es la principal actividad económica de la región?, a cuántas personas directa o indirectamente espera beneficiar el proyecto?, con qué servicios y de qué calidad cuenta la región, la zona o la localidad?, existen suficientes recursos humanos y físicos en la zona?, cuál es el nivel de ingresos de la población?, cuál es la situación de empleo de la región y su clasificación por sectores (industrial, agrícola, ganadero, minero, turístico, servicios, comercio, etc.)?.

En resumen, la "idea" tiene por objeto clarificar una opción que se presenta entre muchas, para atender una necesidad o aprovechar una oportunidad, teniendo en cuenta aspectos económicos, técnicos, institucionales, ambientales, sociales y financieros.

#### 1.3.5 Perfil Preliminar

Con base a los elementos de juicio obtenidos a través de los estudios previos, se plantean hipótesis en torno al producto o servicio frente a la población objeto; a la viabilidad técnica de la propuesta y sus posibles variantes derivadas del tamaño, la localización, o de los procesos técnicos disponibles y de modelos de organización en las etapas de instalación y operación; logrando una primera aproximación a la magnitud de las inversiones, los costos y los ingresos que permitan identificar preliminares "flujos de caja", y posibiliten la aplicación de ciertos criterios de



rentabilidad y sensibilidad conducentes a calificar, en principio, las bondades o desventajas del proyecto.

Podemos, entonces, resumir los aspectos que serían deseables conocer cuando el proyecto se encuentra en esta fase de "perfil":

- a. Situación general, que hace referencia:
  - Identificación del agente promotor del proyecto y la motivación del mismo. (Una necesidad no atendida, la oportunidad de aprovechar alguna ventaja comparativa, la inversión en algún renglón floreciente de la economía, etc.).
  - En lo posible una reseña geográfica y socioeconómica del ámbito donde se ubicará el proyecto. (En algunos casos la localización se constituye en una de las incógnitas por descubrir a través del estudio, por lo tanto dicha reseña se elaborará una vez que se hubiese definido el emplazamiento definitivo).
  - Referencia a los objetivos de planes o programas nacionales, sectoriales, regionales, locales o empresariales que sean pertinentes a los objetivos del proyecto.
- b. Estudio de los propósitos del proyecto:
  - Resultados esperados a corto, mediano y largo plazo.
  - Descripción de los diferentes estudios que se adelantarán con la metodología prevista y su cronología aproximada; además de la hipótesis planteada en torno a cada uno de los aspectos analizados.
  - Identificación de los promotores del proyecto, y los responsables si es posible en cada una de las fases.

Un estudio a nivel de "perfil" debe seguir, en lo posible, las siguientes pautas de presentación:

- Una parte introductoria donde se clarifiquen los objetivos del proyecto, las metas a corto, mediano y largo plazo, los eventuales beneficiarios,

la motivación del mismo y, si se cree conveniente la justificación correspondiente.

- Una presentación monográfica característica del sector (o subsector) y la región donde se insertará el proyecto.
- Un resumen de las conclusiones derivadas del cada uno de los aspectos estudiados y las recomendaciones argumentadas de ejecutar, aplazar o pasar a la fase de prefactibilidad.
- La presentación de cada uno de los aspectos:

Estudio de mercado o estudio de necesidades: demanda insatisfecha, oferta actual y proyectada, precios o tarifas, mecanismos de comercialización.

Estudio técnico: diferentes opciones de tamaño y su relación con el mercado; alternativas de localización y criterios para su definición; identificación y selección de procesos técnicos utilizables; aproximación al modelo administrativo tanto para el período de ejecución como para la operación; y definición en lo posible de las actividades que se desarrollarán en la etapa de ejecución y su cronología, para determinar en lo posible el momento de puesta en marcha.

Estudio financiero: presupuesto y cronología de las inversiones, estimadas en forma agregada y basadas en cotizaciones actualizadas. (No aplicable al presente trabajo de investigación).

Presupuesto de costos clasificados en: de producción, administrativos y ventas. (Si se tiene información suficiente también se pueden incluir los costos financieros). Presupuestos de ingresos con base a los estimativos de producción y precios. (No aplicable al presente trabajo de investigación).

Evaluación: con los datos de inversiones, costos e ingresos se pueden estimar flujos de fondos, que permitirán la aplicación de indicadores para determinar la bondad financiera del proyecto. (No aplicable al presente trabajo de investigación).

Por otro lado, conociendo los valores de "transferencias" intersectoriales y aplicando los "precios sombra" pertinentes se podrá valorar la calidad económica y social de la propuesta.

Queda claro, que en este momento se tendrán elementos de juicio suficientes para contrastar las hipótesis inicialmente planteadas y establecer, mediante estudios de sensibilidad, rangos de comportamiento para las variables relevantes.

Con el fin de orientar a los interesados (promotores, inversionistas, agencias de financiación y bancos, autoridades locales o sectoriales, gremios, etc.), resulta necesario presentar una bibliografía de los documentos consultados para la elaboración del perfil y, al principio, una tabla de contenido que guíe la lectura, además de los apéndices y anexos complementarios que garanticen y respalden la cabal comprensión del documento.

Vale la pena anotar que en los estudios de "perfil" se trabaja preferiblemente con información "secundaria". (La información primaria suele ser muy costosa y demorada).

Los promotores del proyecto ya sean inversionistas públicos, privados o mixtos, deben tener elementos de juicio suficientes en relación a tiempo, costo y grados de dificultad, que les permita elaborar los "términos de referencia" para posibles contrataciones de estudios a diferentes niveles: perfil, prefactibilidad o factibilidad.

Cabe anotar que las autoridades de planeación y de presupuestación de la inversión pública en Colombia han tomado el "perfil" como el nivel adecuado para registrar los estudios de preinversión en los Bancos de Proyectos como condición para optar por recursos del Presupuesto General de la Nación, y de todos los presupuestos institucionales y territoriales que comprometen recursos de inversión pública.

Con estos elementos bien organizados se puede, o abandonar la idea en forma definitiva o aplazar la decisión por un tiempo, o también si las circunstancias lo ameritan tomar mayores elementos de juicio y pasar a la etapa de prefactibilidad; o finalmente si no hay duda sobre sus ventajas (financieras y/o sociales), continuar directamente al diseño definitivo para su ejecución.

Derivado de los diferentes estudios (mercado, técnico, financiero, institucional, etc.) pueden identificarse algunas variantes viables que deberán someterse a un escrutinio más riguroso en el estudio de prefactibilidad.

### 1.3.6 Estudio de Prefactibilidad

Con base a Miranda (2012); en esta etapa se depuran, en un mayor grado de detalle, los aspectos de consumo, técnico, financiero, institucional, administrativo y ambiental elaborados en la fase anterior (para cada alternativa o variante), y acudiendo si es preciso a información primaria para algunas variables consideradas como relevantes, con el fin de contrastar las hipótesis inicialmente planteadas.

Se debe incluir en el estudio, entre otros, los aspectos generales del entorno socioeconómico, análisis de mercado identificando las principales variables que afectan su comportamiento (producto, demanda, oferta, procesos de comercialización, precios, etc.); definiendo en principio alternativas de tamaño y localización con todas las restricciones que puedan incidir; seleccionando un modelo técnico adecuado; diseñando una organización para las etapas de instalación y operación; determinando las inversiones, costos y utilidades; y finalmente aplicando criterios de rentabilidad financiera, económica, social y ambiental según el caso.

Dado que los estudios de prefactibilidad se utilizan como instrumento de negociación con instituciones financieras o con inversionistas potenciales, a este nivel no se pueden incluir precisiones con respecto a las fuentes de financiación. Es útil, además, adelantar en esta etapa el análisis de sensibilidad que permita observar el comportamiento del proyecto ante alteraciones de las variables relevantes.

Al terminar el estudio de prefactibilidad se espera, entonces, o mejorar el nivel de información para tomar una decisión más ponderada y pasar al estudio de factibilidad, o proceder al diseño definitivo para ejecutarlo, o abandonar el proyecto de manera temporal o definitiva al no presentar ventajas comparativas que ameriten su ejecución.

Cabe anotar que el estudio de prefactibilidad conduce a definir una única alternativa que será estudiada si se considera necesario, con mayor rigor en el nivel de factibilidad.

### 1.3.7 Estudio de Factibilidad (Meramente informativo)

Cuando persisten dudas en torno a la viabilidad del proyecto en algunos de sus aspectos fundamentales, se procede a depurar la información que permita otorgar mejores y más confiables soportes a los indicadores de evaluación. La decisión de pasar de la etapa anterior al estudio de factibilidad debe ser tomada por las altas jerarquías, pues siempre implica su elaboración altos gastos financieros y consumo de tiempo y puede en muchos casos, acarrear considerables costos políticos (en el caso de proyectos de gran complejidad como vías troncales, hidroeléctricas, sistemas de transporte masivo, etc.).

Es oportuno en este momento aclarar que los llamados "Estudios de Preinversión" por razones metodológicas y prácticas se suelen dividir en dos grandes partes: por un lado, lo correspondiente a la "formulación" (que no es otra cosa que la organización y análisis de la información disponible), y por otro lado la "evaluación" que es la aplicación de ciertas técnicas y criterios para determinar su conveniencia o no.

La mayoría de los estudios de preinversión incluyen los dos componentes, sin embargo, las instituciones de financiamiento suelen asignar grupos diferentes de expertos para efectos de revisión de cada una de las partes, con el fin de garantizar objetividad en el manejo de la información, en la utilización de indicadores y en la aplicación de criterios. Vale la pena puntualizar que tanto el estudio de prefactibilidad como el de factibilidad suelen ser adelantados directamente por los agentes interesados (inversionistas privados, o empresas del Estado), o indirectamente a través de empresas consultoras nacionales o internacionales, según la magnitud e importancia del proyecto.

El estudio de factibilidad debe conducir a:

- Identificación plena del proyecto a través de los estudios de mercado, tamaño, localización, y tecnología apropiada.
- Diseño del modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto.
- Estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología, lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos.
- Identificación plena de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.
- Definición de términos de contratación y pliegos de licitación de obras para adquisición de equipos.
- Sometimiento del proyecto si es necesario a las respectivas autoridades de planeación.
- Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica, social y ambiental, que permita allegar argumentos para la decisión de realización del proyecto.

En efecto, del estudio de factibilidad se puede esperar, o abandonar el proyecto por no encontrarlo suficientemente viable o conveniente; o mejorarlo, elaborando un diseño definitivo, teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que surgirán de los analistas representantes de las alternas fuentes de financiación, o de funcionarios estatales de planeación en los diferentes niveles, nacional, sectorial, regional, local o empresarial.

En consecuencia, los objetivos de cualquier estudio de factibilidad se pueden resumir en los siguientes términos:

- a. Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.
- b. Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.

c. Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico y social de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.

El estudio de factibilidad es un trabajo inteligente en el que concurren talentos diferentes especializados en las más diversas áreas según su magnitud y complejidad, lo que supone altos costos y tiempo suficiente para su realización, por lo tanto solamente la alternativa seleccionada en el nivel anterior se somete a estudio de factibilidad.

Claramente se puede observar una relación directa entre el tiempo y costos incurridos y la profundidad del estudio de preinversión.

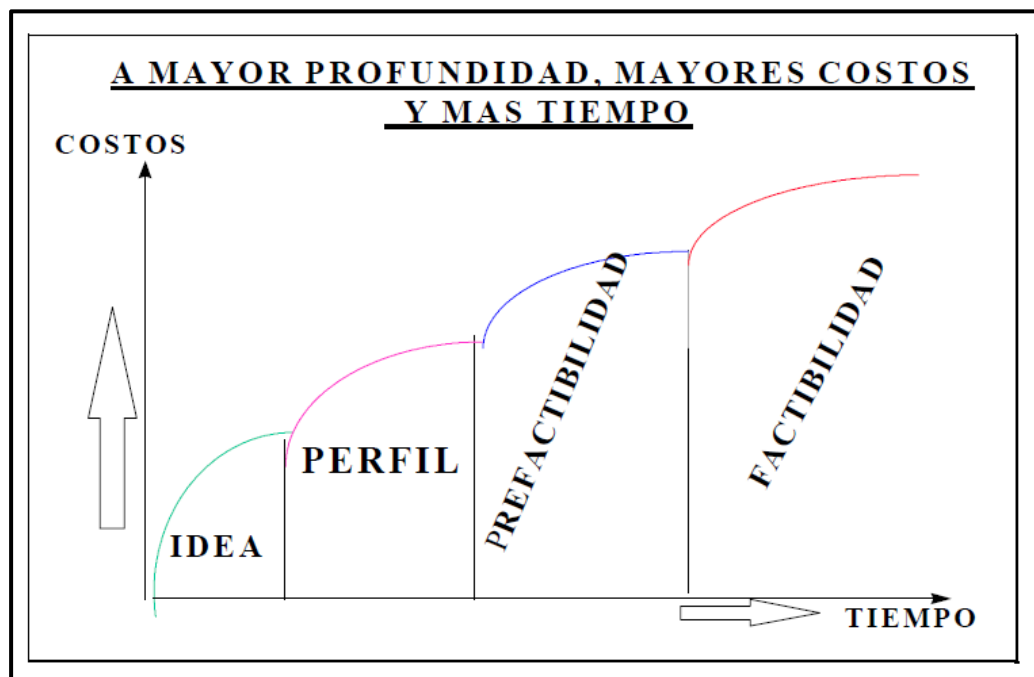


Figura 7. Profundidad y Costes (Juan José Miranda, 2012)

También se puede observar una relación indirecta entre la incertidumbre y los niveles de profundidad, el perfil registra una alta incertidumbre que disminuye en la medida que se acerca a la prefactibilidad.

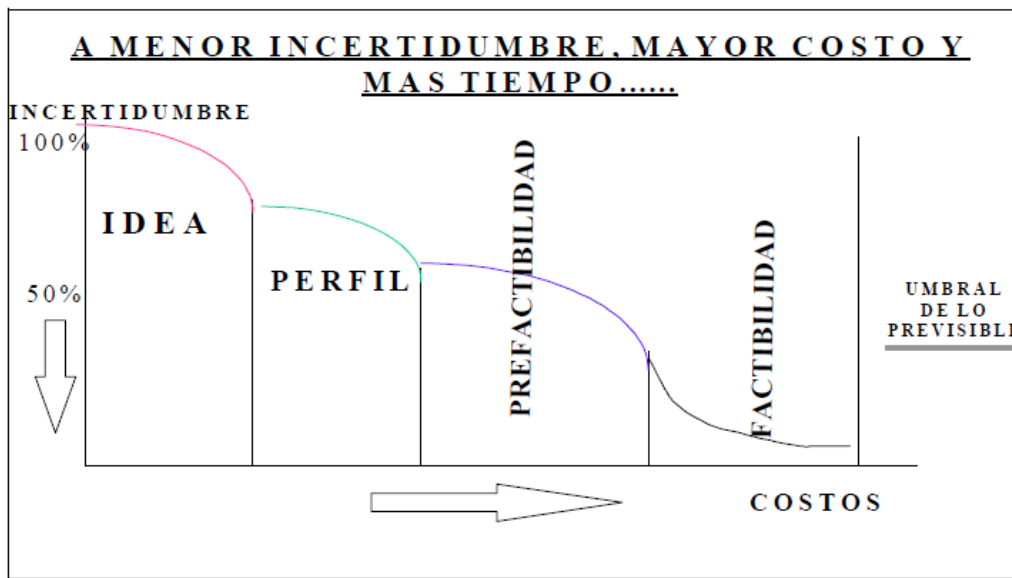


Figura 8. Incertidumbre vs Tiempo (Miranda, 2012)

### 1.3.8 Diseño definitivo.

Especialmente cuando se trata de proyectos complejos que suponen grandes inversiones, el estudio de factibilidad se convierte en el instrumento orientador más idóneo para la fase de ejecución, puesta en marcha y operación. Sin embargo, en la mayoría de los casos los expertos y las firmas de consultores que formulan y evalúan los proyectos, no suelen ser las mismas que implementan su ejecución, por esa razón y desde su propia perspectiva éstos deben programar y planear mediante la elaboración del “diseño definitivo” las acciones y actividades que garanticen la operación oportuna del proyecto. El estudio de preinversión resulta útil y necesario pero no es suficiente para la planeación de la ejecución, puesta en marcha y operación, por lo tanto se precisa abordar el “diseño definitivo” que tiene como tareas fundamentales: la identificación y diseño del ente administrativo y gerencial responsable; la definición, organización y contratación de los servicios de ingeniería; la selección y contratación de servicios auxiliares (interventoría, información, auditoría contable, asesoría jurídica, licitaciones, compras, etc.).

Las tareas básicas que conducen el diseño definitivo serán objeto de un tratamiento mucho más elaborado en la parte de ejecución o inversión y en el



capítulo de aspectos administrativos específicamente en lo que hace referencia a la gerencia del proyecto.

F. Flujo de información en los estudios de preinversión:

Los planteamientos anteriores señalan al lector la existencia de una metodología universal para abordar diferentes estudios de preinversión; sin embargo, dado el interés de sus promotores, o el sector económico en que se inserte (privado, público, agrícola, minero, industrial, comercial).

## CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

### 2.1 Antecedentes del Negocio Prendario

La historia del empeño cuenta con miles de años. La necesidad de dinero rápido ha sido un problema común y generalizado en todos los tiempos y partes del mundo. Del mismo modo, el empeño fue siempre la manera más fácil de resolver esta necesidad, el problema se resolvía empeñando artículos personales de valor para un préstamo de dinero en efectivo.

A lo largo de la historia, las casas de empeño han proporcionado préstamos monetarios a cambio de objetos de valor. Estos elementos (objetos personales empeñados) pasan entonces a poder del prestamista por un período contractual de tiempo durante el cual el propietario del elemento puede pagar el préstamo en efectivo, más una cantidad de interés, para recuperar sus bienes. Si no son capaces de llegar con el dinero para comprar el artículo de nuevo, el corredor tiene derecho a vender el artículo a otro comprador. En las casas de empeño operan a nivel nacional, sus estantes llenos de una variedad de elementos que van desde lo más común hasta lo increíble. Cada uno tiene su propia historia y su pasado.

Las casas de empeño surgieron por primera vez en la antigua China hace más de 3.000 años como un método para la concesión de créditos a corto plazo a los campesinos. Algunos prestamistas funcionaban independientemente, pero con el tiempo la mayoría de estos negocios se llevaron a cabo a través de las casas de empeño.

Posteriormente, las casas de empeño prosperaron en la antigua Grecia y Roma, dando a los comerciantes una manera de obtener pequeñas tierras de la tierra. Durante la Edad Media, algunas restricciones se pusieron en cobro de intereses por la Iglesia Católica, deteniendo el crecimiento de las casas de empeño.

Estas reglas se relajaron en los siglos XIV y XV en Europa y el crédito a corto plazo se convirtió en una forma importante de la financiación de actividades de negocios y la concesión de ayudas temporales a los pobres. Familias prominentes tales como los Lombardos de Inglaterra y los Medici de Italia llegaron a ser conocidos

como familias de prestamistas de dinero. Un ejemplo es el hecho de que el mismo Rey de Inglaterra Eduardo III empeñara sus joyas a los lombardos en el año 1388 para ayudar a financiación de la guerra contra Francia, así como la reina Isabel de España que puso sus joyas como garantía para financiar las expediciones de Cristóbal Colón al Nuevo Mundo.

A diferencia de las clases altas, para la clase obrera, la ropa era a menudo los objetos más valiosos que poseían y, consecuentemente, lo que empeñaban. Aunque la mayoría de las casas de empeño siempre han sido de propiedad privada también se crearon algunas casas de empeño públicas como los fondos de caridad en Europa en el siglo XVIII, ofreciendo préstamos a bajo interés a los pobres para ayudar a frenar la deuda. La práctica de empeñar ropa el lunes y el viernes recuperarlos – “día de pago” – era una manera común para la gente pobre para hacerlo a través de la semana durante el siglo XIX.

El crédito prendario fue otorgado en un principio por la iglesia, después por el Estado y posteriormente por instituciones no lucrativas. Estas instituciones operan preponderantemente sobre alhajas y prestan un promedio del 40 o 50 % del valor de las prendas, los préstamos son inmediatos y tienen una vigencia de 3 a 5 meses, con posibilidad de un refrendo (renovar el plazo pagando únicamente los intereses). (Prendalana, 2014)

A diferencia de los tabúes comerciales que existen sobre la materia, la mayoría de los clientes pagan y finiquitan sus créditos totalmente, ya que el porcentaje de clientes que no pagan y que pierden sus prendas representa a nivel internacional solo el 20 % y en el caso de México su promedio es tan solo el 7 % de los pignorantes (nombre común del sector prendario para referirse a los clientes).

Dado que las personas que necesitan dinero rápido son más propensos a estar en los márgenes de la sociedad en esta época, las protecciones se pusieron en marcha para tratar de evitar que el empeño de objetos robados. La Ley de Casas de Empeño de 1872 en Inglaterra estableció reglamentos que protegen las casas de empeño que inadvertidamente se venden artículos robados. Esta ley también se estipula la cantidad de interés que podrían ser acusados en los artículos

empeñados, y establecer las directrices generales para la industria, estableciendo un modelo de regulación que continúa hasta hoy.

### 2.1.1 A nivel Internacional

De acuerdo con la página [www.casaempeño.com](http://www.casaempeño.com) (2016), las joyas son objetos preciosos no sólo por la belleza de sus formas, colores y materiales, sino muchas veces por la historia que llevan impregnada. Recuerdos, herencia histórica y leyendas familiares. Por esto es siempre difícil pensar en desprenderse de ellas y por ello la mejor opción siempre es empeñar joyas para conseguir dinero sin tener que venderlas.

Pero el empeño de joyas es una práctica que se ha llevado a cabo muchas veces en los reinos de distintos países y épocas. La necesidad de financiación rápida y veloz para costear guerras o importantes matrimonios, por ejemplo. La corona británica tuvo que empeñar sus joyas en numerosas ocasiones: para pagar los gastos de las distintas batallas, reconstruir palacios quemados y pagar dotes reales. Tanto el rey Enrique V como el rey Eduardo III recurrieron a esta práctica.

La corona de Christian IV de Dinamarca fue empeñada, no se sabe cuándo pero sí se sabe que a la muerte del monarca la corona seguía empeñada en Hamburgo. El nuevo rey Federico III necesitaba la corona, que tuvo que ser “recuperada” puesto que había sido reempeñada. El yerno de Christian IV, Corfitz Ulfeldt, pagó el precio de la corona con todos sus bienes y propiedades.

También en uno de los momentos históricos más trascendentes aparece el empeño como gran protagonista. Y es que cuenta la leyenda que Isabel de Castilla tuvo que empeñar sus joyas en contra del deseo de Fernando para financiar la expedición de Cristóbal Colón a las Américas. Aunque varias hipótesis apoyan que esta anécdota es falsa, aludiendo a que sus joyas estaban ya empeñadas antes del descubrimiento de América. De todos modos, que la reina empeñó sus joyas no es elemento de duda.

En Estados Unidos de América, National Pawn & Jewelry es una casa de empeño y joyería que pertenece a la tercera generación de una familia, y es administrada por ella. Ubicada en el mismo centro comercial desde 1977 (en la

esquina noreste de Broward Boulevard y State Road 7), National Pawn & Jewelry es una de las casas de empeño y joyerías más antiguas del estado de Florida.

Aunque por años se nos conoció como "La casa de empeño más grande del mundo", el negocio ha dado un giro y actualmente se dedican a aquello en lo que son expertos: joyas, obras de arte y objetos coleccionables. La nueva tienda abarca tres negocios consolidados, que incluyen a National Pawn Shop, Inc.; Serges & Company Estate Jewelers, Inc.; y WatchesLikeNew.com. Si se necesita un préstamo de corto plazo, o si se busca una oferta para comprar joyas, relojes, obras de arte o piezas coleccionables que no han sido reclamadas, cuente con ellos, la primera casa de empeño en el sur de Florida. (Nationalpawnshop, 2016)

Una de las Casas de empeño más conocidas y más grandes a nivel mundial: la Gold & Silver Pawn Shop. Situada en Las Vegas la tienda saltó al estrellato con la conocida serie de televisión El precio de la Historia emitida en la actualidad por Canal Historia y Discovery Max. Sus videos cuentan con una enorme popularidad en Youtube y son muchos sus seguidores a nivel mundial.

La serie cuenta el día en una casa de empeño donde las personas en ocasiones van a empeñar relojes, joyas, oro, etc. y en otras ocasiones a vender toda clase de objetos a cambio de dinero en efectivo, para conseguir dinero rápido.

Su protagonista es Richard Benjamin Harrison "El viejo", el padre y propietario de la tienda de empeños con el 51% de las acciones. El viejo creó la tienda en 1988 y desde entonces sigue al mando de esta legendaria casa de empeño.

Su hijo Rick es el segundo de abordo y el principal protagonista de la serie. Es un apasionado de todo tipo de artículos, en muchos de los capítulos nos encontramos con que artículos que aparentemente no tienen valor acaban pagándose miles de dólares. Comenzó a trabajar en la tienda a los 13 años y todavía hoy continúa en el negocio del empeño.

Su otro hijo Corey Harrison apodado "Big Hoss" y su amigo de la infancia Austin "Chumlee" cierran este particular grupo de trabajadores de la casa de empeño más grande del mundo.

Según comenta Rick en uno de sus episodios, las casas de empeño existen mucho antes que nacieran los bancos o las cajas de ahorro. En la antigüedad la gente acudía a las casas de empeño para obtener dinero para sus hogares y para crear nuevos negocios.

Gracias a las casas de empeño mucha gente puede convertir en dinero artículos que de otra forma estarían guardados en cualquier rincón. Como el propio Rick dice “con mis más de 20 años de profesión, nunca sé lo que va entrar por esa puerta”.

Para aquellas personas que hoy día siguen reacias a acudir a una casa de empeño a empeñar sus objetos les animamos a que vean la serie y comprueben como hoy día, en pleno siglo XXI, las casas de empeño ofrecen una alternativa real para las dificultades de dinero de las familias y las empresas. (Casaempeño, 2013)

### 2.1.2 En México.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), las casas de empeño han crecido más de 300 por ciento en México, en los últimos diez años. Actualmente se contabilizan más de 7 mil negocios de este tipo en todo el país.

Ante el poco acceso a créditos por parte de instituciones bancarias, las casas de empeño se han transformado en la mejor opción para la población de escasos recursos en el país, que no es poca.

La crítica, tanto de los reguladores como de los expertos, se ha centrado en el costo por solicitar un préstamo. De acuerdo con la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), en algunos casos los intereses pueden superar el 20% mensual. El indicador más relevante, sin embargo, es el Costo Anual Total (CAT), que incluye las comisiones de préstamo, los intereses y los costos adicionales. Según la Profeco, en algunos negocios esta cifra supera el 200%.

Tan solo el Monte de Piedad, la casa prendaria por antonomasia en México, es la segunda empresa de este tipo más grande del mundo, solo superada por una compañía de Indonesia. Por supuesto, es la más grande de América Latina y obtiene ganancias superiores a los 50 millones de dólares anuales, gracias a que realiza aproximadamente 9 millones de préstamos al año. (Plano Informativo, 2014)

Existen paradigmas en cuanto al sector prendario cuando se habla de usura o agiotismo, las diferencias estriban principalmente en lo siguiente:

<b>La industria del sector prendario:</b>	<b>La Usura y el Agio:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Está permitido por la ley.</li> <li>▪ Emite facturas deducibles de impuestos.</li> <li>▪ Están regulados por Profeco.</li> <li>▪ Están institucionalizados (se trata con una empresa) y sus funcionarios.</li> <li>▪ Se rige por oferta y demanda de mercado.</li> <li>▪ Sí se regresan demasías.</li> <li>▪ Las prendas están aseguradas, en caso de extravío el cliente no se ve afectado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No está permitido por la ley.</li> <li>▪ No libran recibos oficiales.</li> <li>▪ No están regulados por Profeco.</li> <li>▪ No están institucionalizados (se trata con una persona Física).</li> <li>▪ Se abusa de la necesidad de la gente</li> <li>▪ No se regresan demasías.</li> <li>▪ Las prendas no están aseguradas, en caso de extravío, el cliente las pierde.</li> </ul>

Tabla 3. Datos del Sector Prendario (Prendalana, 2014)

Por estas razones se puede decir que el sector prendario es un negocio legalizado, aprobado por la ley y operado como cualquier negocio financiero.

A nivel nacional se contabilizan con base a PROFECO<sup>3</sup> un total de 725 casas de empeño registradas y en operación, en la siguiente tabla se especifican su clasificación y la cantidad de sucursales que cuentan.

<b>NO.</b>	<b>CASA EMPEÑO</b>	<b>SUCURSALES</b>
1	MULTIEMPEÑOS	568
2	ENA MARIA BRICEÑO RODRIGUEZ (CASA LEONA)	505
3	NACIONAL DE PRESTAMOS	327
4	EL DIAMANTE CASA DE EMPEÑO	317
5	CASA DE EMPEÑO HOCTUN	233
6	EMPEÑO GARANTIZADO PRENDAMEX Y SUPER PRESTAMOS... SU	155
7	SOLUCION	152
8	PRENDAMEX, TU CASA DE EMPEÑO	129
9	NACIONAL MONTE DE PIEDAD	111
10	PRENDAMONEY	96

Tabla 4. Total de sucursales de las casas de empeño en México. (PROFECO, 2016)

<sup>3</sup> Se recomienda revisar el anexo 2 para ver todas las casas de empeño registradas ante PROFECO.

Es de destacarse que de las I.A.P's que existen en nuestro país (las cuales son tres, Fundación Dondé, Luz Savión y el Nacional Monte de Piedad), únicamente aparece el Nacional Monte de Piedad en el listado.

### 2.1.3 En el Estado de México.

A mediados de la década de 1990, la llegada de Prendamex al sector prendario cambió en forma definitiva la cara de la industria de préstamos en México, con un concepto que mezclaba una experiencia de consumo agradable y un sistema de flujo de efectivo constante. Hoy, con casi 900 sucursales en operación y 2,500 trabajadores, podría repetir la historia gracias a sus más recientes innovaciones. (Prendamex, 2014).

En 1996, las alternativas de financiamiento para los mexicanos sin acceso a préstamos bancarios se reducían a Nacional Monte de Piedad (única alternativa formal) y prestamistas informales. Las Microfinancieras, ahora tan comunes, no existían.

El prototipo de casas de empeño era el gran edificio de la matriz del Monte de Piedad, frente al zócalo de la Ciudad de México, así como sus sucursales al interior de la República. El formato no era el ideal para el cliente: tenía que sufrir largas filas, una pobre atención, un presupuesto reducido y muchas trabas.

Roberto Alor Terán y sus socios tuvieron la idea de atender a dicho segmento con un formato distinto. Crearon un concepto aspiracional, respaldado por una marca y parecido a una sucursal bancaria. Las unidades se ubicaron en zonas populares donde habita su público objetivo (a diferencia de los centros de las ciudades, aglomerantes de comercios y transeúntes), con un trato al cliente que imitaba el de los ejecutivos bancarios. Su primera sucursal abrió en Cuautitlán Izcalli, Estado de México. (Prendamex, 2014).

Los primeros locales de 60 metros cuadrados recibían exclusivamente joyas y atendían a los clientes en una ventanilla. Contaban con medidas de prevención y seguridad propias de un banco, bóvedas y personal joven uniformado.



Por otro lado, Prendamex planeó, desde que diseñó su plan de negocios, el lanzamiento de franquicias como una estrategia de expansión rápida, pues carecía del capital necesario para crecer sólo con sucursales propias. “Había que ocupar el espacio en el mercado lo más rápido posible”, comenta Roberto, su director general.

El enfoque en joyería permitió abaratar costos en el negocio prendario, al reducir los costos en almacenaje y valuación. “También hizo posible multiplicar el modelo por medio de franquicias, y así extender los servicios de empeño a una buena parte del país”, explica Humberto Valencia, profesor de Finanzas del Tecnológico de Monterrey, campus Ciudad de México.

Este concepto, que en retrospectiva suena como una apuesta ganadora segura, tuvo un despegue lento –no obstante el propio esquema de franquicias– y tardó entre dos y tres años en ganar tracción. ¿La razón? El negocio prendario se basa en la confianza y a Prendamex le tomó tiempo ganar la de sus clientes. “Al principio luchamos con eso”, reconoce el empresario.

Hoy, es una marca plenamente reconocida, recibe una gama más amplia de prendas (electrodomésticos, electrónicos y automóviles) y es líder en el mercado en términos de número de sucursales.

La categoría que Prendamex impulsó hace casi dos décadas se ha consolidado en el país. Actualmente, ya operan entre 600 y 800 marcas. En tanto que cadenas estadounidenses, como First Cash, y nacionales, como Elektra y Famsa, también ofrecen este servicio en sus unidades.

### Multiplicación del éxito

El sello disruptor que tiene la cadena encabezada por Alor se nota porque su concepto fue imitado apenas unos cuantos meses después de su lanzamiento; incluso, el tradicional Monte de Piedad adoptó un modelo similar para sus nuevas sucursales. (Prendamex, 2014).

Además, la innovación en el sector no se detiene. La empresa acaba de diversificar su oferta con innovaciones que podrían cambiar de nuevo las reglas del juego en su industria. La mejora es necesaria para atender al segmento que más recurre a las casas empeño, de ingresos bajos y no bancarizado. Este grupo

socioeconómico ha aprendido a reconocer cuáles son los servicios financieros que le dan un valor agregado y cuáles no, destaca Mónica Díaz, directora de ventas y socia de Insitum, una consultora de innovación que ha analizado la base de la pirámide para distintas empresas de servicios financieros.

Prendamex lo sabe y acaba de comenzar a prestar dinero a pequeños empresarios que necesitan capital de trabajo o hacer una inversión productiva, con garantía en los activos que tienen, dejándolos en custodia del propio deudor. Es decir, la compañía no almacena las prendas en sus establecimientos.

“Es un cambio importante en el modelo”, destaca Alor. Mientras los préstamos típicos de la casa de empeño (\$1,500 en promedio) son para cubrir deudas, servicios o gastos médicos, esta nueva clase de financiamientos están diseñados para que una persona pueda continuar su actividad económica y tenga un medio de repago sin tener que comprometer la operación de su negocio. (Prendamex, 2014).

Así una tortillería, por ejemplo, podría pignorar su molino para obtener dinero (en un rango de entre \$30,000 y \$100,000) para crecer o seguir operando, en tanto mantiene el activo en funcionamiento. Otro cambio notable es la manera de entregar el servicio, ya que el personal de la empresa realiza la valuación de los activos a domicilio.

Por otro lado, en el segmento de préstamos para el consumo la compañía otorga, desde marzo pasado, financiamientos hasta por un año del 30% del valor de un automóvil, cuya factura es aceptada por Prendamex como garantía en lugar del vehículo bajo su custodia.

“Hay industrias donde lo disruptivo es un cambio mínimo,” señala Mónica Orozco, socia fundadora de Empatitit, una consultora de innovación con enfoque social. De esta manera, una innovación aparentemente pequeña representa un gran cambio: entregar sólo la factura de un coche a cambio del préstamo “tiene que ver con confianza y es todo un cambio de mentalidad aunque parezca sencillo”, agrega.

Alor da el crédito por las novedades descritas a su red de 110 franquiciatarios. “Son una fuente muy importante de innovación”, reconoce. La unión

hace la fuerza y juntos contribuyen a que Prendamex se convierta en la compañía que su director general visualiza: una microfinanciera, cuyo negocio principal es el crédito prendario, diversificada en nichos de productos financieros al servicio de quienes han sido desplazados por los bancos. (Prendamex, 2014).

Con base a PROFECO4 (2016), se encuentran en operación únicamente en el Estado de México un total de 577 sucursales de casas de empeño, de las cuales 89 son marcas registradas.<sup>5</sup>

<b>NO.</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>SUCURSALES</b>
1	PRENDAMEX	77
2	FIRST CASH	75
	NACIONAL MONTE DE	
3	PIEDAD	46
4	EMPEÑO FACIL	35
5	EFFECTIMUNDO	34
6	FUNDACION DONDE	24
7	MULTIAPOYO	23
8	PORVENIR	23
9	MONTE PROVIDENCIA	20
10	MULTIEMPEÑOS	14

Tabla 5. Las diez casas de empeño con más presencia en el Edomex.  
(PROFECO, 2016)

<sup>4</sup> Consulta con fecha 23 de Mayo de 2016 en [http://rpce.profeco.gob.mx/casa\\_empeno.php](http://rpce.profeco.gob.mx/casa_empeno.php)

<sup>5</sup> Se recomienda leer el Anexo 3 donde se especifican todas las casas de empeño registradas ante PROFECO en el Estado de México.

#### 2.1.4 En Atlacomulco, Estado de México.

La historia de las casas de empeño formales dentro del municipio se muestra en el siguiente cuadro informativo:

<b>COMPETENCIA</b>	<b>INICIO OPERACIONES</b>
MONTE PROVIDENCIA	1997
PRENDAMEX	1995
TIENDAS DE PULGAS	2010
FUNDACIÓN RAFAEL DONDÉ	2011
LUZ SAVIÑÓN	2011
BAZAR	2012
CASH APOYO EFECTIVO	2012
PRESTA PRENDA EN ELEKTRA	2013
PRENDA FACIL	2013
VALORA MÁS	2013

Cuadro 1. Participantes del negocio prendario en Atlacomulco, Estado de México  
Fuente: Elaboración Propia

Era el año 1995, en la región de Atlacomulco la única opción de financiamiento que se contaba era a través de la banca tradicional y el inicio de las microfinancieras a través de las figuras de cajas cooperativas de ahorro y crédito, quienes tuvieron muy buena aceptación entre la población, lamentablemente éstas instituciones al no ser reguladas por un sistema gubernamental se prestaron a malos manejos provocando cierre de éstas y fraudes a múltiples socios ahorradores quienes confiaron en ellas, destaca el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Popular “La No. 1 del Estado de México”.

Ese mismo año, Prendamex inició operaciones en el municipio siendo pionero teniendo cierta aceptación, puesto que muchas personas utilizaron sus servicios y su sistema de franquicias provocó el incremento de sucursales a nivel estado y área metropolitana.

Para el año 1997 una de esas sucursales de Prendamex liquidó el adeudo con los franquiciarios, cosa que no gustó en la empresa, ahí nació la empresa Servicios Prendarios Latinoamericanos S.A, administradora de la marca Monte Providencia, iniciando así operaciones en la zona metropolitana, Toluca y Atlacomulco, tuvo casi una década de éxitos cosa que I.A.P's como Fundación Dondé, El Nacional Monte de piedad, Montepío Luz Saviñón, y casas de empeño del sector privado detectaron e iniciaron competencia a partir del año 2006.

Casi a la par en el municipio para el año 2011 iniciaron operaciones Fundación Dondé y Luz Saviñón, teniendo bastante aceptación en la región, Monte Providencia llevó a cabo una estrategia comercial dividiendo las sucursales que se tenían en operación naciendo la empresa Bazar, situados inclusive a un costado de ésta para el año 2012, ese mismo año llegó a competir Cash Apoyo Efectivo.

Para el 2013 se incrementó el nivel de contendientes para el sector prendario, apoyándose de Elektra y de Banco Azteca, empresas del millonario Ricardo Salinas Pliego, replicó el esquema de negocio en todas sus sucursales a nivel nacional, con el nombre de Presta Prenda, Prenda Fácil es evolución de un negocio emprendedor de gente de Atlacomulco, quienes iniciaron ese mismo año con recursos propios hasta adquirir la franquicia que actualmente opera, siendo Valora Más, la casa de empeño más reciente.

## 2.2 Datos estadísticos del municipio.

### Datos generales.

Con base a los datos de la página de Unidad de Microrregiones de la SEDESOL<sup>6</sup> se desarrolló la siguiente tabla con información del municipio de Atlacomulco.

Población 2005	77,831 Habitantes
Población 2010	93,718 Habitantes
Superficie	258.648 Km <sup>2</sup>
Densidad de población	362.34 Habitantes/Km <sup>2</sup>
Ubicación en la entidad	Noroeste
Tipo de urbanización	Urbano
Colindancias	Colinda al norte con los municipios de Temascalcingo y Acambay; al este con los municipios de Timilpan, Morelos y Jocotitlán; al sur con el municipio de Jocotitlán; al oeste con los municipios de Jocotitlán y Temascalcingo.

Cuadro 2. Datos generales del municipio. (SEDESOL, 2013)

<sup>6</sup> Secretaría de Desarrollo Social, página web <http://www.microrregiones.gob.mx>



Gráfica 1. Mapa de Atlacomulco. (PEMEX, 2014)

El clima de Atlacomulco es templado subhúmedo con lluvias en verano, de mayor humedad (89.93%) y semifrío subhúmedo con lluvias en verano, de menor humedad (10.07%). (PEMEX, 2014)

## Sector Productivo

Sector productivo		
Rubro	Acción potencial	Condiciones que justifican la acción
Agricultura	Levantamiento de información socio económica para ampliar el diagnóstico y llevar a cabo acciones más específicas.	De acuerdo con la estadística, en 2011 el valor de la producción por hectárea cosechada fue mayor en Atlacomulco que el promedio estatal (28.7 contra 19.1 miles de pesos). Del territorio total, la superficie agrícola significó 64.3% en 2005. En la entrevista se considera que la agricultura es "estratégica" y se mencionan los productos agrícolas entre los principales para el municipio. También se señala el potencial de la agricultura protegida, la cual requiere de apoyo con infraestructura. Se solicita capacitación en San Antonio Enchisi, San Pedro del Rosal, San Francisco Chalchihuapan, San Lorenzo Tlacotepec, Manto del Río (ejido y pueblo), Cuendo y San Martín de los Manantiales.
Ganadería	Capacitar a los ganaderos locales para mejorar el direccionamiento de sus inversiones y sus actividades.	De acuerdo con la estadística, en 2011 el valor de la producción por hectárea de pastizal fue menor en Atlacomulco que el promedio estatal (19.3 contra 26.9 miles de pesos). Del territorio total, la superficie de pastizal significó 18.4% en 2005. En la entrevista se considera que esta actividad no es estratégica para el desarrollo del municipio. Se solicita capacitación en San Antonio Enchisi, San Pedro del Rosal, San Francisco Chalchihuapan, San Lorenzo Tlacotepec, Manto del Río, Manto del Río Pueblo, Cuendo, y San Martín de los Manantiales.
Pesca	Dotación de herramientas de trabajo.	En acuicultura, de acuerdo con la estadística de 2013, la entidad tuvo un valor promedio por kilogramo desembarcado mayor a la media nacional (\$36.4 contra \$31.1); en el caso del municipio, y a partir de estimaciones elaboradas por el INAP, se observó una participación a nivel nacional aproximada de 0.09% del valor de la producción (6,739,960 pesos). En la entrevista se considera que la pesca es "inexistente".
Explotación forestal	Capacitar a los productores locales para mejorar el direccionamiento de sus inversiones y sus actividades.	La estadística señala la existencia de bosques dentro del territorio municipal; en 2011 se contabilizaron 23 unidades de producción de productos forestales no maderables. En la entrevista se considera que esta actividad es "inexistente". Se solicita capacitación en San Antonio Enchisi, San Pedro del Rosal, San Francisco Chalchihuapan, San Lorenzo Tlacotepec, Manto del Río (pueblo y ejido), Cuendo y San Martín de los Manantiales.
Industria	Realizar estudios, investigaciones, levantamiento de información socio-económica para ampliar el diagnóstico.	En 2011, el consumo de energía eléctrica de los sectores industrial y de servicios fue 21.4% del total, porcentaje mucho menor al promedio estatal de 73.1%. Lo anterior significa que el municipio tiene un menor dinamismo industrial que el promedio de la entidad. En la entrevista se considera que la actividad es "estratégica" y se mencionan los productos industriales como los más importantes para el municipio. Se solicita capacitación en San Antonio Enchisi, San Pedro del Rosal, San Francisco Chalchihuapan, San Lorenzo Tlacotepec, Manto del Río (pueblo y ejido), Cuendo y San Martín de los Manantiales.
Comercio	Realizar estudios, investigaciones, levantamiento de información socio-económica para ampliar el diagnóstico.	Los índices de unidades de comercio y abasto y el índice de sucursales bancarias por habitante fueron, en 2011, mayores a la media estatal, lo que significa un dinamismo alto. El municipio contó con 12 sucursales de banca comercial y 1 de banca de desarrollo en 2011. El comercio es considerado como una actividad "muy estratégica" y los servicios "estratégicos" para el desarrollo económico del municipio. Se mencionan los productos artesanales entre los de mayor importancia para el para el municipio. Se solicita capacitación en San Antonio Enchisi, San Pedro del Rosal, San Francisco Chalchihuapan, San Lorenzo Tlacotepec, Manto del Río (pueblo y ejido), Cuendo y San Martín de los Manantiales.
Turismo	Capacitar a los prestadores de servicios locales para mejorar el direccionamiento de sus inversiones y actividades.	El municipio registró, en 2011, una infraestructura turística con la misma oferta que el promedio estatal, es decir 35 habitaciones por establecimiento de hospedaje.

Cuadro 3. Sectores productivos en Atlacomulco. (PEMEX, 2014)

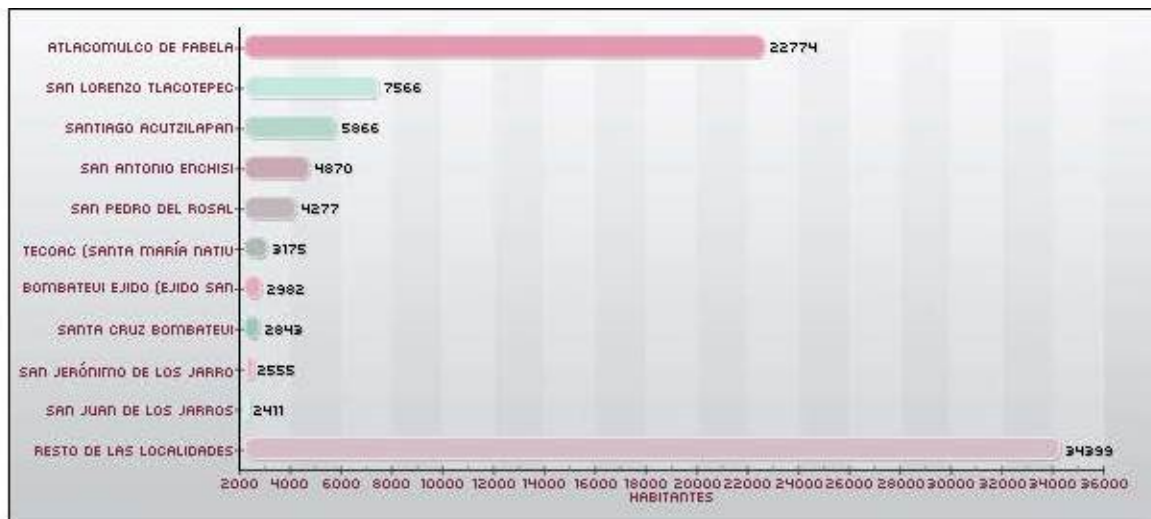


## Medio ambiente

Medio ambiente		
Rubro	Acción potencial	Condiciones que justifican la acción
Biodiversidad	Implementar acciones para la protección de la biodiversidad.	El municipio cuenta con superficies significativas de bosques, sin embargo, no participa, en 2011, en el Programa ProÁrbol. De acuerdo con la entrevista, hay bosques en el cerro de Jojotitán, en San Felipe Pueblo Nuevo, San Antonio Enchis, San Pedro del Rosal, San Francisco y Santiago Acutzilapan. El municipio cuenta con al menos un programa de reforestación y con un programa de pago de servicios ambientales (reforestación y rehabilitación) de SEMARNAT. Se solicita continuar con la reforestación, delimitación, preservación y se busca, asimismo, detener la tala y evitar los incendios. No hay otros ecosistemas como selvas, manglares, humedales, etc., ni reservas ecológicas o zonas protegidas.
Manejo del agua	Mejorar el tratamiento del agua.	La estadística señala la existencia de dos plantas de tratamiento de aguas residuales en operación, ambas públicas. Por otro lado, la entrevista indica que ambas están en operación. Asimismo, se califica a los ríos, lagos, arroyos y presas como "extremadamente contaminados y se especifica que se requieren acciones de saneamiento en el río Lerma y de limpieza en las presas Tic Ti y José Trinidad Fabela.
Manejo de residuos sólidos	Mejorar el manejo de los residuos sólidos.	En la entrevista se indica que Atlacomulco cuenta con un relleno sanitario.

Cuadro 4. Medio ambiente en Atlacomulco. (PEMEX, 2014)

## Las 10 localidades más pobladas de Atlacomulco



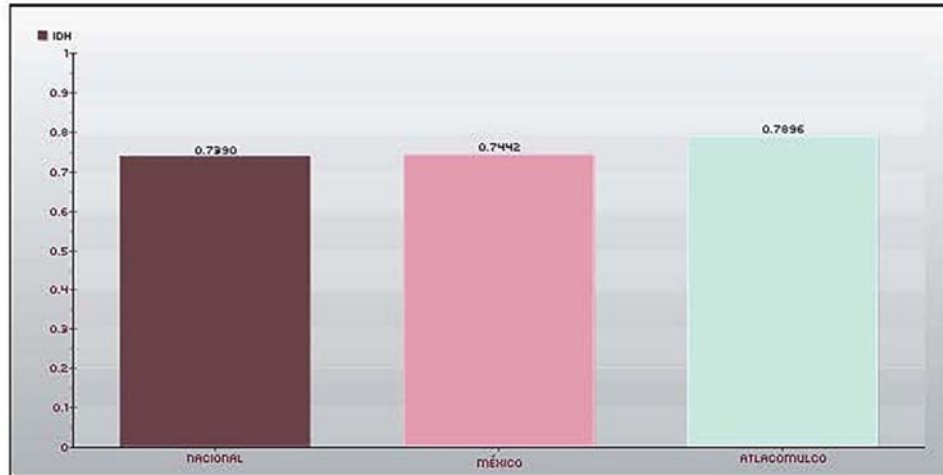
Cuadro 5. Las 10 localidades más pobladas de Atlacomulco. (PEMEX, 2014)

## Características demográficas

Población y género (2010)				
Concepto	México		Atacomulco	
Población total	15,175,862		93,718	
Porcentaje de la población de la entidad	100.0%		0.6%	
Hombres	7,396,986		44,905	
Porcentaje de hombres	48.7%		47.9%	
Mujeres	7,778,876		48,813	
Porcentaje de mujeres	51.3%		52.1%	
Relación hombres-mujeres (1)	95.1		92.0	
Edad mediana de la población (2010)				
Concepto	México		Atacomulco	
Edad mediana	26		22	
Edad mediana hombres	25		21	
Edad mediana mujeres	27		24	
Población indígena (2010)				
Concepto	México	%	Atacomulco	%
Población total	15,175,862	100.0%	93,718	100.0%
Población indígena	985,690	6.5%	29,467	31.4%
Población indígena masculina	478,931	48.6%	13,961	47.4%
Población indígena femenina	506,759	51.4%	15,506	52.6%
Población indígena de 5 años y más	885,566	89.8%	26,446	89.7%
Bilingüe	341,491	38.6%	11,984	45.3%
No habla español	544,075	61.4%	14,462	54.7%
Crecimiento de la población (1990-2030)				
Año	México		Atacomulco	
1990	9,815,795		54,067	
1995	11,707,964		65,018	
2000	13,096,686		76,750	
2005	14,007,495		77,831	
2010	15,175,862		93,718	
2015	16,870,388		108,824	
2020	18,075,065		118,772	
2025	19,178,922		127,797	
2030	20,167,433		136,094	

Cuadro 6. Características demográficas. (PEMEX, 2014)

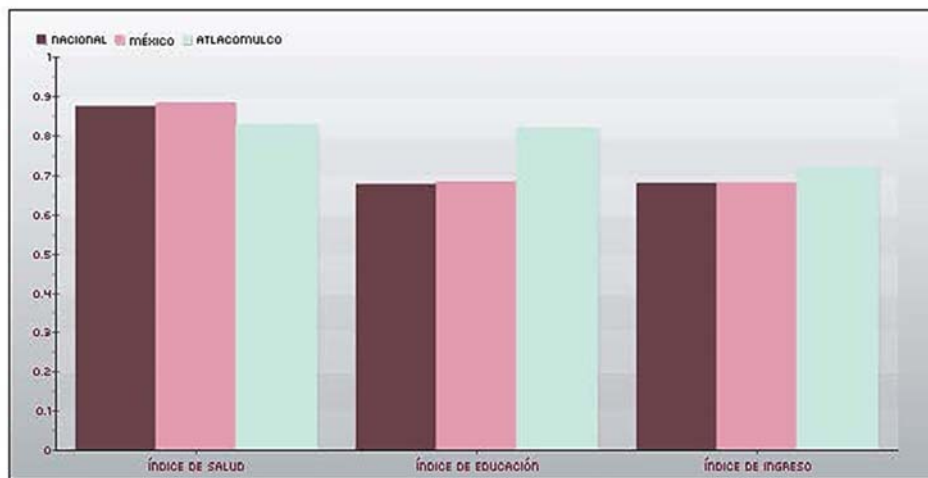
## Desarrollo humano



Lugar nacional de Atlacomulco	738	de 2456 municipios
Valor y nivel de desarrollo humano de acuerdo al IDH	0.7896	Medio

Gráfica 2. Índice de Desarrollo Humano (IDH): Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (PEMEX, 2014)

## Índice de Desarrollo Humano por temas<sup>7</sup>



	Nacional	México	Atlacomulco
Índice de salud	0.8743	0.8839	0.8285
Índice de educación	0.6779	0.6841	0.8200
Índice de ingreso	0.6809	0.6816	0.7204

Gráfica 3. Índice de Desarrollo Humano por temas. (PEMEX, 2014)

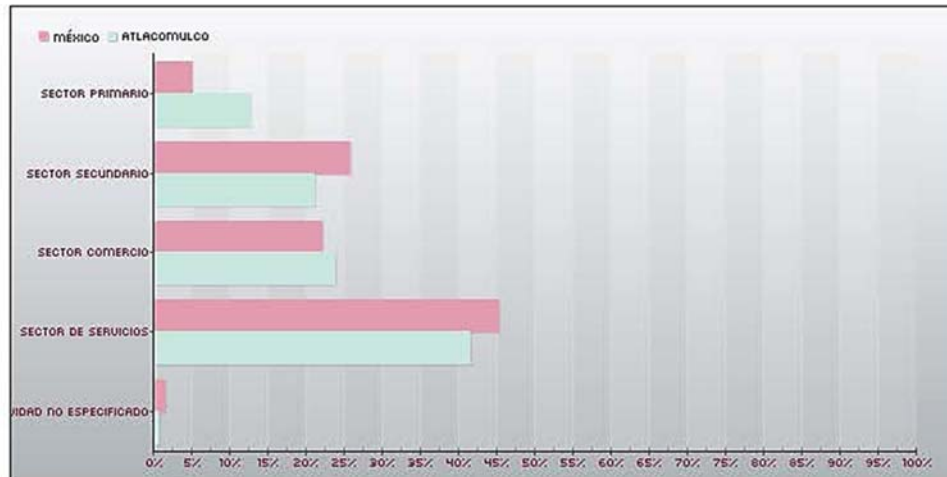
<sup>7</sup> Si el valor del índice se aproxima más a la unidad, significa que hay mayor desarrollo humano.

## Diagnóstico de la situación socioeconómica

Cuadro 6.1.1		Localidades y viviendas con carencia de servicios básicos y personas que habitan en ellas (2010)			
Concepto	México		Atacomulco		
	Viviendas	%	Viviendas	%	
<b>Servicios básicos en las viviendas</b>					
Total de viviendas particulares habitadas	3,689,053	100.0%	21,010	100.0%	
Viviendas que no disponen de agua de la red pública	305,643	8.3%	2,019	9.6%	
Viviendas que no disponen de drenaje	216,698	5.9%	3,462	16.5%	
Viviendas que no disponen de energía eléctrica	42,310	1.1%	652	3.1%	
Viviendas que no disponen de sanitario	148,274	4.0%	3,281	15.6%	
<b>Servicios básicos a las personas</b>					
Población total		15,175,862	100.0%	93,718	100.0%
Ocupantes en viviendas sin agua entubada	860,471	5.7%	3,805	4.1%	
Ocupantes en viviendas sin drenaje ni excusado	482,592	3.2%	11,331	12.1%	
Ocupantes en viviendas sin energía eléctrica	119,889	0.8%	2,455	2.6%	
Personas con carencia de acceso a los servicios básicos en la vivienda	2,018,390	13.3%	21,593	23.0%	
<b>Servicios básicos en las localidades</b>					
Número de localidades		4,846	100.0%	64	100.0%
Localidades sin red de distribución de agua entubada	ND	ND	ND	ND	
Localidades sin servicio de drenaje y alcantarillado	3,172	65.5%	48	75.0%	
Localidades sin el servicio de energía eléctrica	ND	ND	ND	ND	

Cuadro 7. Situación socioeconómica. (PEMEX, 2014)

## Características de las actividades productivas



Concepto	México		Atacomulco	
Población total	15,175,862	100.0%	93,718	100.0%
Población ocupada	5,899,887	38.9%	35,500	37.9%
Sector primario	300,899	5.1%	4,438	12.5%
Sector secundario	1,512,167	25.6%	7,505	21.1%
Sector comercio	1,311,567	22.2%	8,489	23.9%
Sector de servicios	2,677,414	45.4%	14,786	41.7%
Sector de actividad no especificado	97,350	1.6%	273	0.8%
<b>Concepto</b>				
Población Económicamente Activa (PEA)	6,124,813	100.0%	34,834	100.0%
PEA desocupada	310,265	5.1%	1,797	5.2%

Gráfica 4. Características de las actividades productivas. (PEMEX, 2014)

Concepto	México	%	Atacomulco	%
Población no económicamente activa	5,287,459	100.0%	33,133	100.0%
Jubilado(a) o pensionado(a)	266,758	5.0%	721	2.2%
Estudiantes	1,940,164	36.7%	13,502	40.8%
Quehaceres del hogar	2,794,049	52.8%	16,747	50.5%
Limitación física o mental permanente para trabajar	84,344	1.6%	612	1.8%
Otro tipo de actividad no económica	202,144	3.8%	1,551	4.7%

Concepto	México	Atacomulco
Tiendas Diconsa	933	8
Tianguis	1,217	3
Mercados públicos	660	4
Rastros	67	1
Centrales de abasto	10	1
Puntos de atención del programa de abasto social (1)	1,227	9
Índice de unidades de comercio y abasto por habitante	0.0271	0.0277

Concepto	México	Atacomulco
Sucursales de banca comercial	1,369	12
Sucursales de banca de desarrollo	64	1
Índice de sucursales por habitante	0.0944	0.1387

Cuadro 8. Características de las actividades productivas. (PEMEX, 2014)

## CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL

### 3.1 Antecedentes

Como tal identificar alguna investigación donde se aplique el modelo de análisis de la competencia de Michael Porter no fue posible, al ser un autor tan socorrido por infinidad de tesis e investigadores de diversas ramas, sus investigaciones tomaron otros rumbos, algunos decidieron basarse en el modelo de las 5 fuerzas para determinar la utilidad del sector industrial, otras investigaciones se basan en aplicar en un análisis las estrategias competitivas genéricas las cuales son tres; liderazgo en costo, diferenciación y enfoque, ambas se pueden encontrar en el libro de Estrategia Competitiva de este autor.

Por ejemplo, se tiene la tesis para obtener el grado de maestro en ciencias de Administración, de Saúl Yáñez Madariaga (2010), por parte del Instituto Politécnico Nacional, cuyo trabajo fue desarrollado con el fin de identificar los factores que como industria afectan a los laboratorios farmacéuticos, usando el modelo de análisis de las Fuerzas Competitivas del Mercado de Michael Porter.

El objetivo del trabajo fue buscar que los laboratorios farmacéuticos tuvieran un marco de referencia actualizado, que les permita identificar la realidad desde un punto de vista ajeno a sus propios intereses, con información veraz y oportuna. Tener información oportuna es un factor crítico para la buena toma de decisiones de forma proactiva y no reactiva.

Como resultado principal del trabajo se presentó el desarrollo del modelo y el análisis para cada una de las fuerzas competitivas. También se presentó en las conclusiones los elementos que permiten que el mercado farmacéutico se mantenga, los posibles escenarios del año 2010 y una serie de estrategias generales para enfrentarse a estos escenarios.

En un estudio de caso de Catalina Vellenaweth Pérez del año 2006, para obtener el grado de Maestra en Administración por parte de la Universidad Iberoamericana, realiza un análisis y ofrece estrategias para una empresa avícola familia a través del mismo Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

El propósito de la resolución de este caso, fue adentrarse en las áreas específicas de la empresa avícola familiar, detectar sus fuerzas y debilidades y de este modo plantear estrategias para su conservación y expansión en el posicionamiento de mercado, considerando la reducción de amenazas que afecten su identificación con la marca.

Del mismo modo se apoyó de las estrategias competitivas genéricas de Porter, con lo cual determinó que al ser una empresa familiar ejemplar, en donde una transición de 3 generaciones no sólo ha sobrevivido, sino ha crecido y se considera exitosa. Que los valores y creencias de los dueños han sido transmitidos con exactitud de una forma institucional. Han sabido moverse en el mercado, seguir tendencias, apoyarse correctamente en la tecnología, y han sabido desarrollar cada área de trabajo, integrándose tanto vertical como horizontalmente. Consideró a la empresa analizada con una congruencia en su filosofía y sus acciones, y que ha sabido tomar un rumbo fijo a lograr todo aquello que se propone.

Como tal un análisis de mercado de la zona de Atlacomulco para el sector primario no se ha realizado, retomando trabajos personales, durante el desarrollo de la tesis para obtener el grado de Licenciado en Informática Administrativa se basó en un estudio similar el cual quedó delimitado en calidad de pre-estudio de factibilidad, pero en este caso era para establecer una microfinanciera en el municipio en el año 2010, dentro del cual se detectó la viabilidad del proyecto. (Baltazar, 2010)

### 3.2 Situación problemática.

En la actualidad las empresas deben ser mejores en todo momento, debido a vivir en un mundo globalizado no basta con ser mejores en el servicio, o en calidad, o en precios, lo verdaderamente desafiante es lograr encontrar ventajas competitivas con respecto a las empresas del mismo giro dentro del mercado, éstas proporcionarán verdaderas oportunidades para posicionamiento y liderazgo de mercado, a pesar de las condiciones económicas que imperan, a nivel internacional y local

.De acuerdo a Yazmín Zaragoza (2014), el mercado prendario en México, cuyo valor es de 32 mil millones de pesos, perdió en 2013 un 30 por ciento de sus ingresos, principalmente por la franca y continua caída del oro, que en los últimos doce meses se depreció en un 28 por ciento. El oro, representa la tercera parte del inventario de las casas de empeño, y al caer su precio hace inviable la permanencia de muchos negocios de éste giro, franquicias y demás, por lo que muchos han tenido que cerrar.

A ésta pérdida tan sensible, se suma la competencia con las micro-financieras, la competencia desleal que enfrentan con las Instituciones de Asistencia Pública (IAPs), como el Nacional Monte de Piedad, que ejercen un dominio de mercado, al concentrar el 66 por ciento, y sin el pago de impuestos, además de la nueva regulación prendaria y la inseguridad del país.

Pese a este panorama, las casas de empeño permanecen porque atienden a población desbancarizada, de tal forma, que el 80 por ciento de la clientela no califica para una tarjeta de crédito o algún otro producto bancario.

Las expectativas mejoran conforme transcurre el 2014, y se prevé un año 2015 prometedor, sin embargo, las personas acuden más al empeño para cubrir sus necesidades cotidianas, como el pago de la luz, agua, teléfono, o servicios médicos, ya que sabe que podrán recuperar su prenda.

### 3.3 Planteamiento del problema

El problema de la investigación que se realizará se centrará en la formulación de un anteproyecto mediante la aplicación de El Modelo de Análisis de la Competencia, de Michael Porter, el cual nos determinará la situación actual del mercado prendario en Atlacomulco, Estado de México, e identificar si es viable la apertura de un nuevo negocio de tipo prendario en el municipio.

El modelo anteriormente mencionado, permitirá conocer más a fondo la competencia, entender la industria y los competidores, además de generar recomendaciones para el camino a seguir en caso de ser viable la presente



investigación, poder continuar con los demás estudios para posteriormente llegar a la factibilidad del Proyecto.

### 3.4. Tipo de investigación

El tipo de investigación de este estudio, es una investigación descriptiva, exploratoria y explicativa, se considera así según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación. Mientras que si se categoriza según la naturaleza de los objetivos en cuanto al nivel de conocimiento que se desea.

Para Benassini (2009), la investigación descriptiva es aquella que busca definir con claridad un objeto, el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de empresas, algún medio de publicidad o un problema simple de mercado, busca establecer el qué está ocurriendo, el cómo vamos y dónde nos encontramos, sin preocuparse por el por qué, es el tipo de investigación que genera datos de primera mano para realizar después un análisis general y presentar un panorama del problema.

La investigación exploratoria puede ser una herramienta extraordinaria, ya que si podemos identificar la información correcta, obtendremos un panorama amplio y profundo del fenómeno que estamos estudiando.

Por otra parte, la investigación explicativa tiene como objetivo responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández Sampieri, 2010)

## 3.5 Objetivos

### 3.5.1 Objetivo General

Aplicar el modelo de Análisis de la Competencia de Michael Porter, para el desarrollo de un anteproyecto e identificar la viabilidad de la creación de un negocio de tipo prendario en Atlacomulco, Estado de México, año 2015.

### 3.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar la competencia en el mercado de Atlacomulco, Estado de México.
- Realizar una evaluación de los aspectos que componen el entorno de cada negocio de giro prendario para determinar:
  - Tiempo en el mercado
  - Antigüedad en el municipio.
  - Productos
  - Servicios
  - Tasas
  - Plazos
- Determinar el nicho de mercado al cual están atendiendo.
- Ubicar el conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- Determinar la viabilidad o no del anteproyecto.

## 3.6 Justificación

La realización del presente trabajo permitirá identificar la situación actual del mercado prendario en Atlacomulco, Estado de México, los diferentes competidores, sus productos o servicios, la demanda insatisfecha, oferta actual, precios y tarifas, mecanismos de comercialización, entre otros. (Miranda, 2010)

La aplicación del Modelo de la Competencia, de Michael Porter, ofrece la posibilidad de hacer un análisis explícito y objetivo de ésta, lo cual evitará hacer suposiciones peligrosas, evitando conjeturas e información informal que se obtiene mediante terceros, obviamente sin fundamento.

Éste análisis consta de cuatro componentes diagnósticos: Metas futuras, Estrategia Actual, Suposiciones y capacidades, su conocimiento nos permitirá predecir más objetivamente el perfil de respuesta de los rivales, sobre sus fuerzas y debilidades, tratando de comprender lo que realmente los impulsa, las metas y suposiciones que tienen respecto a su situación y a la naturaleza de la industria. Son factores mucho más difíciles de observar que el comportamiento de ellos, pero a menudo determinan cómo se conducirán en el futuro. (Porter, 2006).

Se deduce de esto, que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.

El resultado final será una visión del entorno actual de las empresas que nos mostrará que no es lineal y que no está conformado únicamente por variables cuantitativas fácilmente manipulables a través de modelos econométricos con los cuales se pretende hacer un pronóstico de la empresa y toma de decisiones.

Por el contrario, las fuerzas motrices de la dinámica del entorno las componen aspectos de tipo cualitativo (relaciones de intereses económicos y de poder, relaciones de influencia, diferenciación estructural de las empresas, etc.) que hacen complejo el esquema de funcionamiento de las empresas. Todo esto, mostrando su situación real en un país donde el negocio prendario se ha venido a bajo los últimos dos años y que probablemente sea por no considerar los aspectos que se indagarán en el presente trabajo de investigación.

De acuerdo a Juan José Miranda (2012), mediante un anteproyecto se depuran, en un mayor grado de detalle, los aspectos de consumo, técnicos, financieros, institucionales, administrativos y ambientales elaborados en la fase anterior (para cada alternativa o variante), y acudiendo si es preciso a información primaria para algunas variables consideradas como relevantes, con el fin de contrastar las hipótesis inicialmente planteadas.

Se debe incluir en el estudio, entre otros, los aspectos generales del entorno socioeconómico, análisis de mercado identificando las principales variables que afectan su comportamiento (producto, demanda, oferta, procesos de comercialización, precios, etc.); definiendo en principio alternativas de tamaño y

localización con todas las restricciones que puedan incidir; seleccionando un modelo técnico adecuado; diseñando una organización para las etapas de instalación y operación; determinando las inversiones, costos y utilidades; y finalmente aplicando criterios de rentabilidad financiera, económica, social y ambiental según el caso.

Dado que los estudios de prefactibilidad (o anteproyecto), se utilizan como instrumento de negociación con instituciones financieras o con inversionistas potenciales, a este nivel no se pueden incluir precisiones con respecto a las fuentes de financiación. Es útil, además, adelantar en esta etapa el análisis de sensibilidad que permita observar el comportamiento del proyecto ante alteraciones de las variables relevantes.

Al terminar el anteproyecto se espera mejorar el nivel de información para tomar una decisión más ponderada y pasar al estudio de factibilidad, proceder al diseño definitivo para ejecutarlo, o abandonar el proyecto de manera temporal o definitiva al no presentar ventajas comparativas que ameriten su ejecución.

Cabe señalar que el anteproyecto, o estudio de prefactibilidad, conduce a definir una única alternativa que será estudiada si se considera necesario, con mayor rigor en el nivel de factibilidad.

Por lo anterior, el presente trabajo se enfocará a aspectos generales del entorno socioeconómico, análisis de mercado donde se identifiquen los principales competidores de la industria y las principales variables que afectan su comportamiento, como lo es el producto, la demanda, la oferta, procesos de comercialización, precios, entre otros, definiendo desde éste momento las alternativas de tamaño y localización, haciendo a un lado las netamente financieras, de ser necesario éstas serán analizadas en trabajos posteriores por un servidor en caso de que se requieran y de alcanzar el nivel de factibilidad, por el momento, se descartan.

### 3.7 Metodología

Para efectos de realizar el modelo en el proceso de investigación se siguieron cuatro fases:

**Fase I.** Esta fase consiste en la revisión de la literatura sobre las investigaciones existentes de estrategia competitiva a través de fuentes primarias, revistas especializadas, libros, información en Internet de fuentes confiables.

**Fase II.** Como segunda fase se abordará el mercado de Atlacomulco, Estado de México, para conocer cuáles son las condiciones y situación actual en el giro prendario, detectando mediante uso de un cuestionario a personas que visiten los principales negocios prendarios, permitiendo conocer los productos, servicios, tarifas, tasas, demanda insatisfecha, entro otros, para ser una empresa competitiva de acuerdo a las demandas y exigencias de la sociedad actual y de mercado.

**Fase III.** Posteriormente se analizará de la situación actual del mercado objeto de estudio para conocer la problemática, justificación objetivos y preguntas de investigación que permita dar respuesta a nuestras preguntas de investigación.

**Fase IV.** Finalmente se determinará la viabilidad o no del anteproyecto, con base a las características y condiciones actuales del mercado.

### 3.8 Universo del estudio

El Universo objeto del presente trabajo de estudio estuvo constituido por personas mayores de edad, sin distinción de sexo, en el municipio de Atlacomulco, Estado México, se ubicó la zona centro de mayor auge de posibles clientes potenciales para el negocio prendario, siendo en su mayoría provenientes de un nivel socioeconómico medio, bajo y de la zona rural.

### 3.9 Selección de la muestra

Es una muestra no probabilística por oportunidad y conveniencia, conformada por 52 personas mayores de edad, elegidas al azar, en la zona centro del municipio de Atlacomulco, Estado de México, zona geográfica donde transita la mayor parte de los clientes potenciales del negocio prendario.

### 3.10 Diseño del instrumento de medición

Para el diseño del instrumento de medición se consideró cada uno de los elementos del Análisis de la Competencia de Michael Porter, los cuales son: Metas futuras, estrategia actual, suposiciones y capacidades, y fueron aplicados a una encuesta.

Las preguntas se realizaron con base a cada una de las características antes mencionadas, con la finalidad de obtener información para determinar los objetivos específicos y generales del presente trabajo de investigación.

A continuación se muestra un cuadro con la distribución de cada una de las preguntas de la encuesta.

**ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA MICHAEL PORTER  
DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

<b>METAS FUTURAS</b>	<b>ESTRATEGIA ACTUAL</b>	<b>SUPOSICIONES</b>	<b>CAPACIDADES</b>
4.- USTED ALGUNA VEZ HA ACUDIDO A ALGUNA CASA DE EMPEÑO A REQUERIR DE SUS SERVICIOS?	1. ¿CONOCE USTED ALGUNA CASA DE EMPEÑO?	4.- USTED ALGUNA VEZ HA ACUDIDO A ALGUNA CASA DE EMPEÑO A REQUERIR DE SUS SERVICIOS?	5. ¿CUÁL ES SU CASA DE EMPEÑO FAVORITA?
7. ¿CON QUÉ FRECUENCIA ACUDE A EMPEÑAR?	2. ¿QUÉ CASAS DE EMPEÑO CONOCE?	10. SI OTRA CASA DE EMPEÑO LLEGARA A ATLACOMULCO, ¿QUÉ DEBERÍA OFRECER PARA QUE USTED SE CAMBIARA CON ELLOS?	6. ¿QUÉ TIPO DE SERVICIO SOLICITÓ EN LA CASA DE EMPEÑO?
13. ¿EN LA CASA DE EMPEÑO DE SU PREFERENCIA HAN MEJORADO LOS SERVICIOS QUE OFRECEN?	3. DE LAS CASAS DE EMPEÑO QUE USTED CONOCE, ¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERÓ DE SU EXISTENCIA?	11. EN ALGÚN MOMENTO PERDIÓ SUS PERTENENCIAS, ¿TUVO OPCIONES PARA RECUPERARLAS?	8. ¿PORQUÉ LE GUSTA ACUDIR A SU CASA DE EMPEÑO FAVORITA?
	9. ¿USUALMENTE QUÉ EMPEÑA?	12. ¿CUÁL FUE ESA OPCIÓN?	15. ORDENE LAS CASAS DE EMPEÑO CON BASE A SU NIVEL DE PREFERENCIA. (1 AL PRIMERO, 2 AL SEGUNDO, ETC)
		14. ¿A CUALES CASAS DE EMPEÑO HA ACUDIDO?	
		16. ¿ALGUNA VEZ HA REQUERIDO UN PRESTAMO?	
		17. ¿CUÁLES SON SUS OPCIONES DE FINANCIAMIENTO?	
		18. ¿CUENTA CON BUEN HISTORIA EN BURÓ DE CRÉDITO?	
		19. ¿CUÁL ES SU PRINCIPAL ACTIVIDAD ECONÓMICA?	
		20. ¿CUÁL ES SU SEXO?	
		21. ¿CUÁL ES SU EDAD?	

Tabla 6. Análisis de la competencia de Michael Porter para el diseño del instrumento de medición. (Porter, 2006)

## CAPITULO IV. PROPUESTA

### 4.1 Selección del Instrumento de Medición.

El Instrumento de Medición tiene como finalidad, basados en el modelo de análisis de la competencia de Michael Porter el cual consta de cuatro rubros para identificar la estrategia actual, las capacidades, las metas futuras y las suposiciones, determinar el grado de satisfacción de su posición actual, los cambios de estrategia y acciones probables de los competidores y la vulnerabilidad de cada uno de los participantes del sector prendario en el municipio de Atlacomulco, Estado de México.

**INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE MICHAEL PORTER**

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO FINALIDAD DETERMINAR CIERTOS PARÁMETROS QUE SERVIRÁN PARA ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CASAS DE EMPEÑO EN ATLACOMULCO, ESTADO DE MÉXICO, POR LO QUE LE PEDIMOS RESPONDA A ESTA ENCUESTA LO MÁS HONESTAMENTE POSIBLE.

**INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA "X" LAS RESPUESTAS QUE A USTED MEJOR LE PAREZCAN EN SU VIDA DIARIA.**

**1. ¿CONOCE USTED ALGUNA CASA DE EMPEÑO?**

SI ( ) EN CASO DE ELEGIR "SI" CONTINUAR CON LA PREGUNTA 2  
NO ( ) EN CASO DE ELEGIR "NO" PASAR A LA PREGUNTA 16

**2. ¿QUÉ CASAS DE EMPEÑO CONOCE EN ATLACOMULCO?**

PRENDAMEX ( )  
MONTE PROVIDENCIA ( )  
LUZ SAVIÑON ( )  
TIENDAS DE PULGAS ( )  
BAZAR ( )  
DONDÉ ( )  
PRESTA PRENDA EN ELEKTRA ( )  
CASH APOYO EFECTIVO ( )  
OTRA ( ) ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

**3. DE LAS CASAS DE EMPEÑO QUE USTED CONOCE EN EL MUNICIPIO, ¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERÓ DE SU EXISTENCIA?**

PUEDA MARCAR MÁS DE UNA.

VOLANTEO ( )  
PERIFONEO ( )  
VISITA A DOMICILIO ( )  
RECOMENDACIÓN ( )  
TELEVISIÓN ( )  
RADIO ( )  
POR LA SUCURSAL ( )  
POR CASUALIDAD ( )  
OTRA ( ) ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

**4.- USTED ALGUNA VEZ HA ACUDIDO A ALGUNA CASA DE EMPEÑO A REQUERIR DE SUS SERVICIOS?**

SI ( ) EN CASO DE ELEGIR "SI" CONTINUAR CON LA PREGUNTA 5  
NO ( ) EN CASO DE ELEGIR "NO" PASAR A LA PREGUNTA 16

**5. ¿CUÁL ES SU CASA DE EMPEÑO FAVORITA?**

PRENDAMEX ( )  
MONTE PROVIDENCIA ( )  
LUZ SAVIÑON ( )  
TIENDAS DE PULGAS ( )  
BAZAR ( )  
DONDÉ ( )  
PRESTA PRENDA EN ELEKTRA ( )  
CASH APOYO EFECTIVO ( )  
OTRA ( ) ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

**6. ¿QUÉ TIPO DE SERVICIO SOLICITÓ EN LA CASA DE EMPEÑO?**

PUEDA MARCAR MÁS DE UNA.

EMPEÑO DE JOYAS ( )  
EMPEÑO DE PLATA ( )  
EMPEÑO DE ELECTRONICOS ( )  
EMPEÑO DE AUTOS ( )  
OTRA ( ) ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_



**7. ¿CON QUÉ FRECUENCIA ACUDE A EMPEÑAR?**

- CADA SEMANA ( )
- CADA MES ( )
- CADA DOS MESES ( )
- CADA SEIS MESES ( )
- UNA VEZ AL AÑO ( )
- OTRA ( )

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

**8. ¿PORQUÉ LE GUSTA ACUDIR A SU CASA DE EMPEÑO FAVORITA?**

PUEDA MARCAR MÁS DE UNA.

- POR EL TRATO QUE ME OFRECEN ( )
- POR EL BAJO INTERÉS QUE COBRAN ( )
- POR LAS FACILIDADES PARA PAGAR ( )
- POR LAS OFERTAS QUE TIENEN ( )
- OTRA ( )

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

**9. ¿USUALMENTE QUÉ EMPEÑA?**

PUEDA MARCAR MÁS DE UNA.

- JOYERÍA EN ORO ( )
- JOYERÍA EN PLATA ( )
- JOYERÍA CON PIEDRAS PRECIOSAS ( )
- ELECTRÓNICOS ( )
- LINEA BLANCA ( )
- AUTOS ( )
- OTRA ( )

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

**10. SI OTRA CASA DE EMPEÑO LLEGARA A ATLACOMULCO, ¿QUÉ DEBERÍA OFRECER PARA QUE USTED SE CAMBIARA CON ELLOS?**

PUEDA MARCAR MÁS DE UNA.

- COBRAR MENOS INTERES ( )
- PRESTAR MÁS POR MIS JOYAS ( )
- PRESTAR MÁS POR MIS ELECTRÓNICOS ( )
- PRESTAR MÁS POR MI AUTO ( )
- OFRECER MÁS PLAZO PARA PAGAR ( )
- MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE ( )
- OTRA ( )

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

**11. EN ALGÚN MOMENTO PERDIÓ SUS PERTENENCIAS, ¿TUVO OPCIONES PARA RECUPERARLAS?**

- SI ( )
- NO ( )

**12. ¿CUÁL FUE ESA OPCIÓN?**

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

**13. ¿EN LA CASA DE EMPEÑO DE SU PREFERENCIA HAN MEJORADO LOS SERVICIOS QUE OFRECEN?**

- SI ( )
- NO ( )

**14. ¿A CUALES CASAS DE EMPEÑO HA ACUDIDO?**

PUEDA MARCAR MÁS DE UNA.

- PRENDAMEX ( )
- MONTE PROVIDENCIA ( )
- LUZ SAVIÑÓN ( )
- TIENDAS DE PULGAS ( )
- BAZAR ( )
- DONDÉ ( )
- PRESTA PRENDA EN ELEKTRA ( )
- CASH APOYO EFECTIVO ( )
- OTRA ( )

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

15. ORDENE LAS CASAS DE EMPEÑO CON BASE A SU NIVEL DE PREFERENCIA. (1 AL PRIMERO, 2 AL SEGUNDO, ETC)

PRENDAMEX ( )  
MONTE PROVIDENCIA ( )  
LUZ SAVIÑON ( )  
TIENDAS DE PULGAS ( )  
BAZAR ( )  
DONDÉ ( )  
PRESTA PRENDA EN ELEKTRA ( )  
CASH APOYO EFECTIVO ( )  
OTRA ( )

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

16. ¿ALGUNA VEZ HA REQUERIDO UN PRESTAMO?

SI ( )  
NO ( )

EN CASO DE ELEGIR "SI" PASE A LA PREGUNTA 17  
EN CASO DE ELEGIR "NO" PASE A LA PREGUNTA 18

17. ¿CUÁLES SON SUS OPCIONES DE FINANCIAMIENTO?

PRESTAMO FAMILIAR ( )  
MICROFINANCIERAS ( )  
BANCOS ( )  
AJIOTISTA ( )  
CASA DE EMPEÑO ( )  
OTRA ( )

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

18. ¿CUENTA CON BUEN HISTORIA EN BURÓ DE CRÉDITO?

SI ( )  
NO ( )

19. ¿CUÁL ES SU PRINCIPAL ACTIVIDAD ECONÓMICA?

EMPLEADO DE GOBIERNO ( )  
TRABAJO EN UNA EMPRESA (OBRERO) ( )  
TRABAJO EN UNA EMPRESA (CONFIANZA) ( )  
NEGOCIO PROPIO ( )  
AMA DE CASA ( )  
OTRA ( )

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

20. ¿CUÁL ES SU SEXO?

FEMENINO ( )  
MASCULINO ( )

21. ¿CUÁL ES SU EDAD?

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

Gracias

## 4.2 Aplicación del Instrumento de Medición.

El instrumento de medición fue aplicado a 54 personas durante el mes de marzo de 2016 y Abril de 2016 en el municipio de Atlacomulco, Estado de México, entre los horarios 9:00 a 17:00 horas. Con base al Cronograma de actividades. Los participantes elegidos fueron personas al azar mayores de 18 años, ubicándonos dentro del primer cuadrante, zona centro, del municipio antes mencionado, preferentemente afuera de las casas de empeño, en el mercado municipal “Adolfo López Mateos” y en la zona de bancos.

Carlos Ochoa (2013), comenta que para determinar la cantidad de encuestas se debe basar en el cálculo de muestra que utiliza la siguiente ecuación:

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

Donde:

**n:** es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

**p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

**Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:**

<b>K</b>	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
<b>Nivel de confianza</b>	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

**N=** 93718

**k=** 1.65

**e=** 0.09

**p=** 0.80

**q=** 0.20

**n= 54.21**

Este resultado significa que para una población de 93,718 habitantes, con un nivel de confianza del 90% de certidumbre, un margen de error del 9%, con una proporción de individuos que poseen las mismas características de un 80% contra un 20% que no las posee, la cantidad de encuestas por aplicar queda en 54, de las cuales 4 no fueron consideradas debido a que fueron llenadas de forma errónea e incompleta, quedando 50 encuestas para análisis.

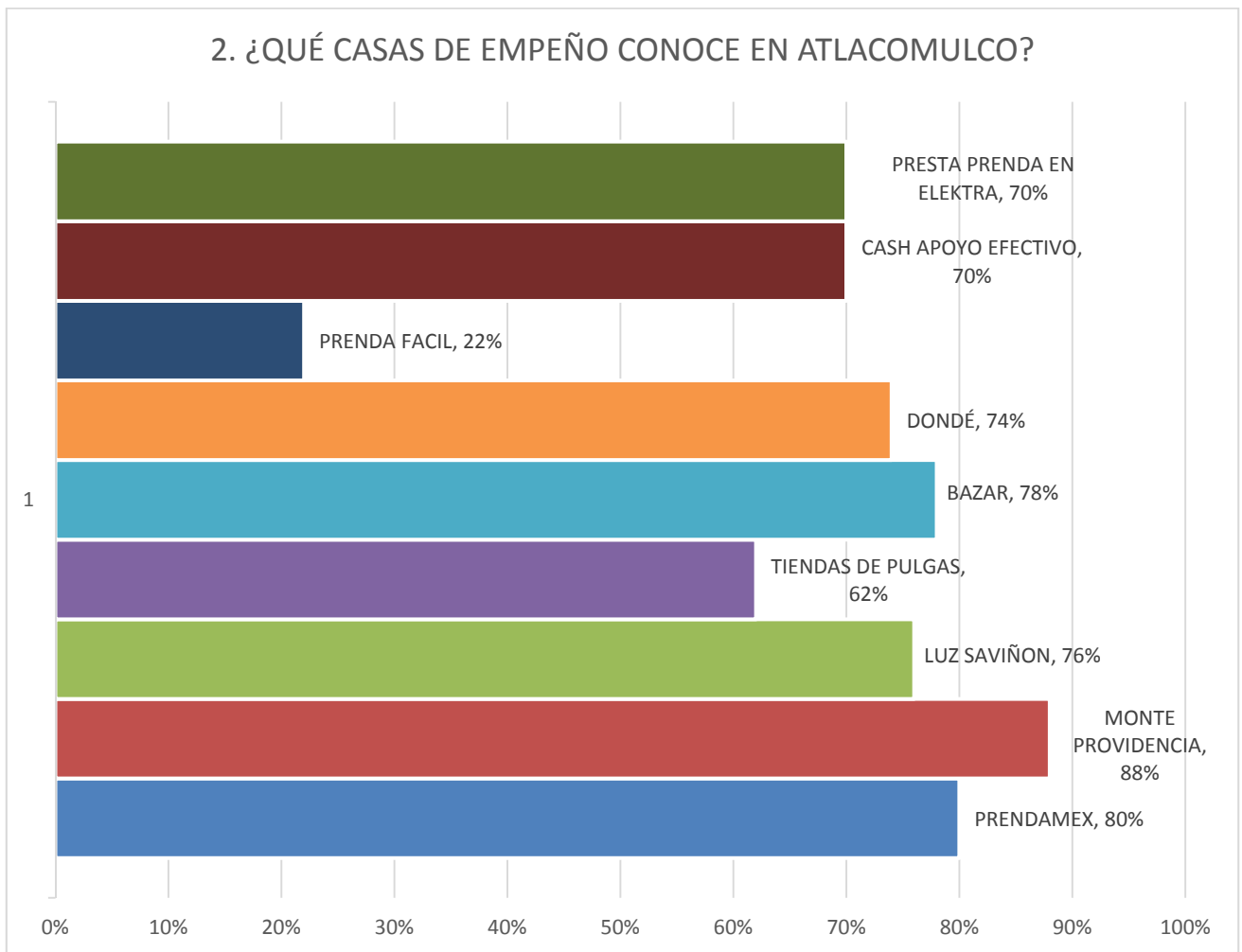
#### 4.3 Análisis de Resultados.

1. Considerando la pregunta número 1, el mercado de Atlacomulco es una zona donde el 96% de la población encuestada conoce alguna casa de empeño, contra un 4% que dice no conocer alguna.



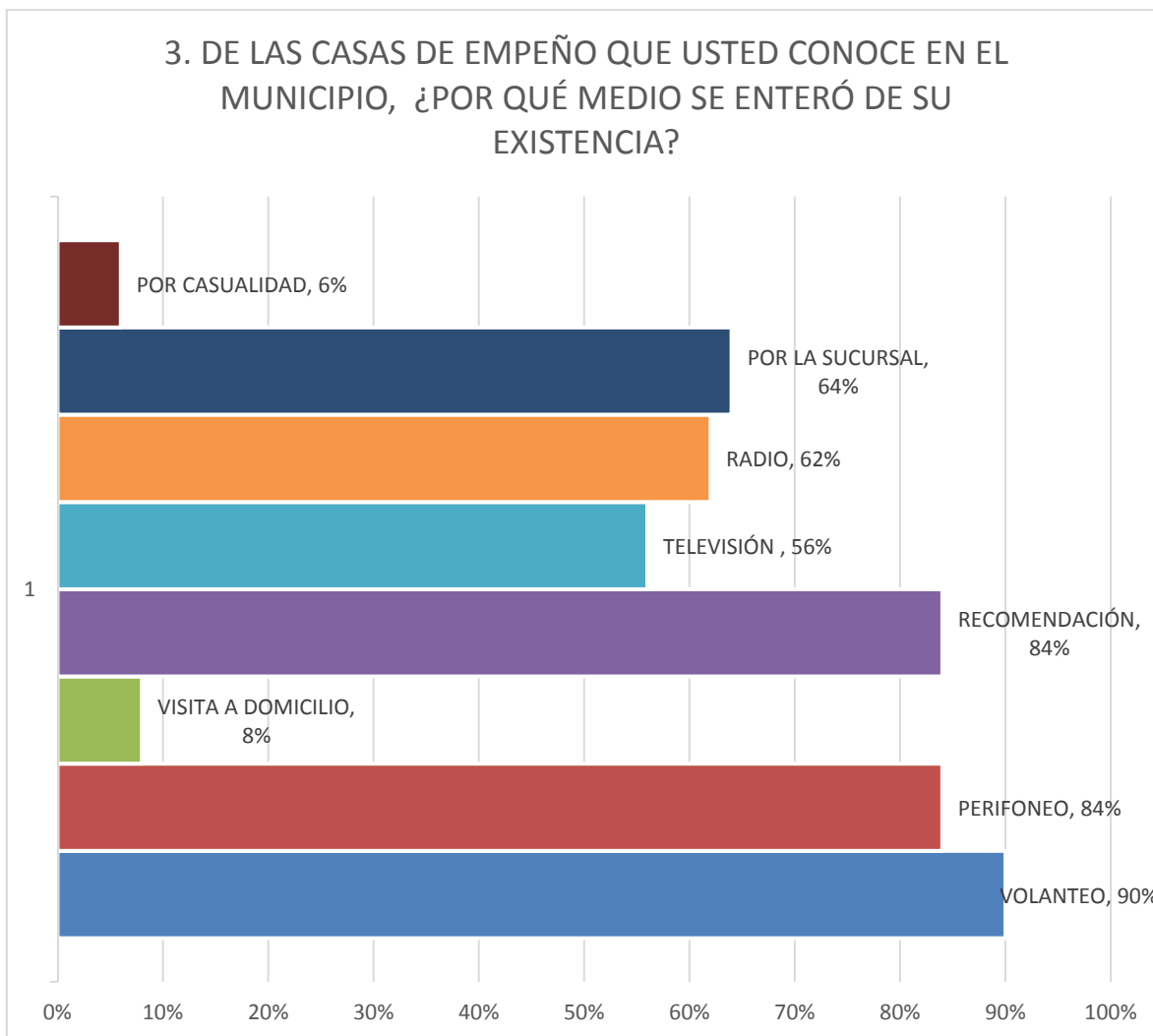
Gráfica 5. Conocimiento de casas de empeño en la zona. (Elaboración propia).

2. Podemos denotar que el rango del conocimiento entre todas las casas de empeño en la zona es muy estrecho, las empresas prendarias más conocidas en la zona son Monte Providencia (88%), Prendamex (80%), y Bazar (78%) ocupan los primeros tres puestos respectivamente, sin embargo las demás les siguen muy de cerca.



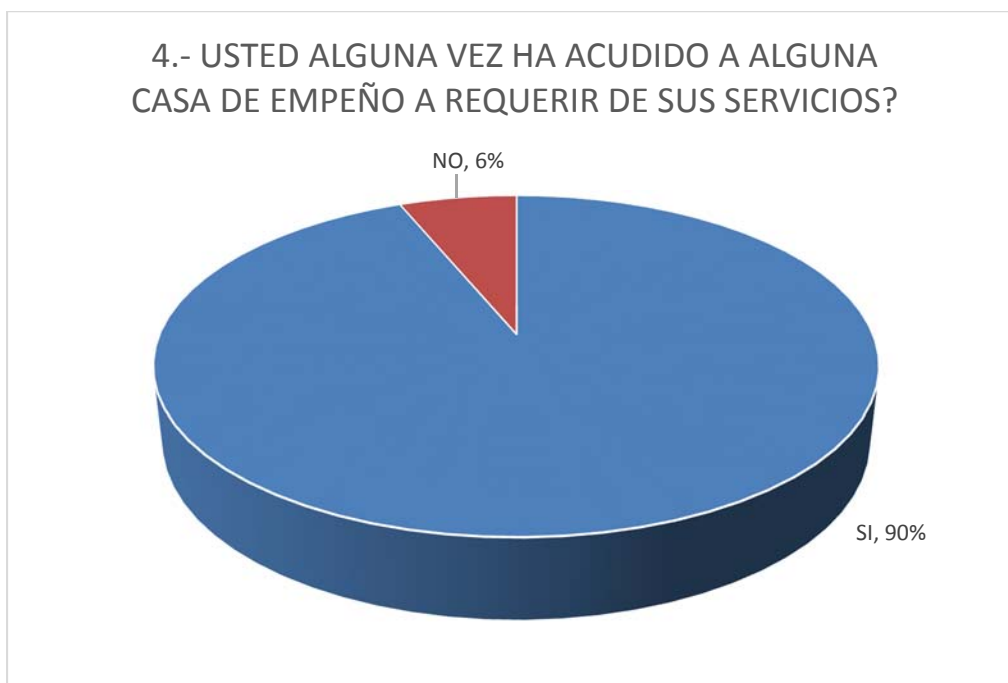
Gráfica 6. Conocimiento de casas de empeño que ubica el cliente potencial en la zona. (Elaboración propia).

3. El medio de difusión con mayor penetración es el volanteo, seguido del perifoneo y la recomendación con un 84%, y en tercer lugar por la zona en donde se encuentra ubicado el negocio preñado con un 64%.



Gráfica 7. Medios de publicidad más efectivos. (Elaboración propia).

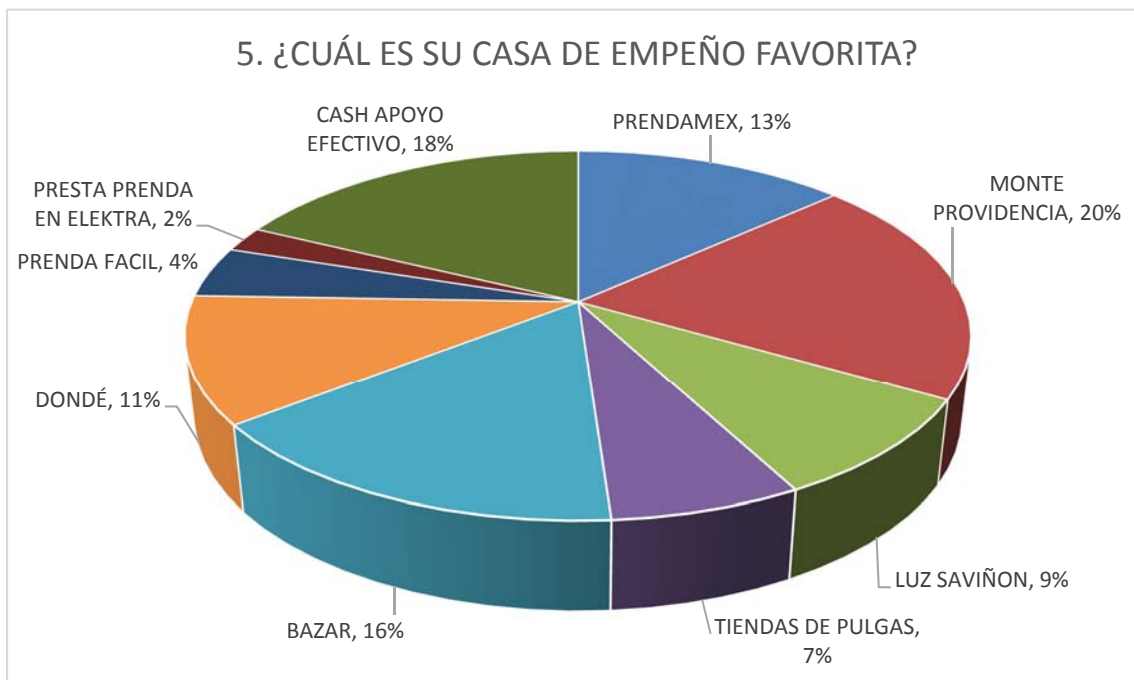
4. El 90% de la población afirma que en alguna ocasión han acudido a una casa de empeño a requerir de sus servicios. Cabe señalar que de acuerdo a una prueba piloto, se determinó que el 70% de la población ha sido sujeta a este tipo de servicio y el 30% no. Con esta respuesta validamos el resultado de la prueba.



Gráfica 8. Porcentaje de personas encuestadas que han requerido el servicio prendario. (Elaboración propia).

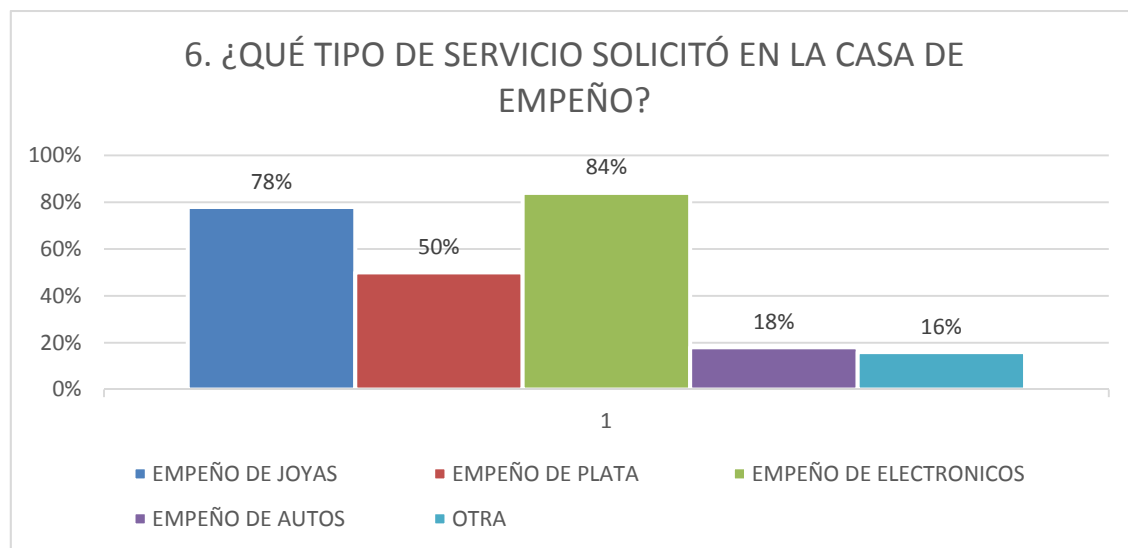


5. Con base a los resultados obtenidos la casa de empeño favorita es Monte Providencia con un 20%, en segundo lugar se ubica Cash Apoyo Efectivo con un 18% y en tercer sitio Bazar con un 16%, cabe señalar que el rango de porcentajes es relativamente cercano, no existe un competidor con una mayoría absoluta.



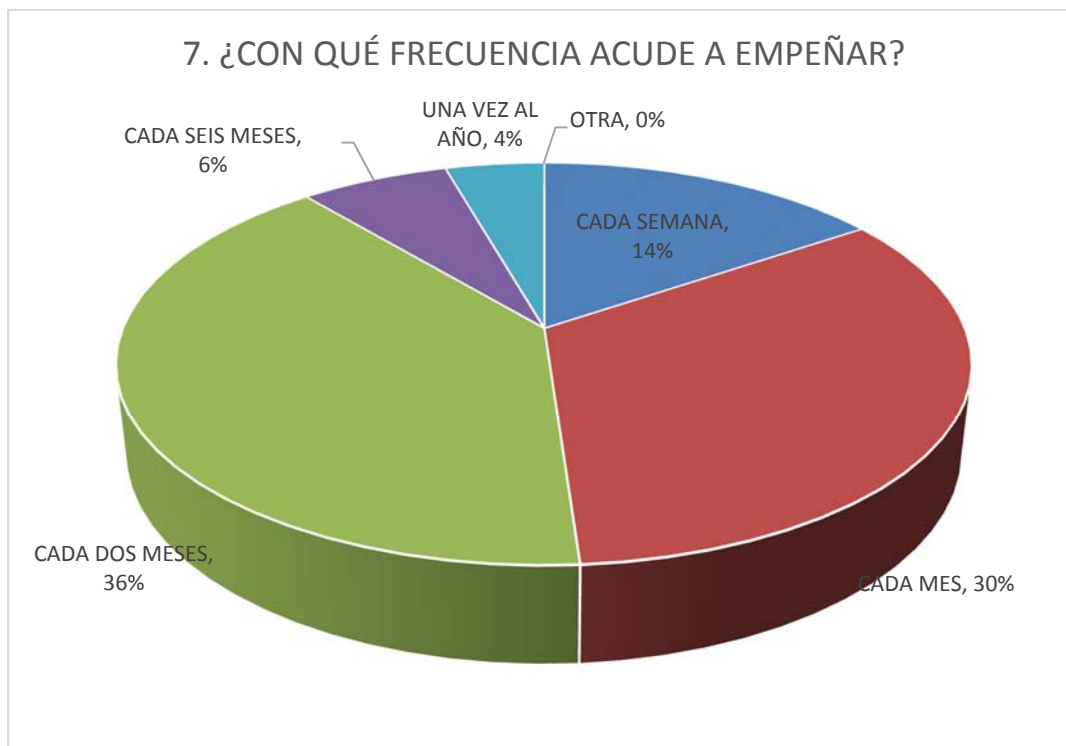
Gráfica 9. Casa de empeño preferida por la población. (Elaboración propia).

6. La gente de Atlacomulco usualmente empeñan aparatos electrónicos (84%), en segundo lugar joyas en oro (78%) y en tercer lugar tenemos el empeño de plata (50%).



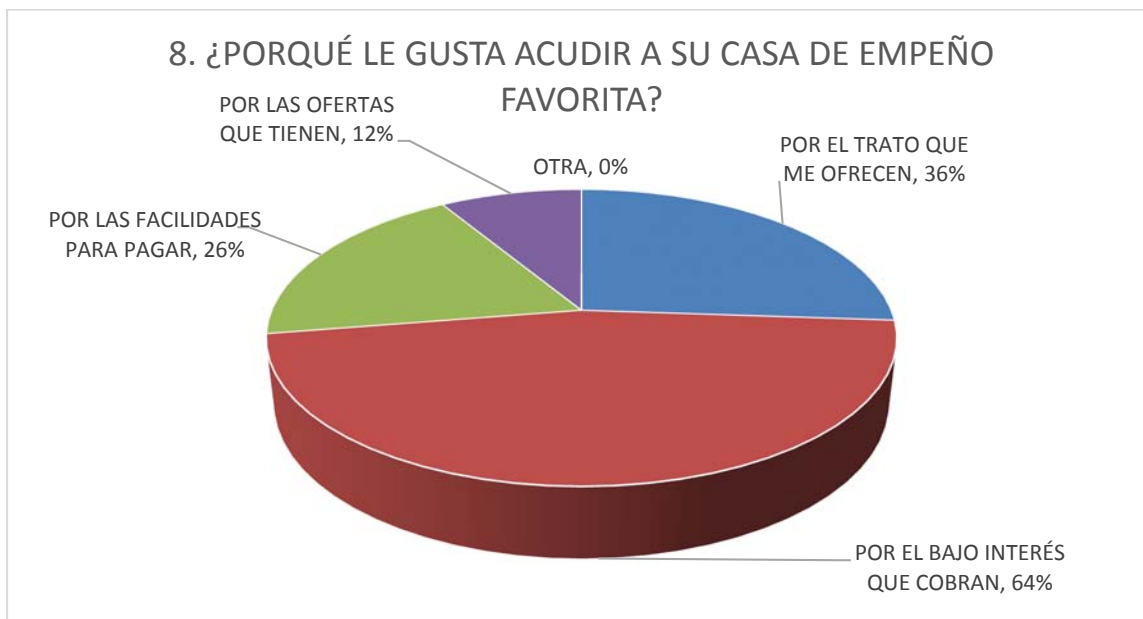
Gráfica 10. Servicios más solicitados a las casas de empeño. (Elaboración propia).

7. Los clientes de las casas de empeño en Atlacomulco usualmente empeñan cada dos meses (36%) como primer lugar, el segundo rango está ubicado en cada mes (30%), y en tercer lugar empeños semanales (14%).



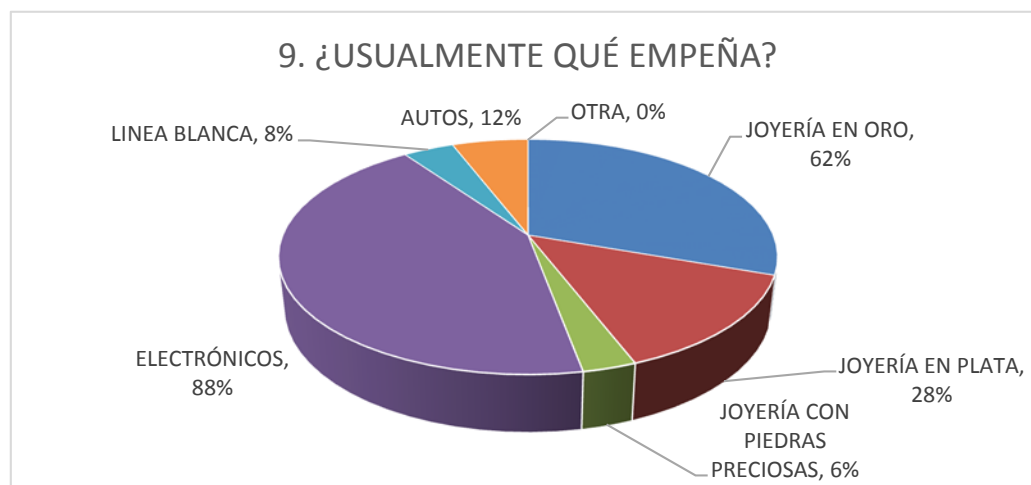
Gráfica 11. Frecuencia de empeño de la población. (Elaboración propia).

8. Los clientes tienen especial aprecio por las casas de empeño que cobran bajo interés (64%), en segundo lugar por el trato que ofrecen (36%) algo meramente cualitativo, y en tercer lugar por las facilidades que dan para pagar (26%).



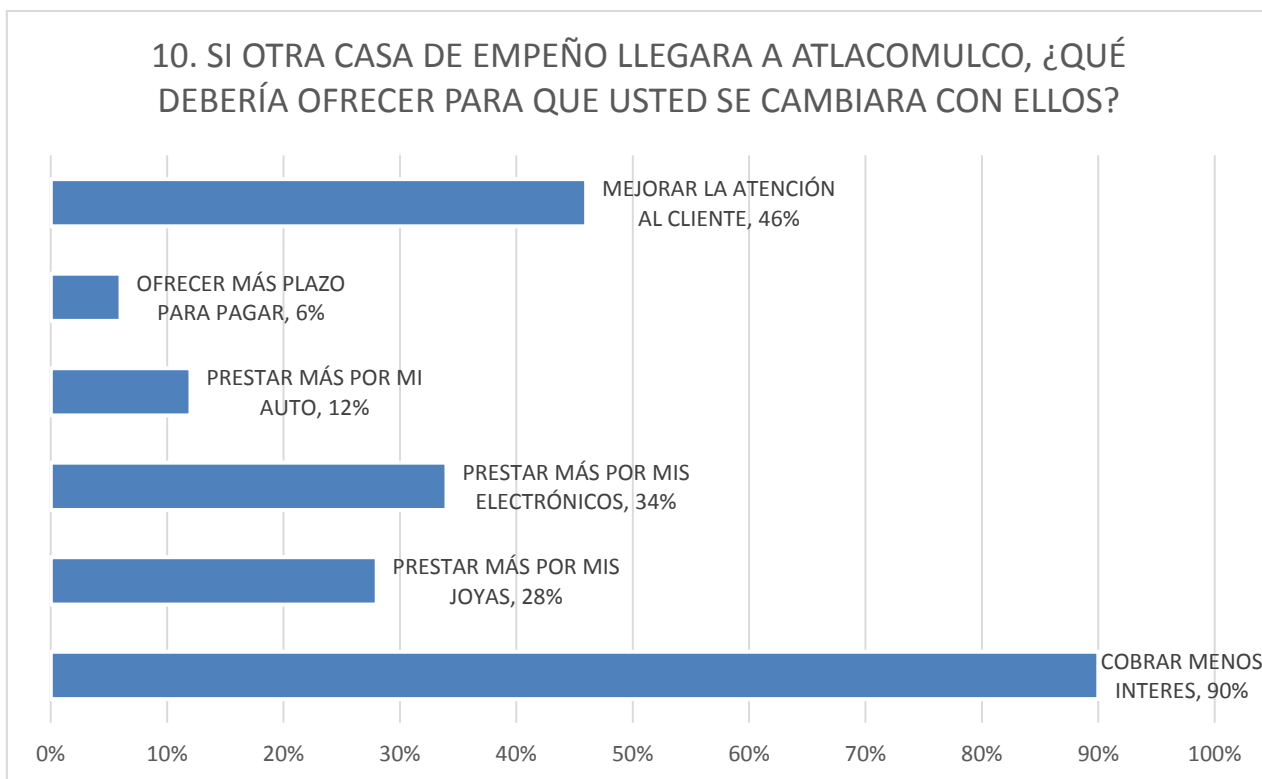
Gráfica 12. Preferencias de la población. (Elaboración propia).

9. Los clientes de las casas de empeño usualmente empeñan aparatos electrónicos (88%), en segundo lugar joyería de oro (62%), y en tercer lugar joyería en plata (28%).



Gráfica 13. Empeño más usual por población. (Elaboración propia).

10. Los nuevos negocios prendarios deben considerar que el mercado de Atlacomulco busca, en cuanto a giros prendarios se refiere, una casa de empeño que le ofrezca mejor tasa de interés (90%), con un mejor trato (46%) y que preste más por sus electrónicos (34%).



Gráfica 14. Preferencias de la población. (Elaboración propia).

11. Los clientes que perdieron sus prendas debido a que no pudieron realizar el refrendo correspondiente únicamente el 28% de la población encuestada tuvo opción para recuperarlas, frente a un 62% que no.



Gráfica 15. Opciones de recuperación al perder sus pertenencias. (Elaboración propia).

12. Las opciones que ofrecen las casas de empeño a las personas que pierden sus prendas empeñadas por el vencimiento del contrato son: Reempeño (64%) y Venta al Pignorante (36%), la primera opción permite mantener la cartera de empeños, siendo la base del ingreso, y la segunda es una opción donde el cliente llega a recuperar sus prendas incluso con un precio especial.



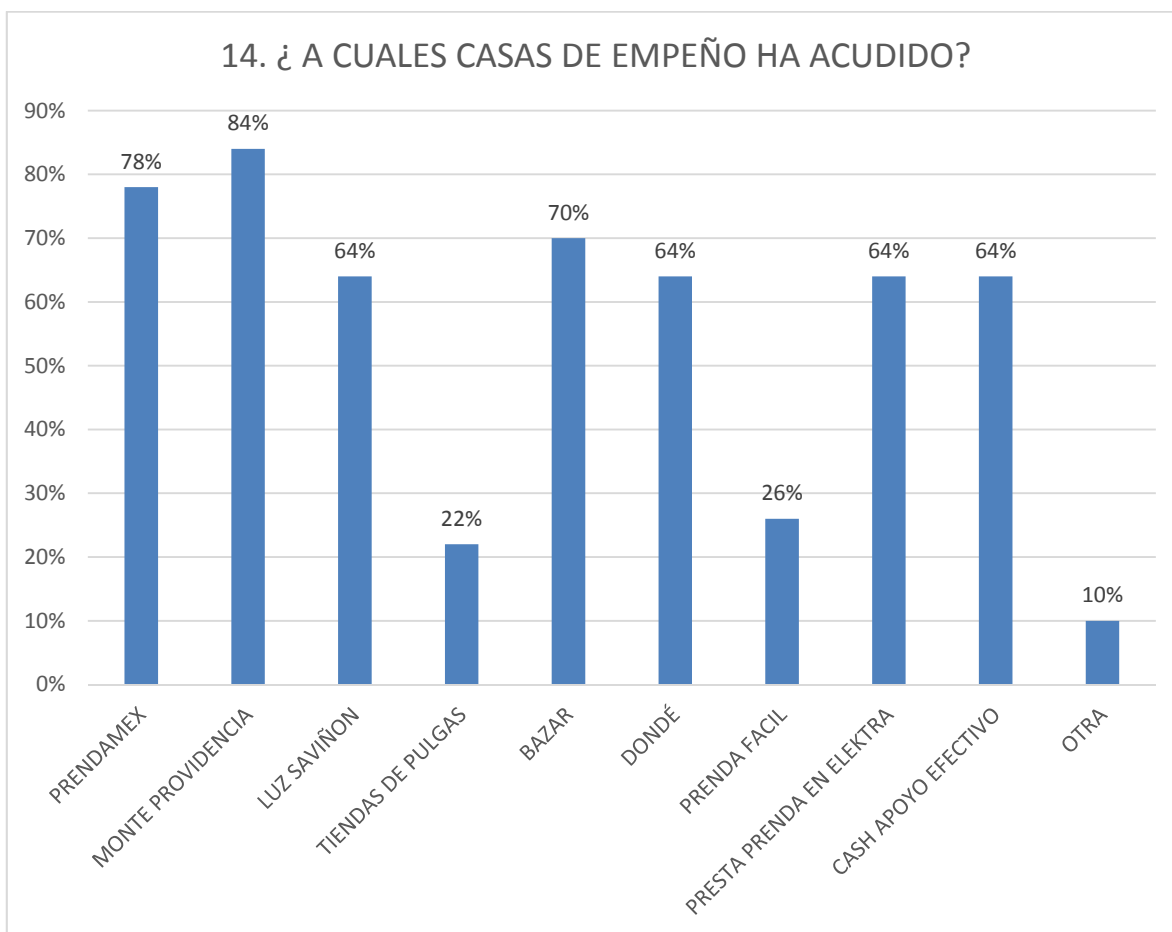
Gráfica 16. Opciones de recuperación de prendas. (Elaboración propia).

13. El factor servicio es un tema importante en las casas de empeño, los clientes perciben el mal servicio que reciben y la falta de mejora, por lo que se debe considerar de manera sumamente especial.



Gráfica 17. Mejora en los servicios. (Elaboración propia).

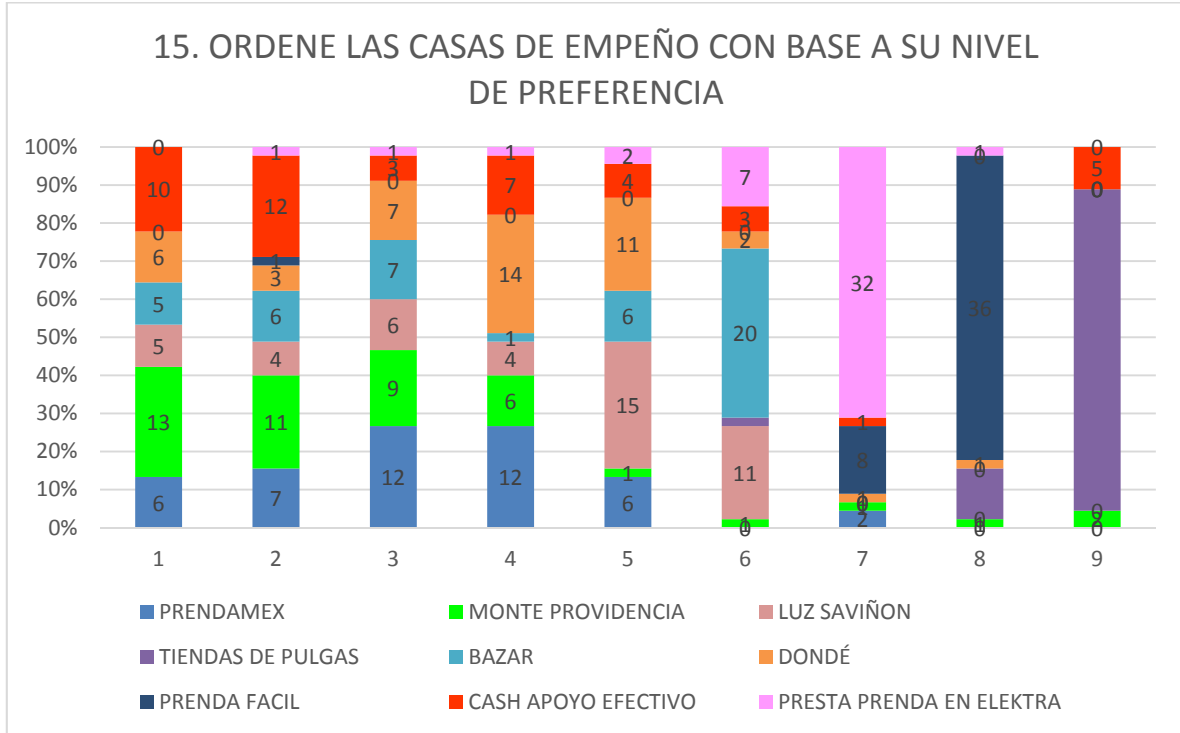
14. De las casas de empeño ubicadas en Atlacomulco, destacan Monte Providencia (84%), Prendamex (78%) y Bazar (70%) como las más solicitadas por los clientes, cabe señalar que existe un empate en cuarto lugar con un 64% entre los monte píos de la zona que corresponden a Fundación Dondé, Luz Saviñon, y otras dos casas de empeño como lo es Cash Apoyo Efectivo y Presta Prenda de Elektra.



Gráfica 18. Porcentaje de participación de las casas de empeño.  
(Elaboración propia).

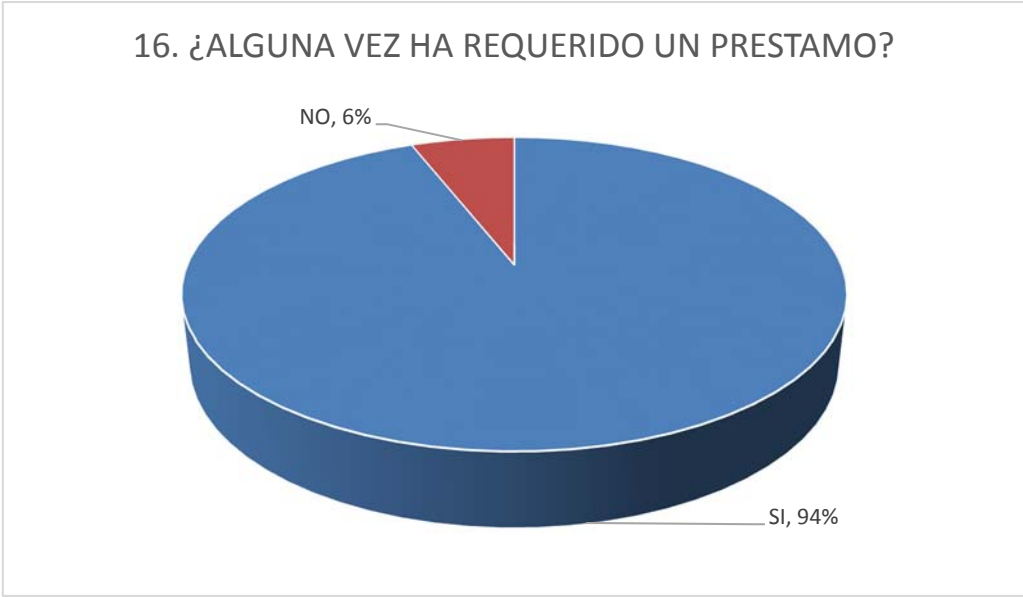


15. Se puede ver a simple vista que las tres primeras casas de empeño más importantes de la región son Monte Providencia con 13 menciones de primer lugar, Cash Apoyo Efectivo y Prendamex con 12 menciones de segundo lugar, y Fundación Rafael Dónde con 14 menciones de tercer lugar.



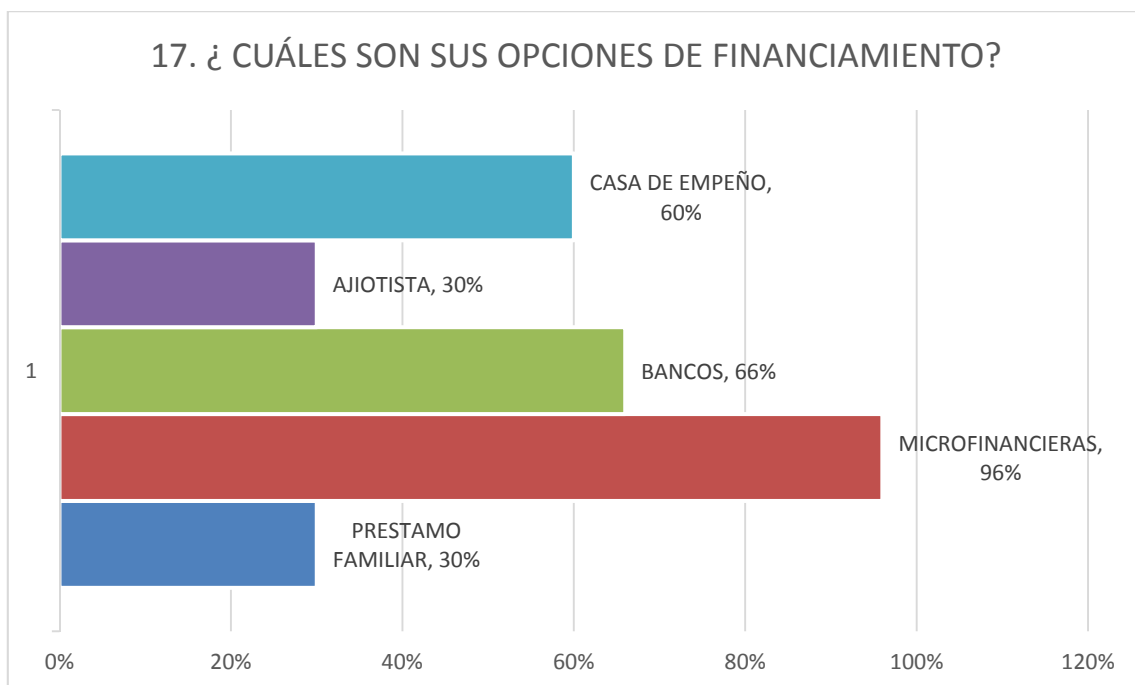
Gráfica 19. Casas de empeño por preferencia. (Elaboración propia).

16. La población encuestada muestra un comportamiento de un 94% sobre la afirmación de haber solicitado un préstamo alguna vez, contra un 6% que indica no haberlo hecho.



Gráfica 20. Porcentaje de encuestados que han requerido un préstamo.  
(Elaboración propia).

17. Se puede ver claramente que las opciones de financiamiento de la muestra analizada son el préstamo de microfinanciera ocupando el primer puesto con un 96%, en segundo lugar el préstamo bancario con un 66% y las casas de empeño son la tercera opción de financiamiento de la población encuestada con un 60%.



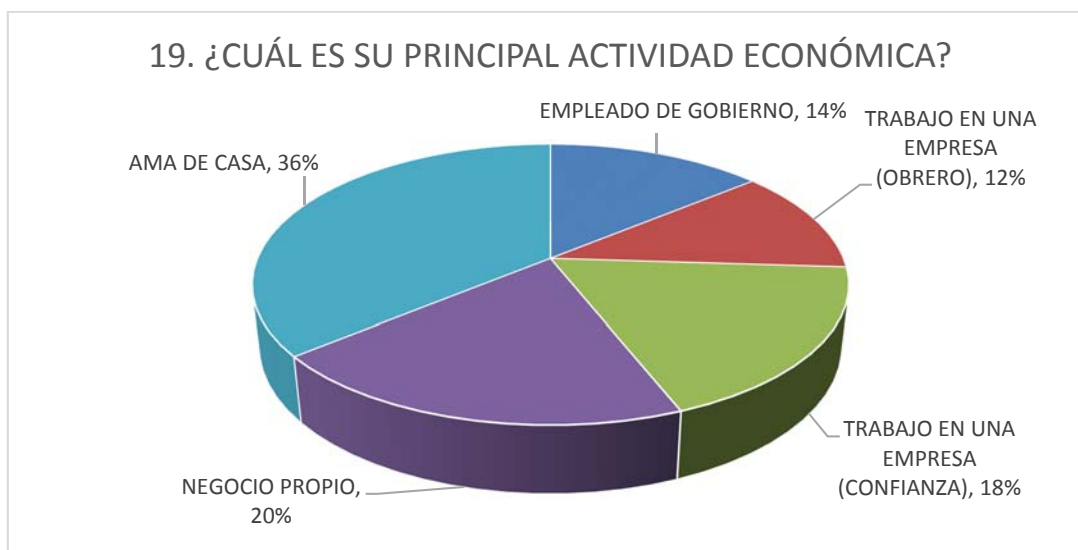
Gráfica 21. Opciones de financiamiento. (Elaboración propia).

18. La población analizada cuenta con un historial bueno en buró de crédito del 32%, siendo el 68% la población que tienen algún tipo de incidencia de adeudo a instituciones de crédito.



Gráfica 22. Situación actual en buró de crédito. (Elaboración propia).

19. El 36% de la gente encuestada corresponde a amas de casa que es el primer lugar, en segundo lugar tenemos a las personas que tienen un negocio propio con un 20% y en tercer lugar son personas que trabajan en una empresa con un 18%.



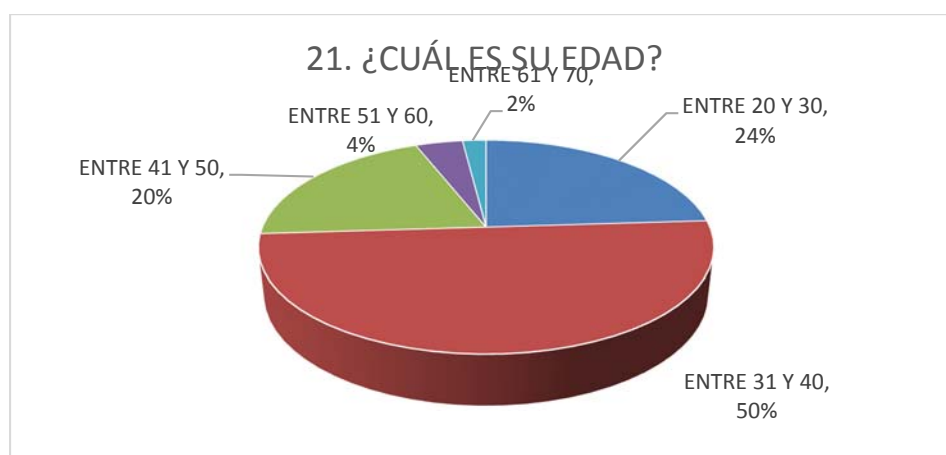
Gráfica 23. Actividad económica de la población encuestada. (Elaboración propia).

20. De la población encuestada se tiene que el 64% correspondió a mujeres y el 36% a hombres.



Gráfica 24. Porcentaje entre mujeres y hombres de la encuesta (Elaboración propia).

21. La población encuestada se ubica en primer lugar entre el rango de 31 y 40 años, con un porcentaje del 50%, en segundo lugar la población con el rango de edad entre 20 y 30 años con un porcentaje de 24%, en tercer lugar con un rango de edad entre 41 y 50% se tiene un porcentaje de 20%, en cuarto lugar el rango entre 51 y 69 años con un 44%, finalmente el rango de 61 y 70 años con el 2%.



Gráfica 25. Actividad económica de la población encuestada. (Elaboración propia).

#### 4.4 Análisis de Resultados con base al modelo de análisis de la competencia, de Michael Porter.

Retomando el análisis realizado en el punto anterior por pregunta del instrumento de medición, se analizará por bloque de preguntas tomando como base el Modelo del Análisis de la Competencia de Michael Porter.

Para Porter (2006), la estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales. De ello se deduce que un aspecto central de la formulación de estrategias será analizar muy bien al competidor. Con ello se busca preparar un perfil de la naturaleza y de la eficacia de los probables cambios estratégicos que cada rival podría realizar, de su respuesta probable ante la gama de tácticas estratégicas a su alcance que podría adoptar y de su probable reacción ante la serie de cambios de la industria y los cambios ambientales más generales que pudieran ocurrir.

Se sabe también, que las empresas no suelen reunir éste tipo de información de manera sistemática, ya que requiere un trabajo arduo y prolongado, se basan en impresiones informales, en conjeturas y en la intuición lograda a partir de los fragmentos de información que los gerentes reciben constantemente, sin embargo, como no se cuenta con información fidedigna, es muy difícil efectuar un análisis objetivo de la competencia.

El análisis de la competencia consta de cuatro componentes diagnósticos: Metas Futuras, Estrategia Actual, Suposiciones y Capacidades, su conocimiento permitirá predecir más objetivamente el perfil de respuesta de los rivales, si situación actual, sus estrategias y áreas de oportunidad de los principales participantes del negocio primario en el municipio de Atlacomulco, Estado de México.

#### 4.4.1 METAS FUTURAS

<b>METAS FUTURAS</b>	4.- USTED ALGUNA VEZ HA ACUDIDO A ALGUNA CASA DE EMPEÑO A REQUERIR DE SUS SERVICIOS?
	7. ¿CON QUÉ FRECUENCIA ACUDE A EMPEÑAR?
	13.¿EN LA CASA DE EMPEÑO DE SU PREFERENCIA HAN MEJORADO LOS SERVICIOS QUE OFRECEN?

Cuadro 9. Metas futuras. (Elaboración propia)

Conformado por las preguntas 4, 7 y 13, se confirma que la región es conoedora del negocio prendario y en alguna ocasión ha solicitado de sus servicios, motivo por el cual se considera muy probable que en algún momento se requiera nuevamente de éstos, la temporalidad de empeño que muestra la población analizada es primeramente de un ciclo de dos meses (36%), en segundo lugar con un ciclo correspondiente de un mes (30%), se valida que el grueso de la muestra encuestada que acude a las casas de empeño es del 60% entre un periodo de uno a dos meses. De igual forma se confirma que las casas de empeño en Atlacomulco manejan éste tipo de contratos en la mayoría de los casos, siendo los que generan el ingreso de cada unidad de negocio en un plazo inmediato, motivo por lo cual también se valida un importante flujo de efectivo entre éstas entidades prendarias.

Actualmente las casas de empeño están evolucionando hacia un tipo de negocio prendario “sin prenda”, es decir, el **scouting** mostró que Fundación Dondé, por ejemplo, maneja empeño de auto, el cual puede seguir teniendo el dueño en su poder sin dejarlo en prenda, también se pudo indagar que ésta casa de empeño tiene la mira en ingresar en el sistema bancario, es un hecho que para éstas y fechas ya inclusive exista una especie de “Fundación Dondé” de tipo bancario.

También se identificó que las casas de empeño, especialmente Fundación Dondé, cuentan con un producto donde se deja la prenda en empeño, y su valor en préstamo es inmediatamente transferido a una tarjeta VISA, con la cual un cliente

puede hacer compras en cualquier establecimiento, cada compra es igual a un préstamo el cual el cliente debe pagar como un empeño normal.

Las empresas del ramo prendario de tiempo en el municipio como son Monte Providencia y Prendamex se denotan sin innovaciones pero fuertes frente a la competencia con innovaciones pero sin fruto, a diferencia de los Montes de Piedad, otro ejemplo es Monte pío Luz Saviñón, quien inclusive acepta en empeño bienes inmuebles previa escritura pública. Anteriormente no recibía equipos electrónicos, autos, lo que hoy en día sí, al igual que Fundación Dondé.

4.4.2 ESTRATEGIA ACTUAL

<b>ESTRATEGIA ACTUAL</b>	1. ¿CONOCE USTED ALGUNA CASA DE EMPEÑO?
	2. ¿QUÉ CASAS DE EMPEÑO CONOCE?
	3. DE LAS CASAS DE EMPEÑO QUE USTED CONOCE, ¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERÓ DE SU EXISTENCIA?
	9. ¿USUALMENTE QUÉ EMPEÑA?

Cuadro 10. Estrategia Actual. (Elaboración propia)

Dentro de este apartado tenemos las preguntas 1, 2, 3, y 9. Podemos comprobar que la población del municipio de Atlacomulco es conocedora del mercado prendario que existe en la zona, con un porcentaje de 96% es obvio que las estrategias de posicionamiento actualmente empleadas por cada casa de empeño han surtido efecto. Es importante aclarar que a pesar de que existe un nivel alto de conocimiento, no todas las casas de empeño tienen reconocimiento, por ejemplo, el **scouting** arrojó que en la zona centro existe una casa de empeño



denominada “Valora Más” la cual no fue mencionada por los encuestados y tiene alrededor de dos años en la localidad.

Aunado a lo anterior, las casas de empeño mejor posicionadas son: Monte Providencia en primer lugar con un 88%, Prendamex en segundo sitio con un 80% y en tercer lugar Bazar con un 78%, las estrategias publicitarias con mejor penetración se identifica el volanteo con un 90% primer lugar, en segundo lugar un doble empate con el perifoneo y la recomendación 84%, y tercer sitio la ubicación de la sucursal con un 64%.

Los aparatos electrónicos ocupan el primer lugar en empeño por parte de la población encuestada, con un 88%, la joyería tiene un porcentaje de 62% ocupando el segundo puesto, y en tercer lugar tenemos la joyería de plata con un 28%.

Con lo anterior podemos identificar cual es el grueso de la estrategia de mercadotécnica de las casas de empeño, con la baja en el precio del oro y su poca circulación en la población, los electrónicos han venido a respaldar los prestamos actualmente, las personas prefieren invertir en este tipo de aparatos que en metales, situación que es detectada en la zona al identificar negocios como Coppel, Elektra, entre los más importantes, donde los clientes pueden adquirirlos mediante un crédito a plazo, y que en una necesidad son empeñados por menos de la tercera parte de su valor en mercado con una tasa alrededor del 10%, en un alto porcentaje éstos ya no son recuperados por sus dueños por las condiciones estipuladas en los contratos prendarios, y aquí se denota un enorme área de oportunidad para el negocio prendario en el futuro, mediante el desarrollo de un producto que permita ofrecer un préstamo competitivo con un interés que permita no “ahorcar” al cliente y que sea rentable para el inversionista.

Otro negocio que ha tenido cierto auge es el mercado de “pulgas” donde las personas pueden acceder a un artículo electrónico, con detalles en estética o funcionamiento, y a pesar de ello los cliente optan por adquirirlos ya que tienen bajo costo a comparación de los nuevos en las tiendas antes mencionadas, sin embargo por ser artículos más allá de “segunda mano” éstos tienen mayor riesgo que aquellos que salen a la venta de las casas de empeño ya que, en teoría, son revisados previo a su empeño, aunque esto no es garantía.

En lo referente a empeño de autos, se detecta un área de oportunidad interesante, actualmente la mayoría de las casas de empeño maneja este tipo de contrato, con rangos en la depreciación de los vehículos entre máximo 10 años (Monte Providencia, Bazar, Prendamex) y 5 años (Fundación Dondé, Luz Saviñón), dejando a un lado vehículos con poco kilometraje, en excelentes condiciones pero que exceden los 10 años, estos clientes no son considerados y que el diseño de un producto adecuado a sus necesidades podrían volverlos susceptibles de préstamo prendario. Actualmente algo así no existe en el mercado.

#### 4.4.3 SUPOSICIONES

Este apartado se encuentra integrado por las preguntas 4, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20 y 21, las cuales se muestran en el cuadro siguiente:

<b>SUPOSICIONES</b>	4.- USTED ALGUNA VEZ HA ACUDIDO A ALGUNA CASA DE EMPEÑO A REQUERIR DE SUS SERVICIOS?	17. ¿ CUÁLES SON SUS OPCIONES DE FINANCIAMIENTO?
	10. SI OTRA CASA DE EMPEÑO LLEGARA A ATLACOMULCO, ¿QUÉ DEBERÍA OFRECER PARA QUE USTED SE CAMBIARA CON ELLOS?	18. ¿ CUENTA CON BUEN HISTORIA EN BURÓ DE CRÉDITO?
	11. EN ALGÚN MOMENTO PERDIÓ SUS PERTENENCIAS, ¿TUVO OPCIONES PARA RECUPERARLAS?	19. ¿CUÁL ES SU PRINCIPAL ACTIVIDAD ECONÓMICA?
	12. ¿CUÁL FUE ESA OPCIÓN?	20. ¿CUÁL ES SU SEXO?
	14. ¿ A CUALES CASAS DE EMPEÑO HA ACUDIDO?	21. ¿CUÁL ES SU EDAD?
	16. ¿ALGUNA VEZ HAREQUERIDO UN PRESTAMO?	

Cuadro 11.Suposiciones. (Elaboración propia)

Al ser la parte menos estudiada por las empresas, en el instrumento de medición es la que mayor peso tiene para recabar información que no se puede denotar a simple vista. (Porter, 2006)

Con la información recabada podemos analizar que del 96% de personas que conocen alguna casa de empeño el 90% ha requerido sus servicios en alguna ocasión, estos individuos por experiencia propia saben a qué casa de empeño acudir, incluso fuera del municipio<sup>8</sup>, conocen el tipo de interés e incluso pueden acercarse al valor del préstamo que puede recibir por sus joyas y/o equipos electrónicos, están a la expectativa de alguna casa de empeño que cobre menos interés, que los atienda cordialmente y presten más por sus bienes, saben perfectamente con qué empresa se puede recuperar sus prendas en caso de que su contrato prendario venza, de igual forma también tienen conocimiento de quiénes pueden apoyarlos en caso de no tener liquidez suficiente y alguna entidad prendaria pueda apoyarlos a recuperar sus pertenencias para no perderlas definitivamente.

Esta población ha sufrido la penosa necesidad de perder sus prendas y no recuperarlas, debido a los intereses y a las pocas alternativas que les ofrecen, es un área de oportunidad que puede ser explotada.

El buró de crédito de éstos se encuentra de la siguiente forma, el 32% está al corriente con sus pagos, y el 68% no cuenta con buen historial, otro dato que incluso puede ser una ventaja competitiva si se llegara a ofrecer alguna alternativa para que, con pagos cumplidos, pudieran mejorar su estatus en el buró de crédito, como actualmente lo hace Prenda Fácil, de Elektra.

Sus opciones de financiamiento son relativamente amplias, pues el 96% puede acceder sin problemas a créditos comunales otorgados por entidades como Compartamos Banco, Finsol, Creciendo, entre otras microfinancieras que existen en el municipio. Con un 66% y en segundo lugar se denota el sector bancario tradicional. En tercer lugar figuran los negocios prendarios con un 60%. Con lo anterior se reafirma que el municipio de Atlacomulco es una región concedora de fuentes de financiamiento, donde estas tres figuras han sabido posicionar sus servicios.

Otro dato interesante es que el 36% de las personas encuestadas son amas de casa, el 20% son personas que tienen negocio propio, el resto oscila entre 18% y el 12%, con trabajadores de sector gobierno, y privado. Analizando lo anterior, se

---

<sup>8</sup> Ubican al monte pío más longevo de América, el Nacional Monte de Piedad, con un 6%.

define al “cliente” del negocio prendario, una persona con una edad promedio de 36 años, con un rango entre 31 y 40 años (el 50%), la cual en la mayor parte son mujeres (64%).

4.4.4 CAPACIDADES

En esta parte se analizan las preguntas 5, 6, 8 y 15 para evaluar las capacidades de los participantes del negocio prendario en el municipio de Atlacomulco, Estado de México.

<b>CAPACIDADES</b>	5. ¿CUÁL ES SU CASA DE EMPEÑO FAVORITA?
	6. ¿QUÉ TIPO DE SERVICIO SOLICITÓ EN LA CASA DE EMPEÑO?
	8. ¿PORQUÉ LE GUSTA ACUDIR A SU CASA DE EMPEÑO FAVORITA?
	15. ORDENE LAS CASAS DE EMPEÑO CON BASE A SU NIVEL DE PREFERENCIA. (1 AL PRIMERO, 2 AL SEGUNDO, ETC)

Cuadro 12. Capacidades. (Elaboración propia)

Los números indican que Monte Providencia es la casa de empeño que se posiciona en primer lugar en el municipio (20%), sus ofertas, servicio al cliente y sobre todo longevidad en la región la han hecho sobresalir sobre los demás competidores, en segundo lugar se ubica Cash Apoyo Efectivo (18%) quien a pesar de no se encuentra ubicado entre las principales avenidas centrales de la ciudad, su clientela lo tiene bien identificado gracias a que oferta sus servicios en el Centro Comercial Mega de Atlacomulco, en tercer lugar se ubica Bazar (16%) casa de empeño de relativa nueva creación, a quién probablemente la cercanía con Monte Providencia le ha beneficiado para posicionarse en la zona. Y en cuarto lugar Prendamex (13%), casa de empeño con un tiempo muy similar que la ya mencionada de Monte Providencia.

El Monte Pío mejor posicionado es Fundación Dondé en puesto quinto (11%) seguido de Luz Saviñón con un 9%, en la parte baja de la encuesta ubicamos a las tiendas de pulgas cuya función es más la de compra – venta de artículos que de empeños en sí, pero que su participación en la encuesta es importante debido a la comercialización de artículos electrónicos, en el fondo de la lista se tiene a Presta Prenda de Elektra, con un 2%.

Cabe señalar que no existe una mayoría absoluta, puesto que entre los primeros sitios no tienen una gran diferencia porcentual, y la diferencia contra el último lugar no es de más de 20 puntos, motivo por el cual se determina que cualquiera dentro de estos participantes podría ser el nuevo líder de mercado si se implementara una estrategia publicitaria y ofertas adecuadas para dominar la región, esto buscan los clientes potenciales, al ser un mercado con clientela conocedora del sector financiero como prendario, una estrategia de cobro de menos interés sería una estrategia competitiva que distinguiría inmediatamente cualquier negocio prendario, otra estrategia competitiva sería tener un préstamo justo de las prendas que fueran en empeño. Aunado a esto si evaluamos la pregunta número 8 quizá no sea considerado pero es algo sumamente importante, que de igual forma podría dar una ventaja competitiva, el excelente trato que se le ofrece al cliente, lo cual es fundamental en cualquier negocio y en ocasiones no lo consideran necesario, la recomendación de boca en boca es el arma principal que debe aprovechar.

## CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo tiene la finalidad de detectar, mediante la aplicación del Modelo de la Competencia de Michael Porter, la situación actual del mercado prendario en Atlacomulco, Estado de México, así como la determinación de la viabilidad de la apertura de un nuevo negocio prendario en la zona, mediante el análisis de variables cuantitativas y cualitativas, puesto que se basó la mayor parte en el segundo, a través de una encuesta, pero la labor más ardua es sin dudar la del análisis de esos datos e interpretar situaciones cualitativas que los números no denotan por sí mismos.

Se determinó un mercado de Atlacomulco maduro en el sector prendario, el 96% de la encuesta conoce las casas de empeño y de éstos el 90% ha pignorado en alguna ocasión, los clientes conocen inclusive más allá de éstos en municipios como Toluca, el sector microfinanzas y bancario son la base para los financiamientos que se ofertan, en tercer sitio es donde se ubican todas éstas casas de empeño, montes de piedad y demás competidores, los clientes potenciales de éstas entidades buscan que se les ofrezca menor tasa de interés para satisfacer su necesidad de financiamiento.

De los diversos medios de publicidad que existen, en la localidad domina el volanteo (90%), el perifoneo (84%), la recomendación (84%) empatados ambos en segundo lugar, y en tercer sitio los clientes los identifican gracias a la ubicación del negocio(64%), para lo anterior se determina que una estrategia de publicidad basada en la recomendación por parte de los clientes ya cautivos podría impactar de manera más directa puesto que representa la suma del nivel de servicio recibido más la satisfacción del cliente a su necesidad, motivo por el cual se anima a recomendar dicha empresa, repercutiendo en el incremento del empeño, inclusive la disminución de los costes como sería el perifoneo o el volanteo que generalmente es papel que va directo a la basura y sólo se usa una sola vez, aunado el coste administrativo por parte de las autoridades como permisos y demás impuestos.

También se confirma que la ubicación juega un papel preponderante para poder tener participación en el mercado, por lo que una estrategia de reubicación de sucursal en zonas donde haya más flujo de clientes potenciales debería considerarse seriamente.

Las casas de empeño con mejor porcentaje en cuanto a los gustos y preferencias de los encuestados son; Monte Providencia (20%), Cash Apoyo Efectivo (18%) y Bazar (16%), a pesar de ser estas tres las mejor posicionadas, no se detecta una preferencia completa hacia alguna en especial, por lo cual se entiende que una estrategia publicitaria acorde a las necesidades del cliente podría repercutir positivamente en alguno de los participantes. Del mismo modo se determina un mercado prendario en Atlacomulco sumamente competido.

El servicio más solicitado es el empeño de artículos electrónicos (84%), seguido del empeño de joyas de oro (78%) y empeño de joyas de plata (50%), se ubica en cuarto escaño el empeño de autos (18%) esto debido a la gran restricción para vehículos con más de 10 años de depreciación, los encuestados comentan que debería haber alguna excepción para vehículos de este tipo en buen estado, así como no basarse en valor libro azul/negro para determinar el avalúo, sino que en un valor comercial, lo cual es muy válido.

La población encuestada visita las casas de empeño en primer lugar por el bajo interés que cobran (64%), por el trato que les ofrecen (36%) y en tercer sitio por las facilidades para pagar (26%). Este dato es muy importante ya que un factor cualitativo como lo es el servicio al cliente puede repercutir en el incremento del nivel de empeños de manera favorable, se confirma que es una variable interesante, inclusive por encima de las facilidades para pagar o las ofertas mismas (12%), siendo la base para que la recomendación tome fuerza y sea una estrategia que pudiera ser utilizada por las empresas en su beneficio. Se corrobora que las empresas en busca de ganar posicionamiento se han olvidado de la atención al cliente que quizá no es el primer lugar de lo buscado por los clientes, pero se encuentra situado por encima del préstamo en sí (28%), solamente debajo del cobro de tasa de interés.

Todo lo anteriormente expuesto se puede confirmar con las respuestas de la pregunta 10, los clientes demandan el cobro de menor tasa de interés (90%), que se mejore la atención al cliente (46%), y que el préstamo sea más justo para electrónicos (34%) así como joyas (28%). Asimismo se confirma que estas empresas no han mejorado los servicios que ofrecen (72%).

También existe demanda de mejores opciones para que los pignorantes no pierdan sus pertenencias debido a que se combinan factores como los son la tasa de interés, el préstamo, el tiempo, para lo cual se recomiendan analizar alternativas que permitan otorgarle al cliente la recuperación de sus prendas, como podrían ser el incremento del plazo, ajuste con posible pago a capital, realizar una venta con tasa preferencial donde no se afecte la rentabilidad del negocio y se tenga un cliente satisfecho. Esto deberá hacerse de manera minuciosa ya que la depreciación para los metales valiosos no es la misma que para artículos electrónicos.

La población evaluada tiene un porcentaje importante de demanda de servicios crediticios, un 90% de ésta ha solicitado financiamiento, la distribución de ésta demanda queda de la siguiente forma; en primer lugar se ubican las microfinanciera (96%), bancaria en segundo (66%) y prendaria en tercer escaño (60%). De ésta población, sólo el 32% cuenta con buen historia el buró de crédito, situación que se refleja en la demanda hacia el sector microfinanzas ya que la tecnología crediticia de éstos permite a personas con mal *score* acceder a préstamos mediante grupos de crédito.

De igual forma se determinó al “*cliente*” del negocio prendario, una persona con una edad promedio de 36 años, con un rango entre 31 y 40 años (el 50%), quien en la mayor parte son mujeres (64%), amas de casa (36%) y con negocio propio (20%).

Con la información anteriormente recabada se puede fundamentar que el anteproyecto de un negocio prendario en Atlacomulco, Estado de México, mediante la aplicación del Modelo de Análisis de la Competencia de Michael Porter es viable para la etapa de prefactibilidad, para lo cual se sugiere dar lectura a las recomendaciones para dar continuidad al presente estudio.



## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se dejan son las siguientes:

En cuanto a la presente investigación:

Se da por hecho que la prefactibilidad es totalmente verídica para la apertura de un posible negocio prendario en Atlacomulco con base al estudio de mercado aplicando el Análisis de la competencia de Michael Porter, para lo que se recomienda dar continuidad con los estudios que restan por llevar a cabo y de manera inmediata, los cuales son:

- a) Estudio Técnico: El objetivo del estudio técnico que se hace dentro de la viabilidad económica de un proyecto, es netamente financiero. Es decir, calcula los costos, inversiones y beneficios derivados de los aspectos técnicos o de la ingeniería del proyecto. Para ello, en este estudio se busca determinar las características de la composición óptima de los recursos que harán que la producción de un bien o servicio se logre eficaz y eficientemente. Para esto, se deberán examinar detenidamente las opciones tecnológicas que es posible implementar, así como sus efectos sobre las futuras inversiones, costos y beneficios. (Sapag, 2011)
- b) Estudio Económico: Habiendo concluido el estudio hasta la parte técnica se habrá identificado de que existe un mercado potencial y que tecnológicamente no existe impedimento para llevar a cabo el proyecto. La parte de análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la sucursal, que abarque las funciones de producción, administración y ventas, así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica. (Baca, 2006)

Realizarlos asegurará el nivel de factibilidad para disminuir el riesgo financiero y que el inversionista tenga datos más cuantitativos sobre los posibles escenarios que se viven en la región y ponderar la rentabilidad del proyecto.

En cuanto al negocio prendario:

- a) Los inversionistas deben tener en cuenta que si desean abrir un negocio prendario en el municipio deben analizar una estrategia competitiva con la tasa de interés; es de suma importancia para atraer a toda la cantidad de clientes que se ubican en otras casas de empeño, así como recordar que una casa de empeño no es un banco, es un negocio que con muchos se trata de hacer mucho, los bancos operan de diferente manera, con poco hacen mucho, por eso mucha gente está desbancarizada, ése también es negocio del mercado microfinanciero, aunque el prendario con un poco menos de riesgo por los artículos que se dejan en prenda.
- b) Establecer un excelente servicio al cliente; es primordial para el rápido posicionamiento de cualquier negocio, se hace notar que las personas por alguna razón buscan un préstamo rápido, se acercan con cierto temor y pena por decirlo de alguna forma, un excelente trato hará que el cliente regrese, cada que surja alguna necesidad y recomiende el negocio a otros, retomando la regla de la recomendaciones, una mala referencia pega por 30, una recomendación positiva pega por 10, ¿qué más puede convenir?. La capacitación a todos niveles es muy importante, la cabeza de la organización deberá ser ejemplo.
- c) Realizar publicidad efectiva por lo menos dos veces al año; esto con la idea de atraer nuevos clientes y no quedar fuera de la mente de los que ya conocen el negocio. A través de actividades que denoten actividad social, trabajando en forma conjunta con el ayuntamiento en turno, para dar fuerza y valga la pena la inversión.
- d) Las ofertas jamás deben de estar fuera de la estrategia competitiva de cualquier negocio, buscar la forma de entablar negocio con empresas e instituciones públicas y privadas para que los clientes tengan acceso a los artículos en venta de las casas de empeño, y pagos con descuento vía nómina, en definitiva esto daría vuelta al inventario más rápidamente. De igual forma, analizar una estrategia *E-Commerce* permitirá llegar a clientes no únicamente de la zona, sino de toda la república.

- e) En un “factor común” que se ha detectado entre las casas de empeño, deben saber que todos sus artículos aunque se encuentren en excelente estado jamás pasarán por artículos nuevos, actualmente los precios que manejan las casas de empeño son similares que si el producto lo compraran nuevo en tiendas como Elektra, Coppel, entre otras. El precio debe ser menor para que sea llamativo para el comprador, de lo contrario sólo se volverán “acumuladores” de equipos a los cuales la depreciación les afecta rápidamente y en la mayoría de los casos no se recuperará el monto prestado.
- f) En cuanto a tema de empeño de vehículos, tomar el valor mercado y una adecuada capacitación a los valuadores permitiría atraer clientes de aquellas unidades en excelente estado que en la actualidad están fuera del préstamo prendario automotriz por el grado de depreciación que se maneja.

Lo ideal es encontrar una estrategia frente a la cual no puedan reaccionar los competidores dadas las circunstancias del momento.

## RELACIÓN DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

NOMBRE	PÁGINA
<b>Figura 1.0.</b> Clasificación de la investigación de mercados (Malhotra, 2008)	15
<b>Tabla 1.0</b> Investigación para la solución del problema. (Malhotra, 2008)	16
<b>Figura 2.</b> Proceso de Definición del Problema y de desarrollo del enfoque. (Malhotra, 2008)	23
<b>Figura 3.</b> Componentes de un análisis de la competencia (Porter, 2006)	26
<b>Figura 4.</b> Áreas de fuerza y debilidades del competidor. (Porter, 2008)	41
<b>Tabla 2.</b> Esquema para evaluar la capacidad defensiva de un competidor. (Porter 2006)	47
<b>Figura 5.</b> Pasos para elaborar un análisis de la Competencia. (Porter, 2006)	52
<b>Figura 6.</b> Proceso del Proyecto (Juan José Miranda, 2012)	57
<b>Figura 7.</b> Profundidad y Costes (Juan José Miranda, 2012)	65
<b>Figura 8.</b> Incertidumbre vs Tiempo (Miranda, 2012)	66
<b>Tabla 3.</b> Datos del Sector Prendario (Prendalana, 2014)	73
<b>Tabla 4.</b> Total de sucursales de las casas de empeño en México. (PROFECO, 2016)	73
<b>Tabla 5.</b> Las diez casas de empeño con más presencia en el Edomex. (PROFECO, 2016)	77
<b>Cuadro 1.</b> Participantes del negocio prendario en Atlacomulco, Estado de México Fuente: Elaboración Propia	78
<b>Cuadro 2.</b> Datos generales del municipio. (SEDESOL, 2013)	80
<b>Gráfica 1.0</b> Mapa de Atlacomulco. (PEMEX, 2014)	81
<b>Cuadro 3.</b> Sectores productivos en Atlacomulco. (PEMEX, 2014)	82
<b>Cuadro 4.</b> Medio ambiente en Atlacomulco. (PEMEX, 2014)	83
<b>Cuadro 5.</b> Las 10 localidades más pobladas de Atlacomulco. (PEMEX, 2014)	83
<b>Cuadro 6.</b> Características demográficas. (PEMEX, 2014)	84
<b>Gráfica 2.</b> Índice de Desarrollo Humano (IDH): Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (PEMEX, 2014)	85

<b>Gráfica 3.</b> Índice de Desarrollo Humano por temas. (PEMEX, 2014)	85
<b>Cuadro 7.</b> Situación socioeconómica. (PEMEX, 2014)	86
<b>Gráfica 4.</b> Características de las actividades productivas. (PEMEX, 2014)	86
<b>Cuadro 8.</b> Características de las actividades productivas. (PEMEX, 2014)	87
<b>Tabla 6.</b> Análisis de la competencia de Michael Porter para el diseño del instrumento de medición. (Porter, 2006)	97
<b>Gráfica 5.</b> Conocimiento de casas de empeño en la zona. (Elaboración propia).	103
<b>Gráfica 6.</b> Conocimiento de casas de empeño que conoce el cliente potencial en la zona. (Elaboración propia).	104
<b>Gráfica 7.</b> Medios de publicidad más efectivos. (Elaboración propia).	105
<b>Gráfica 8.</b> Porcentaje de personas encuestadas que han requerido el servicio prendario. (Elaboración propia).	106
<b>Gráfica 9.</b> Casa de empeño preferida por la población encuestada. (Elaboración propia).	107
<b>Gráfica 10.</b> Servicios más solicitados a las casas de empeño. (Elaboración propia).	108
<b>Gráfica 11.</b> Frecuencia de empeño de la población encuestada. (Elaboración propia).	109
<b>Gráfica 12.</b> Preferencias de la población encuestada. (Elaboración propia).	110
<b>Gráfica 13.</b> Preferencias de la población encuestada. (Elaboración propia).	110
<b>Gráfica 14.</b> Preferencias de la población encuestada. (Elaboración propia).	111
<b>Gráfica 15.</b> Opciones de recuperación al perder sus pertenencias. (Elaboración propia).	112
<b>Gráfica 16.</b> Opciones de recuperación de prendas. (Elaboración propia).	112
<b>Gráfica 17.</b> Mejora en los servicios. (Elaboración propia).	113
<b>Gráfica 18.</b> Porcentaje de participación de las casas de empeño. (Elaboración propia).	114
<b>Gráfica 19.</b> Casas de empeño por preferencia. (Elaboración propia).	115
<b>Gráfica 20.</b> Porcentaje de encuestados que han requerido un préstamo. (Elaboración propia)	116

<b>Gráfica 21.</b> Opciones de financiamiento. (Elaboración propia).	117
<b>Gráfica 22.</b> Situación actual en buró de crédito. (Elaboración propia).	118
<b>Gráfica 23.</b> Actividad económica de la población encuestada. (Elaboración propia).	118
<b>Gráfica 24.</b> Porcentaje entre mujeres y hombres de la encuesta (Elaboración propia).	119
<b>Gráfica 25.</b> Actividad económica de la población encuestada. (Elaboración propia).	119
<b>Cuadro 9.</b> Metas futuras. (Elaboración propia)	121
<b>Cuadro 10.</b> Estrategia Actual. (Elaboración propia)	122
<b>Cuadro 11.</b> Suposiciones. (Elaboración propia)	124
<b>Cuadro 12.</b> Capacidades. (Elaboración propia)	126

## REFERENCIAS / BIBLIOGRAFIA

Hernández, S. R. Fernández, C. C. Baptista, L. P. (2010). Metodología de la Investigación, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. México. D.F.

Miranda M, J. J. (2012). Gestión de proyectos. Identificación - Formulación - Evaluación financiera - Económica - Social - Ambiental. Séptima Edición. MM Editores. Bogotá, Colombia.

Malhotra, K. K. (2008). Investigación de Mercados. Quinta Edición. Pearson Educación de México S.A. de C.V. México D.F.

Porter, M. E. (2010). Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Onceava Reimpresión. Grupo Editorial Patria. México D.F.

Porter, M. E. (2006). Estrategia Competitiva. Trigésima sexta edición. Editorial Grupo Patria Cultural. S.A. de C.V. México D.F.

Kotler, P. (2006). Dirección de Marketing. Primera Edición. Editorial Prentice Hall. México D.F.

Tamayo, M. (2003). El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición. Editorial LIMUSA S.A. de C.V. México D.F.

Baca, G. (2006). Evaluación de Proyectos. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. México D.F.

Sapag Puelma, J. M. ( ). Evaluación de Proyectos, guías de ejercicios, problemas y soluciones. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. México D.F.

Zaragoza, Y. (2014). Cayó sector prendario 30% el año pasado. Recuperado de: <http://www.oem.com.mx/elsoldemexico/notas/n3250576.htm>

Pepers and Rogers Group de Brasil. (2000). CRM Series, marketing 1to1. Recuperado de [www.1to1.com.br](http://www.1to1.com.br)

Benassini, M. (2009). Introducción a la Investigación de Mercados. Segunda Edición. Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México D.F.

Prieto, H. J. E. (2009). Investigación de Mercados. Primera Edición. Editorial Ecoe Ediciones. Bogotá, D.C. Colombia.

Kotler, P. Trías de Bes, F. (2004). Marketing Lateral. Primera Edición, Editorial Perason Educación S.A. Madrid, España.

Yáñez, S. (2010). Análisis de la estructura de competencia en la industria farmacéutica en México con el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas del Mercado de Michael Porter. Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional, México. D.F.

Vellenaweth, C. (2006). Análisis y estrategias para una empresa avícola familiar. Estudio de caso para obtener el grado de Maestría. Universidad Iberoamericana. México. D.F.

Baltazar, C.A. (2010). Pre-estudio de factibilidad como base para el desarrollo de una institución microfinanciera en Atlacomulco, Estado de México, año 2010. (Tesis de Licenciatura), Universidad Autónoma del Estado de México.

American Marketing Association. (2014). Definition of Marketing. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

American Marketing Association. (2014). Statement of Ethics. Recuperado de <https://archive.ama.org/Archive/AboutAMA/Pages/Statement%20of%20Ethics.aspx>



Plano Informativo. (2014). Mexicanos; la vida empeñada. Recuperado de [http://planoinformativo.com/nota/id/352408/noticia/mexicanos;-la-vida-empenada.html#.VG3jE\\_mG\\_ms](http://planoinformativo.com/nota/id/352408/noticia/mexicanos;-la-vida-empenada.html#.VG3jE_mG_ms)

Rodríguez, N. (2013). Guía breve sobre cómo hacer un estudio de mercado. Recuperado de [www.websa100.com/descargas/ebook-estudio-de-mercado](http://www.websa100.com/descargas/ebook-estudio-de-mercado)

Prendalana. (2014). Historia del crédito prendario en México. Recuperado de <http://www.prendalana.com/historia.php?idm=0>

Microrregiones. (2013). Unidad de Microrregiones: Cédulas de Información Municipal (SCIM). Recuperado de <http://www.microrregiones.gob.mx/zap/datGenerales.aspx?entra=nacion&ent=15&mun=014>

PEMEX. (2014). Diagnósticos Municipales PACMA. Recuperado de [https://pacma.org.mx/solicitudes/files/diagnostico/Diagnostico\\_15014\\_Atlacomulco\\_Mex.pdf](https://pacma.org.mx/solicitudes/files/diagnostico/Diagnostico_15014_Atlacomulco_Mex.pdf)

Profeco. (2016). Casas de empeño registradas. Recuperado de [http://rpce.profeco.gob.mx/casa\\_empeno.php](http://rpce.profeco.gob.mx/casa_empeno.php)

CasaEmpeño. (2016). El empeño de las joyas de la Corona. Recuperado de <http://xn--casaempeo-s6a.com/historia-del-empeno/>

CasaEmpeño. (2013). La casa de empeño más grande del mundo. Recuperado de <http://xn--casaempeo-s6a.com/la-casa-de-empeno-mas-grande-del-mundo/>

Luz Saviñón. (2016). Calculadora de préstamos. Recuperado de <http://www.luzsavinon.org.mx/prestamosinmuebles/>

Ochoa. C. (2013) ¿Qué tamaño de muestra necesito? Recuperado de <http://www.netquest.com/blog/es/quetamanodemuestranecesito/>

Sapag, N. (2011). Proyectos de inversión. Formulación y evaluación. 2a Edición. Pearson Educación. Chile.

Triola, Mario. F. (2004). Estadística. Novena Edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Atlacomulco 500-5to. Piso. Industrial Atoto. 53519 Naucalpan de Juárez, Edo. de México.

Lledó, P, Rivarola. G. (2007). Gestión de proyectos. 1a Ed. Pearson Education S.A. Av. Regimiento de Patricios 1959 (C1266AAF) Buenos Aires, Rep. Argentina.

Stoner, A.F. James, F. R. Edward & Gilbert, JR. Daniel, R. (1996). Administración. Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Chopra, S. (2008). Administración de la Cadena de Suministro, Estrategia, planeación y operación. Tercera Edición. Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México.

Van Horne, J. C. (1997). Administración Financiera. Décima Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Hellriegel Don, J. E. Susan, W. J. (2009). Administración, un enfoque basado en competencias. Onceava Edición, Cengage Learning Editores, S.A. México D.F.

Jones, G. R. George, J. M. (2006). Administración Contemporánea. Cuarta Edición. Editorial Mc. Graw Hill, México D.F.

García, S. A. (2010). Administración Financiera I. Recuperado de <http://garciasantillan.com/>

Villareal, S. J. D. (2008). Administración Financiera II. Recuperado de <http://itesm.com.mx>

Reyes, P. A. (2007). Administración Moderna. Primera Edición. Editorial LIMUSA S.A. de C.V. México D.F.

Sinisterra, V. G. (2006). Contabilidad de Costos. Primera Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá D.C.

Ishikawa, K. (1997)¿Qué es el control de calidad? Primera Edición. Grupo Editorial Norma. Bogotá D.C.

Druker, F. P. (1989). El Ejecutivo Eficaz. Primera Edición. Editorial Edhasa. Barcelona, España.

K, Liker. Jeffrey, D. (2008). El Talento Toyota. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México D.F.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Competidores en la zona de Atlacomulco

**ANEXO 1. LA COMPETENCIA PRENDARIA EN ATLACOMULCO, LOS ARTICULOS QUE RECIBEN Y EL INTERÉS MENSUAL QUE COBRAN.**

COMPETENCIA	INICIO OPERACIONES	ARTICULOS QUE RECIBEN EN EMPENO							TASA DE INTERÉS POR CASA DE EMPENO (MENSUAL)						
		ORO	PLATA	DIAMANTES	RELOJES	AUTOS	ELECTRONICOS	INMUEBLES	ORO	PLATA	DIAMANTES	RELOJES	AUTOS	ELECTRONICOS	INMUEBLES
MONTE PROVIDENCIA	1997	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	7%	15%	N/A	N/A	10%	12%	N/A
PRENDAMEX	1995	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	10%	10%	N/A	N/A	12%	16%	N/A
FUNDACION RAFAEL DONDE	2011	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	8%	N/A	8%	8%	10%	10%	N/A
LUZ SAVIRÓN	2011	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	8%	16%	8%	8%	10%	N/A	0.3%*
BAZAR	2012	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	7%	19%	N/A	N/A	10%	12%	N/A
PRESTA PRENDA EN ELEKTRA	2013	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	8%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
CASH APOYO EFECTIVO	2010	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	11%	N/A	N/A	18%	11%	18%	N/A
PRENDA FACIL	2013	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	10%	N/A	N/A	15%	15%	15%	N/A
TIENDAS DE PULGAS	2010	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SOLO COMPRA, NO EMPEÑA						

\*Aparis hay que contemplar costo por originación (avalúo, fideicomiso, gastos notariales) puede ser del 10%, con lo cual se incrementa aproximadamente al 1.5% mensual. (Luz Savirón, 2018)  
 \*\* N/A proviene del inglés No Available, traducido al español sería No disponible.



184 MONTE PROVIDENCIA	4	231 PEGASO DE CANCUN	3
185 CASA DE EMPENO EMPENA TODO	4	232 PERSONA FISICA	3
186 MONTECITO BAZAR	4	233 BAZAR MERCADITOS	3
187 MONTE SOLIDARIDAD	4	234 BAZAR MONTERREAL	3
188 MONTEPIO PLUS	4	235 BAZAR Y CASA DE EMPENO SOMBRETE	3
189 MONTEPIO PLUS	4	236 CASA DE EMPENO EMPENA TODO	3
190 CASA DE EMPENO LA DADIVOSA	4	237 CASA DE EMPENO ESPINOZA	3
191 CASA DE EMPENO MONTE DE LA CRUZ	4	238 CASA LIAREZ	3
192 OSCAR CASA DE EMPENO	4	239 CASA EMPENOS SANTO DOMINGO	3
193 PARRAS LUCEORES	4	240 EL GIGANTE DEL EMPENO	3
194 PAWNI MAX	4	241 EL COFRE	3
195 CASA DE EMPENO EL HILATE	4	242 PRESTAMO EXPRESS	3
196 CASA DE EMPENO SINALOA	4	243 PRESTAMO DIRECTO	3
197 EL FRAILE	4	244 PRESTAMO AHORA SOLUCIONES INMEDIATAS	3
198 GRUPO OPERATIVO SAN JOSE S.A. DE C.V.	4	245 PRESTAMO EXPRESS	3
199 GRUPO TUPEI	4	246 PRESTAMIL	3
200 PRESTAMIL	4	247 PRESTAMITO	3
201 PRESTAMAK	4	248 PRESTAMO EFECTIVO	3
202 PRESTAMEX	4	249 PRESTAMO EFECTIVO	3
203 PRESTAMASS	4	250 EL MONTE CASA DE EMPENO	2
204 PRESTAMAYAB	4	251 EL MONTECITO	2
205 PRESTAMAS CHAPULTEPEC	4	252 EL MONTEPIO	2
206 PRESTAMAS JACARANDAS	4	253 CASA DE EMPENO LUPITA	2
207 PRESTAMAS	4	254 EL MONTONCITO	2
208 PRESTA-ME	4	255 EL OTRO MONTE	2
209 DINERO PRACTICO	3	256 LANA EFECTIVA	2
210 DINERO YA	3	257 DIVERSIDAD EN MATERIA S.A. DE C.V.	2
211 EL PREMIO MAYOR	3	258 EL PASANO	2
212 MACU CASA DE EMPENO	3	259 EL PEJE DE LA 94	2
213 MIPSA/RESTAMAS	3	260 EL PNO	2
214 EMPEÑAFACIL	3	261 EL TROBOL	2
215 EMPEÑAUTO BAJA 1000	3	262 MAS LANA INMEDIATA	2
216 MIPSA / PRENLAMBIX	3	263 MAS PRENLUA	2
217 EMPENO EXPRESS	3	264 MASEMPENO	2
218 DON MONEDON	3	265 CASA ZARAGOZA	2
219 EFECTICASH	3	266 CASH & GO	2
220 MONTECRISTO EMPENOS	3	267 CASH AMERICA	2
221 MONTECRISTO EMPENOS	3	268 EMPEÑA FACIL	2
222 AVALA CASA DE EMPENO	3	269 MONETITA CASA DE EMPENO	2
223 EL AMIGO	3	270 MIMEL	2
224 EMPENOS IDEAL	3	271 EMPENO FACIL	2
225 BAZAR EL FUERTE	3	272 MONEY LENDERS	2
226 CASA DE EMPENO REY COUMAN	3	273 MONTE DE GUADALUPE	2
227 CENTRO DE PRENDA TU CASA DE EMPENO	3	274 MONTE DE LA REGION	2
228 EL BRILLANTE	3	275 MONEY HERE	2
229 EL CEDRO HERCULES	3	276 EMPENO VELOZ	2
230 EMPENOS MONTAVI	3	277 EMPENO Y JOYERIA ARIJOYA	2
278 MONTE PROVIDENCIA	2	325 CASA DE EMPENO TO RICO	2
279 CASA DE EMPENO PRESTOMAS	2	326 CASA DE EMPENO SAN ANGEL	2
280 EMPENOS CASABELLA	2	327 CASA DE EMPENO TKCH	2
281 CASA DE EMPENOS LEONA	2	328 CASA MAZATLAN	2
282 CASH EXPRESS	2	329 CREDIADVANCE	2
283 CASH MONEY EMPENO	2	330 CREDIPRENDA	2
284 EFECTIMUNDO	2	331 CENTRO PRENDARIO	2
285 MONTEPIO PLUS TU CASA DE EMPENO	2	332 CREDITO	2
286 MONTEPIO SAN FRANCISCO	2	333 EL DIAMANTE	2
287 MONTEPIO PRESTA MAS	2	334 EL HUERO DE LA CHICHEN	2
288 APOYO ORIENTE	2	335 JSK	2
289 CASA DE EMPENO PRESTAMAS	2	336 IMPULSA CASA DE EMPENO	2
290 CDC CASA DE EMPENO LA CONCORDIA	2	337 JORGE GILGUEZ MARTINEZ	2
291 EMPENOS LA CASA DEL ORO	2	338 GUARDIAN CASA DE EMPENO	2
292 EMPENOS LA COMADRE	2	339 GUILLERMINA MERAZ LOPEZ	2
293 MONTEPIO SAN FRANCISCO	2	340 JADE	2
294 BAZAR PRESTA FACIL	2	341 JOSE ROMERO LOPEZ	2
295 CASA DE EMPENO DEL SOL	2	342 JUSTO A LA MEDIDA	2
296 CASA DE EMPENO RIO GRANDE	2	343 NOV ALTOPRESTAMOS	2
297 EL CERBITO	2	344 P PRESTAN	2
298 EL CERBITO	2	345 IMEXPRESS PRESTAMO DINERO	2
299 EL CERBITO CASA DE EMPENO	2	346 INTOP CASA DE EMPENO ORICIAL	2
300 EMPENOS MONTE ALBAN	2	347 IAELY	2
301 PORVENIR	2	348 PRESTAMOS EMPENA FACIL	2
302 PRENDA LOYA	2	349 PRESTAMO SEGURO CALIDAD MUNDIAL	2
303 PRENDA ALHAJAS	2	350 PRESTAMOS EMPENA FACIL	2
304 PRENDA FLASH	2	351 PRESTAMOS EMPENAFACIL	2
305 PRENDA MAS	2	352 PRESTAMO SEGURO	2
306 PETRA	2	353 PRESTAMOS EL FRAILE	2
307 PONSOPH	2	354 PRESTAMOS EMPENA FACIL	2
308 PRENDA SALVO	2	355 PRESTAMOS EFECTIVOS S.A. DE C.V.	2
309 PRENDA EMPENA	2	356 PRESTAMOS EMPENAFACIL	2
310 PRENDA LANA	2	357 PRESTAMO REAL	2
311 PRENDA MAS	2	358 PRESTAMOS ABO	2
312 AUTOPRENOS EL JIR	2	359 PRESTAMOS DINERO	2
313 AUTOPRENOS UNIVERSO	2	360 PRESTAMO LA FE	2
314 BAZAR ANGEL	2	361 PRESTAMO PEDREGAL	2
315 BAZAR ORTEGA	2	362 PRESTAMO REAL	2
316 BAZAR Y CASA DE EMPENO ORIENTE I	2	363 PRESTAMOS G.	2
317 CASA DE EMPENO DEL VALLE	2	364 PRESTAMO SEGURO	2
318 CASA DE EMPENO DRAGON	2	365 PRESTAMO SG	2
319 CASA DE EMPENO EL MONTE CITO PRESTAMOS EXPRESS	2	366 PRESTAMON	2
320 CASA DE EMPENO PERMAT	2	367 PRESTAMOS BANA BANA	2
321 CASA DE EMPENO LA MISION	2	368 PRESTAMOS CONSTITUCION	2
322 CASA DE EMPENO LA MORENITA	2	369 PRESTAMOS DE ORIENTE	2
323 CASA DE EMPENO MONTE MITLA	2	370 PRESTAMOS EMPENAFACIL	2
324 CASA DE EMPENO TEPEXI	2	371 PRESTAMOS HOY	2

372 LA MINA DE ORO	1	419 EMPEÑA MAS FACIL	1
373 LA NACIONAL	1	420 MICRO APOYOS	1
374 LA ONZA II	1	421 METAL MEX	1
375 LA PERLA	1	422 CASA DE EMPEÑO BILLETIMAX	1
376 LA PERLA DEL CARIBE	1	423 MISTER EMPEÑO	1
377 LA PIEDAD SU CASA DE EMPEÑO	1	424 MIDAS	1
378 LA PRESTADORA TAPIA	1	425 MORELOS EXPRESS	1
379 LA RANITA CASA DE EMPEÑO	1	426 AUTOMONEY	1
380 EL ORO CASA DE EMPEÑO	1	427 MONEY LENDERS TU CASA DE EMPEÑO	1
381 LA ROCA	1	428 MONTE DE OAXACA	1
382 LA ROCA DE ORO	1	429 MONTE DEL PAIS	1
383 LA SALVACION CASA DE EMPEÑO	1	430 MONTE MITLA	1
384 LA SIENITA	1	431 MONTE EXPRESS	1
385 LA UNICA	1	432 MONTE DE OAXACA	1
386 LA VALLSOLETANA	1	433 MONTE MITLA CASA DE EMPEÑO	1
387 LANA EXPRESS	1	434 MONTE MORELOS	1
388 LANA EN MINUTOS	1	435 100% EMPEROS	1
389 LANA FACIL	1	436 BAZAR GALEANA	1
390 LANA INMEDIATA	1	437 CASA DE EMPEÑO	1
391 LANA RAPIDA	1	438 CASA DE EMPEROS CASTILLO	1
392 LANA YAI	1	439 EMPEÑO PALO VERDE	1
393 LANAMART	1	440 EMPEROS A LA MANO	1
394 LANAMAX	1	441 MONTE NACIONAL DEL AGUILA SA DE CV	1
395 LAS COLOMBINAS	1	442 MONTE ROS	1
396 LIBERA CASA DE EMPEÑO	1	443 MONTE REAL	1
397 LINA	1	444 MONTE ORO PLUS	1
398 DON EMPEROS	1	445 CASA DE EMPEÑO COLIMA	1
399 LOS 5 HERMANOS	1	446 CASA DE EMPEÑO PRENDAPLUS	1
400 LOS NOGALES	1	447 CASA DE EMPEROS LA PIRAMIDE	1
401 LUCY TV	1	448 EMPEROS ALVILANA	1
402 LUIS FERNANDO HERNANDEZ HERNANDEZ	1	449 EMPEROS CASH	1
403 BAZAAR Y MONTE PROVIDENCIA	1	450 MONTERPALMA	1
404 MANUEL ALFONSO NAVARREZ DEL RIO	1	451 MUNIEMOLINA	1
405 MANUEL JESUS NAVARREZ ALCOCER	1	452 MONTEVAS	1
406 MARIA DE LOS ANGELES NORIEGA MARTINEZ	1	453 ALUMIN & GOLD S. DE R.L. DE CV.	1
407 EL ÚNICO LUGAR DONDE TODO VALE	1	454 AVIMENTOS, S.A. DE C.V.	1
408 AUTOCASH, S.A. DE C.V.	1	455 CASA DE EMPEÑO AL CASH CASH SOLUCIONES EN CALIENTE	1
409 EMPEROS LA GUADALUPANA	1	456 CASA DE EMPEÑO PRESTA MAS	1
410 MARILANA	1	457 CASH XPRESS CASA DE EMPEÑO	1
411 MAS POR TU AUTO	1	458 EFEMAS	1
412 MAXI EMPEROS	1	459 EFECTIVO CASA DE EMPEÑO	1
413 MAXIPRESTAMOS SU CASA DE EMPEÑO	1	460 EMPEROS COATEPEC	1
414 CASH & GO	1	461 EMPEROS DINEROMATICO	1
415 MAXIPRESTAMOS SU CASA DE EMPEROS	1	462 EMPEROS COVARRUBIAS	1
416 MEGA EMPEROS DE OCCIDENTE	1	463 EMPEROS EL MONTE	1
417 MAYBELI	1	464 MONTEJO CASA S DE FEBRERO	1
418 EMPEÑA TODO	1	465 MONTEJO CASA ZAPATA	1
466 MONTEPIO	1	513 EMPEROS TEOCCOLO	1
467 MONTEPIO CASA DURANGO	1	514 EMPEROS Y BAZAR MI ESTRELLA	1
468 MONTEPIO CONSTITUCIÓN	1	515 EMPEROS Y PRESTAMOS "EMPRESTT"	1
469 MONTEPIO EL SOL	1	516 PRENDAMEX	1
470 MONTEPIO EL ANGEL	1	517 PRENDA SEGURA	1
471 CASA DE EMPENO AL CASH CASH SOLUCIONES EN CALIENTE	1	518 PRENDAMEX Y SUPER DE PRESTAMOS...SU SOLUCION	1
472 CASA DE EMPENO SAN ANGEL	1	519 PRENDALANA	1
473 CASA DE EMPEROS EL REY	1	520 PRENDA ORO	1
474 CASA DE EMPEROS EL ROBLE	1	521 PRENDAMEX Y SUPER DE PRESTAMOS...SU SOLUCION	1
475 CASA DE EMPEROS SEÑOR	1	522 PRENDAMEX TU CASA DE EMPENO	1
476 CASA DE EMPEROS PRESTA MAS	1	523 PRENDAMEX SUPER DE PRESTAMOS...SU SOLUCION	1
477 EMPEROS LA GUADALUPANA	1	524 PRENDA BAYO	1
478 MULTAPOYO	1	525 PRENDALANA CASA DE EMPEROS	1
479 MONTEJO	1	526 PRENDA REAL CASA DE EMPEROS	1
480 MONTEPIOS SOLUCIONES Y PRESTAMOS	1	527 PRENDACOM	1
481 MULTEMPENOS	1	528 PRENDALANA SEVILLA I	1
482 MONTEPIOS EL CRISOL	1	529 PRENDAMAG	1
483 MONTEPIO UNIC	1	530 PRENDAMAS	1
484 MONTEPROVIDENCIA	1	531 PRENDAMEX Y SUPER DE PRESTAMOS...SU SOLUCION	1
485 MR. CASH	1	532 PRENDA PRONTO	1
486 MR. MONEY	1	533 PRENDA REAL CASA DE EMPEROS "EL TROBOL"	1
487 MR. VELOZ	1	534 PRENDA SEGURA - SUCURSAL VIA MORELOS	1
488 MIS PRESTAMOS	1	535 PRENDA SUR	1
489 MUCHA LANA	1	536 PRENDA VALE	1
490 BAZAR Y CASA DE EMPEROS CHARULTEPEC	1	537 PRENDA Y MAS	1
491 CARMEN EMELIA MACIAS GONZALEZ	1	538 PRENDA EMPENA	1
492 CASA DE EMPEROS AL CASH CASH SOLUCIONES EN CALIENTE	1	539 PRENDALANA LA VILLA II	1
493 CASA DE EMPEROS ALADINO	1	540 PRENDALANA CASA DE EMPEROS	1
494 CASA DE EMPEROS ARIES	1	541 PRENDAMEX MOCTEZUMA	1
495 CASA DE EMPEROS EL TROBOL	1	542 PRENDAMEX PALO SOLO	1
496 CASA DE EMPEROS PRESTO	1	543 PRENDAMEX Y SUPER DE PRESTAMOS...SU SOLUCION	1
497 CASA DE EMPEROS PRESTAMASS	1	544 PRENDAMEX Y SUPER DE PRESTAMOS...SU SOLUCION	1
498 CASA DE EMPEROS R.S.	1	545 PRENDAMEX Y SUPER DE PRESTAMOS...SU SOLUCION	1
499 CASA DE EMPEROS VALLADOLID	1	546 ALAMEDA	1
500 CASA DE EMPEROS Y REMATES CATAMBY (MATRIZ)	1	547 ALEMANIA MOTORS	1
501 CASA DE PRESTAMOS BELSARITO	1	548 ALVINO CASA DE EMPEROS	1
502 CEFEMEX	1	549 ANAHI	1
503 EL APOYO	1	550 APOYO EFICIENTE MR	1
504 EMPEROS TU CASA	1	551 AUTO EFECTIVO	1
505 EMPEROS LA LIDER	1	552 AUTO EMPEROS BAJAMIL	1
506 EMPEROS NATIONAL	1	553 AUTOPRESTAMO	1
507 EMPEROS XALAPA	1	554 BAZAR MONTE PROVIDENCIA	1
508 EMPEROS LA POPULAR	1	555 BAZAR S DE MAYO	1
509 EMPEROS RIO	1	556 BAZAR GALEANA	1
510 EMPEROS LA PUERTA	1	557 BAZAR LAS NIEVES	1
511 EMPEROS MONTECITO	1	558 BAZAR MONTEVALE	1
512 EMPEROS REBSAMEN	1	559 BAZAR OMAR	1

560 BAZAR Y CASA DE EMPEÑO JUAN ALDAMA	1	607 EL MERCADITO	1
561 BAZAR Y EMPENOS DEL BRAVO	1	608 EL MINIMONTE	1
562 BAZAR Y EMPENOS AGLARIO	1	609 LA MEJOR	1
563 BAZAR Y EMPENOS SAN FERNANDO	1	610 LA MEJOR	1
564 BELLETE PEPE	1	611 LA CASA DEL PUEBLO	1
565 BERTHA	1	612 LA BUENA FE	1
566 CARO CASH	1	613 EMPENOS Y PRESTAMOS "EMPREST" BAZAR Y EMPEÑO	1
567 CASA DE EMPENO EL CERRITO	1	614 LA CAPITAL DEL EMPEÑO	1
568 CASA DE EMPENO MONTEPIO CASA DURANGO	1	615 LA FORTUNA	1
569 CASA DE EMPENO PRESTA MEX	1	616 KING MONEY	1
570 CASA DE EMPENO PRESTO PRONTO	1	617 LA JOYITA	1
571 CASA DE EMPEÑO BALDAS	1	618 EMPRENDA MEX CASA DE EMPEÑO	1
572 CASA DE EMPEÑO BICENTENARIO	1	619 KIN ANTAI TECH	1
573 CASA DE EMPEÑO BAZAR COCOY	1	620 LA ESPERANZA	1
574 CASA DE EMPEÑO CONFIALE	1	621 EMPENOS YARI	1
575 CASA DE EMPEÑO CUETZALAN	1	622 LA 115	1
576 CASA DE EMPEÑO EL ANGEL	1	623 LA CUCHILLA	1
577 CASA DE EMPEÑO GUASAVE	1	624 LA ESQUINA DEL DINERO	1
578 CASA DE EMPEÑO FORTALEZA	1	625 LA ESQUINA DEL PRESTAMO	1
579 CASA DE EMPEÑO LOS LAURILES	1	626 LA FE DEL PUEBLO	1
580 CASA DE EMPEÑO LA POPULAR	1	627 LA FORTALEZA	1
581 CASA DE EMPEÑO LA PURISIMA S.A DE C.V	1	628 LA FORTALEZA DE TIZIMIN	1
582 CASA DE EMPEÑO MONTE MITLA	1	629 LA FUNDADORA	1
583 CASA DE EMPEÑO MONTE NACIONAL	1	630 LA GLORIETA DEL DINERO	1
584 CASA DE EMPEÑO MONTEPIO CHIAPAS	1	631 LA HONRADEZ	1
585 CASA DE EMPEÑO SAN ANTONIO	1	632 LA HONRADEZ II	1
586 CASA DE EMPEÑO SAN CAMILO	1	633 LA LIBRA DEL NORESTE	1
587 CASA DE EMPEÑO SAN JORGE	1	634 LA LUZ DEL SOL	1
588 CASA DE EMPEÑO TURQUESA	1	635 LA MEJOR ESPERANZA	1
589 CASA DE EMPEÑO VERACRUZ PLUS	1	636 RICO PRESTAMO SEGURO CASA DE EMPEÑO	1
590 CASA MAZATLAN Y/O CM PAWN	1	637 REALICE EMPENOS	1
591 CASA OCAMPO	1	638 PRESTO CASH	1
592 CASA MAZATLAN Y/O CM PAWN	1	639 RICO PRESTAMO SEGURO CALIDAD MUNDIAL	1
593 CASA OCAMPO	1	640 PRESTAR	1
594 DINERO INMEDIATO	1	641 RESPUESTA RAPIDA	1
595 DESEAS DINERO CONCEDIDO	1	642 SUPERCASH EMPENOS	1
596 DELIA SILVIA FLORES VILLARREAL	1	643 TIO RICO	1
597 CHETUCENTRO	1	644 RE REAL DE EMPENOS	1
598 CHETUEMPENOS	1	645 SERVICASH EMPEÑO	1
599 DINERO EMPEÑO BAZAR	1	646 PRESTAMOS RICO	1
600 DINERO AL INSTANTE	1	647 PRESTO MAR	1
601 DINERO EXPRESS	1	648 TU EMPEÑO EFECTIVO	1
602 EL IMPERIO EMPENOS	1	649 SAN ÁNGEL CASA DE EMPEÑO	1
603 EL MERO MERO TU CENTRO DE EMPEÑO	1	650 T PRESTAMOS	1
604 EL MINIMONTE II	1	651 PRESTAR CASAS DE EMPEÑO	1
605 EL HUERO DE PLANTA	1	652 REGIO EXPRESS	1
606 EL MACHETAZO	1	653 ROBLE EMPENOS INMEDIATOS	1
654 SERV-PREST	1	701 RESPUESTA RAPIDA CASA DE EMPEÑO	1
655 SIEMPRE	1	702 RESPUESTA RÁPIDA CUJUTILÁN	1
656 VALORES MONETARIOS MEXICO	1	703 RESPUESTA RAPIDA CUJETARÁN	1
657 RESPUESTA RÁPIDA	1	704 RESPUESTA RÁPIDA TEOLYUCAN	1
658 REY YARO	1	705 RESPUESTA RAPIDA TU EMPENO CONFIABLE	1
659 SUPER EMPENOS	1	706 RESPUESTA RAPIDA, TU EMPENO CONFIABLE	1
660 TU PRESTAMO EXPRESS	1	707 RESPUESTA RAPIDA	1
661 PRESTAMOS LA FE	1	708 SERVICASH	1
662 PRESTAMOS TU SOLUCION HOY	1	709 SERVICIOS PRENDARIOS	1
663 PRINCES MONEY, S.A. DE C.V.	1	710 SERVICIOS PRENDARIOS CONTINENTAL	1
664 REFSI CASA DE EMPEÑO	1	711 SEVERINO LORENZO EMPENOS	1
665 REINAPIO	1	712 SI TE PRESTO	1
666 RESPUESTA RÁPIDA... TU EMPEÑO CONFIABLE	1	713 SOLUCIONES EL CENTENARIO	1
667 RESPUESTA RÁPIDA, TU EMPEÑO CONFIABLE	1	714 SONADI EXPRESS CASA DE EMPEÑO	1
668 RESPUESTA RAPIDA... TU EMPEÑO CONFIABLE	1	715 SUPER DE PRESTAMOS	1
669 SAN ANGEL	1	716 SUPER DE PRESTAMOS SU SOLUCION	1
670 SAN JOSE	1	717 TAAKIN	1
671 SOLUCIONES PROVIDENCIA	1	718 TE PRESTO DE VOLADA	1
672 SUPER DE PRESTAMO	1	719 TIANGLUIS CASH	1
673 SUPER DE PRESTAMOS... SOLUCION Y DISEÑO	1	720 TIANGLUIS-CASH	1
674 TE PRESTO YA	1	721 TRUKEE	1
675 TRANSO CASH	1	722 TU APOYO INMEDIATO	1
676 TU PRENDA VALE CASA DE EMPEÑO	1	723 TU EMPEÑO	1
677 VISICORP S.A. DE C.V.	1	724 ULTRA EMPENOS	1
678 PRESTAMOS IDEAL	1	725 UNICASH	1
679 PRESTAMOS LA ASUNCIÓN	1		
680 PRESTAMOS LA NACION	1		
681 PRESTAMOS N ORESTE	1		
682 PRESTAMOS PRENDARIOS	1		
683 PRESTAMOS REAL	1		
684 PRESTAPRONTO	1		
685 PRESTAR CASAS DE EMPEÑO	1		
686 PRESTO AYUDA 3	1		
687 PRESTO AYUDA 4	1		
688 PRESTO BIEN	1		
689 PRESTOLANA	1		
690 PRENDAMEXENDAMEX	1		
691 PRUEBA	1		
692 QUICK PRENDA, S.A DE C.V	1		
693 QUICK MONEY	1		
694 R EL REFUGIO	1		
695 RACADY	1		
696 RE RESCATE EXPRESS	1		
697 RENDIMAX	1		
698 RESPUESTA RÁPIDA	1		
699 RESPUESTA AL MOMENTO CASA DE EMPEÑO	1		
700 RESPUESTA RAPIDA	1		



ANEXO 3. Total de casas de empeño registradas ante PROFECO en el Estado de México.

No.	Nombre comercial	Sucursales
1	PRENDAMEX	77
2	FIRST CASH	75
3	NACIONAL MONTE DE PIEDAD	46
4	EMPEÑO FACIL	35
5	EFFECTIMUNDO	34
6	FUNDACION DONDE	24
7	MULTIAPOYO	23
8	PORVENIR	23
9	MONTE PROVIDENCIA	20
10	MULTIEMPEÑOS	14
11	PRENDA SEGURA	14
12	BAZAAR Y MONTE PROVIDENCIA	12
13	REALICE EMPEÑOS	12
14	EMPEÑOS MEXICANOS	10
15	CASH AMERICA	8
16	EL DIAMANTE CASA DE EMPEÑO	8
17	EL CERRITO	6
18	PRESTAMANIA	5
19	CASA VALLES	4
20	EL GIGANTE DEL EMPEÑO	4
21	MONTE NACIONAL DEL AGUILA SA DE CV	4
22	PRENDA ORO	4
23	PRESTA DINERO	4
24	AUTOCASH, S.A. DE C.V.	3
25	CASA DE EMPEÑO MAZATLAN Y/O CM PAWN	3
26	CASH YA! EMPEÑO	3
27	RESPUESTA RAPIDA	3
28	SIEMPRE	3
29	AL CASH CASH SOLUCIONES EN CALIENTE	2
30	CASA DE EMPENO AL CASH CASH SOLUCIONES EN CALIENTE	2
31	CASA DE EMPEÑO LA LUZ	2
32	CDC CASA DE EMPEÑO LA CONCORDIA	2
33	EMPEÑOS LA COMADRE	2
34	EXTRALANA	2
35	MEGAEMPEÑOS	2
36	MONTE DEL PAIS	2
37	MONTE REAL	2
38	MONTE SEGURO CARDEL	2
39	NENACIONAL	2
40	NO APLICA	2
41	PRENDALANA	2
42	PRENDAMEX, TU CASA DE EMPEÑO	2
43	PRESTAMOS RIO	2

44 SUPER DE PRESTAMOS....SOLUCION Y DISEÑO	2
45 APOYO EFICIENTE	1
46 AUTOEMPEÑO UNIVERSO	1
47 CASA DE EMPENO AL CASH CASH	1
48 CASA DE EMPEÑO BALSAS	1
49 CASA DE EMPEÑO EL CERRITO	1
50 CASA DE EMPEÑO MONTE MITLA	1
51 CASA DE EMPEÑO TEPEXI	1
52 CENTRO PRENDARIO	1
53 EFECTICASH	1
54 EL CERRITO CASA DE EMPEÑO	1
55 EL DUENDE PRENDA RAPIDO	1
56 EL OTRO MONTE	1
57 EMPEÑOS IDEAL	1
58 EMPEÑOS LA LIDER	1
59 ESMERALDA	1
60 GEMA SOLUCION	1
61 GRUPO TUPEK	1
62 LIBERA CASA DE EMPEÑO	1
63 MONTE DE OAXACA	1
64 MONTE MITLA	1
65 MONTE MITLA, CASA DE EMPEÑO	1
66 MONTE MORELOS	1
67 MONTEPALMA	1
68 MONTEPIÓ SAN FRANCISCO	1
69 MULTIEMPENOS	1
70 PRENDA EMPENA	1
71 PRENDA SEGURA - SUCURSAL VÍA MORELOS	1
72 PRENDAEMPENA	1
73 PRENDAMAG	1
74 PRENDAMEX PALO SOLO	1
75 PRENDAMEX TU CASA DE EMPEÑO	1
76 PRENDAMEX Y SUPER DE PRESTAMOS...SU SOLUCION	1
77 PRENDAVER	1
78 PRESTA FACIL CASA DE EMPEÑO	1
79 PRESTAMIL	1
80 PRESTAMOS EMPEÑA FACIL	1
81 PRESTO CASH	1
82 PRRENDAMEXENDAMEX	1
83 RESPUESTA RÁPIDA CUAUTITLÁN	1
84 RESPUESTA RÁPIDA TEOLOYUCAN	1
85 SERVICIOS PRENDARIOS CONTINENTAL	1
86 TIANGUISCASH	1
87 TIANGUIS-CASH	1
88 TU EMPEÑO EFECTIVO	1
89 XICO PRESTAMO SEGURO CASA DE EMPEÑO	1