



## APLICACIÓN DEL MODELO DE LA COMPETENCIA DE MICHAEL PORTER PARA FORTALECER LA TOMA DE DECISIONES PREVIO AL DESARROLLO DE UN ESTUDIO DE MERCADO, CON ÉNFASIS EN EL SECTOR PRENDARIO DE ATLACOMULCO, ESTADO DE MÉXICO

**Área de investigación: Mercadotecnia**

**Carlos Alberto Baltazar Vilchis**

Centro Universitario UAEM Atlacomulco  
México  
cabvman@outlook.com

**Yenit Martínez Garduño**

Centro Universitario UAEM Atlacomulco  
México  
ymartine03@gmail.com

**Antonio Sámano Ángeles**

Centro Universitario UAEM Atlacomulco  
México  
Antonio.samano3@gmail.com

**XXII**  
CONGRESO INTERNACIONAL DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN  
E INFORMÁTICA

## APLICACIÓN DEL MODELO DE LA COMPETENCIA DE MICHAEL PORTER PARA FORTALECER LA TOMA DE DECISIONES PREVIO AL DESARROLLO DE UN ESTUDIO DE MERCADO, CON ÉNFASIS EN EL SECTOR PRENDARIO DE ATLACOMULCO, ESTADO DE MÉXICO



### Resumen

El presente trabajo analiza el Modelo de Análisis de la Competencia, de Michael Porter como una estrategia de Business Intelligence previo al desarrollo de los estudios de mercado; se sabe que éstos conllevan la utilización de gran cantidad de recursos y es de vital importancia su correcta administración si se busca ser eficiente en las organizaciones, es aquí donde la experiencia de Porter a través de su modelo da la pauta sobre los caminos a seguir para indagar, analizar y lograr una posición predominante en cualquier mercado mediante el tratamiento adecuado de la información, para obtener datos valiosos a bajo costo, con énfasis en el Business Intelligence.

Dicha investigación ofrece la manera de estructurar la información de fuentes primarias muy importante para establecer estrategias que permiten identificar las posibles vías en búsqueda de una posible ventaja competitiva.

Es un estudio con enfoque mixto, que permite el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, para determinar causas y efectos del fenómeno estudiado y determinar la situación de un mercado en una zona en específico, dicha investigación se enfocó en el giro prendario y microfinanzas.

**Palabras clave:** Análisis, Competencia, Negocio, Business Intelligence, coolhunting.

### Introducción

En la actualidad vivimos en la sociedad de la información. Gracias al desarrollo de las TIC's, de la mejora de los sistemas de información, el crecimiento de Internet, los directivos de las organizaciones pueden acceder a gran cantidad de información, de calidad y con una rapidez cada vez mayor. El potencial que ello ofrece para mejorar la toma de decisiones y para guiar a las empresas hacia la consecución de sus objetivos es enorme. Sin embargo, muchos directivos se enfrentan a la paradoja de que “cada vez tienen más información y menos tiempo para analizarla”. (Cano. J.L, 2007, p6)

Los gerentes se enfrentan a problemas constantemente. Algunos problemas para los que es necesario decidir son sencillos; otros a menudo parecen



abrumadores. Algunos exigen acción inmediata, mientras que otros a veces requieren meses o incluso años para resolverse.

En realidad, los gerentes a menudo ignoran los problemas. Por diversas razones, evitan actuar. En primer lugar, no pueden estar seguros de qué cantidad de tiempo, energía o dificultades les esperan una vez que comiencen a trabajar sobre un problema. En segundo lugar, involucrarse es arriesgado; si un problema se enfrenta pero no se resuelve con éxito, el expediente del gerente puede resultar afectado. En tercer, como los problemas pueden ser tan confusos, es más fácil postergarlos o entretenerse con actividades menos exigentes. Es importante comprender por qué la toma de decisiones puede ser tan retardadora, la mayor parte de las decisiones gerenciales carecen de estructura y conllevan a riesgos, incertidumbre y conflicto. (Bateman. T.S & Snell S.A., 2004, p84)



Hoy día se requiere habilidad para manejar grandes volúmenes de información. Primero necesitamos ser consumidores críticos de la información que otros presentan. Segundo, necesitamos ser capaces de reducir grandes cantidades de información en forma concisa y significativa para hacer interpretaciones, juicios y tomar decisiones efectivas. (Lind. D., Marchal. W, Wathen. S, 2008, p9)



Es por lo todo lo anterior que el presente trabajo muestra cómo se puede utilizar el Modelo de Análisis de la Competencia de Michael Porter, como una estrategia de Business Intelligence, con la finalidad de reforzar la toma de decisiones de las organizaciones previo al desarrollo de un estudio de mercado, se considera dicho modelo como una herramienta que permitirá conocer a competidores, metas futuras, la estrategia actual, sus capacidades y suposiciones de cualquier giro comercial, cuatro componentes esenciales que buscan preparar un perfil de la naturaleza y de la eficacia de los probables cambios estratégicos que cada rival podría realizar, de su respuestas 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.



### **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. (p.65)



## Componentes

El análisis de la competencia 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.

Las compañías se hacen al menos una idea intuitiva sobre las estrategias actuales de los rivales, sobre sus fuerzas y debilidades, 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.



**Figura 1**  
**Componentes del Modelo de Análisis de la Competencia. (Porter, 2006)**



### 1) Metas futuras

Para Porter (2006), el diagnóstico de las metas de los rivales (y de cómo se medirán frente a ellas), tiene como primer componente el análisis de la competencia, es importante por varias razones, si se conocen las metas, se podrán 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. (p.68)

## 2) Posiciones

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, si se considera un productor de costos bajos, quizá trate de castigar a un rival reductor de precios haciendo rebajas.

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.

## 3) 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 se expusieron los principios que rigen la identificación de las estrategias.

## 4) 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.



## ¿Qué es Business Intelligence?

Cano (2007) comenta que dicho término proviene del anglosajón “**Business Intelligence**”, ya que ha sido muy difundido y es comúnmente utilizado. La traducción más habitual es la de “Inteligencia de Negocio”.



El objetivo básico de la Business Intelligence es apoyar de forma sostenible y continuada a las organizaciones para mejorar su competitividad, facilitando la información necesaria para la toma de decisiones. El primero que acuñó el término fue Howard Dresner que, cuando era consultor de Gartner, popularizó Business Intelligence o BI como un término “**paraguas**” para describir un conjunto de conceptos y métodos que mejoraran la toma de decisiones, utilizando información sobre que había sucedido (hechos). Mediante el uso de tecnologías y las metodologías de Business Intelligence pretendemos convertir datos en información y a partir de la información ser capaces de descubrir conocimiento.

## ¿Quién necesita Business Intelligence?

La información que se puede generar a partir de Business Intelligence es útil para todos los departamentos de cualquier organización:

- Responsables de compras, para ver qué artículos se están vendiendo más y cuáles son sus tendencias de venta.
- Responsables de ventas, que deciden la colocación de los productos, para ver qué productos tienen mayor rotación para situarlos en las zonas preferenciales, o bien para poner aquellos de los que, aún teniendo rotaciones inferiores, tenemos existencias y que queremos reducir.
- Responsables de la negociación con las entidades financieras, que conocen cuáles son los flujos de efectivo, tarjetas de crédito o débito.
- Responsables de marketing, para ver la efectividad de las promociones.
- Responsables de personal, para asignar los turnos correctamente en función de la afluencia de clientes y el calendario.

En definitiva, para todas aquellas personas de nuestra organización que tengan que tomar decisiones, dependiendo de qué preguntas necesiten responder estableceremos el modelo de BI necesario, con la finalidad de apoyo a nivel operativo o incluso estratégico. (p. 22-30)

Se sabe también que **BI** tiene diferentes tipos de modelos como lo son el Modelo “entidad relación”, el esquema estrella, el esquema “**snowflake**” y el esquema por granularidad y multidimensionalidad. Sin embargo si se combina el Modelo de la Competencia de Michael Porter con el nivel de análisis propio de **Business Intelligence** se obtiene una herramienta con el potencial necesario para reforzar la toma de decisiones previo a realizar un estudio de mercado.



### Justificación

La realización del presente trabajo permitió 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.



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.

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.



### Metodología

A continuación se muestra el flujo de trabajo a seguir con base al Modelo de la Competencia y los instrumentos para recabar la información.

**Figura 2. Pasos para obtener información.**



**Fuente: Elaboración Propia**



## Instrumentos



**Web and Social Media:** Ricardo Barranco Fragoso (2012), especialista en IT del departamento de Administración de la Información de la IBM, recomienda un análisis que incluya el contenido web, así como de las redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, etc, para lo anterior se utilizará la tecnología de Google “Google Trends” que es una aplicación que sirve tanto para conocer los temas más populares y las últimas tendencias en la red, como comparar el número de búsquedas de varias palabras o frases, también se conoce como “*coolhunting*” (Gil. V.A, 2009). Así, conoceremos el nivel de búsqueda de un determinado término (keyword) durante un período de tiempo concreto, para validar el resultado se utilizará la plataforma web Buzzsumo (2017). También se utilizara la aplicación “Google Maps” para ubicar la competencia en el municipio.



**Scouting:** Es el nombre que se le da a la investigación de campo, cuando se requieren opiniones, se busca conocer las propuestas de la competencia o el grado de satisfacción de los clientes. Esta actividad es empleada en diversas áreas profesionales con la intención de conocer y ampliar el panorama sobre algún tema. En el marketing y la publicidad el éste es básico para comprender cómo se mueve el mercado permitiendo la detección de oportunidades para fomentar la creatividad, para su medición se utilizarán la estadística inferencial a través de una encuesta. (Montiel. E.D, 2015).



**Mistry Shopper:** Comprador misterioso en español, esta técnica consiste en que el cliente misterioso se presenta en un establecimiento como cliente potencial, actuando según un plan preestablecido y recogiendo mentalmente, respuestas, actitudes y comentarios del vendedor. Al término del acto de la compra, el cliente fantasma explica con detalle el desarrollo de la visita. Estos datos sostienen la información cualitativa presentada en informes a la medida para la dirección de la empresa. Dicha información permite identificar los puntos fuertes y débiles existentes en su gestión, implicándoles con los objetivos de mejora continua en lo referente a la satisfacción del cliente. Esto es, permite detectar y evaluar los índices de calidad del servicio (trato, eficacia, profesionalidad, etc.), el seguimiento de las directrices emanadas de los manuales operativos, las posibles optimizaciones de tareas, las necesidades de formación del personal y la influencia del vendedor en la prescripción de marcas, entre otras funcionalidades. Para la obtención de la información que interesa al estudio se utilizará una encuesta así como un *checklist*. (Martínez. C.N, 2008)



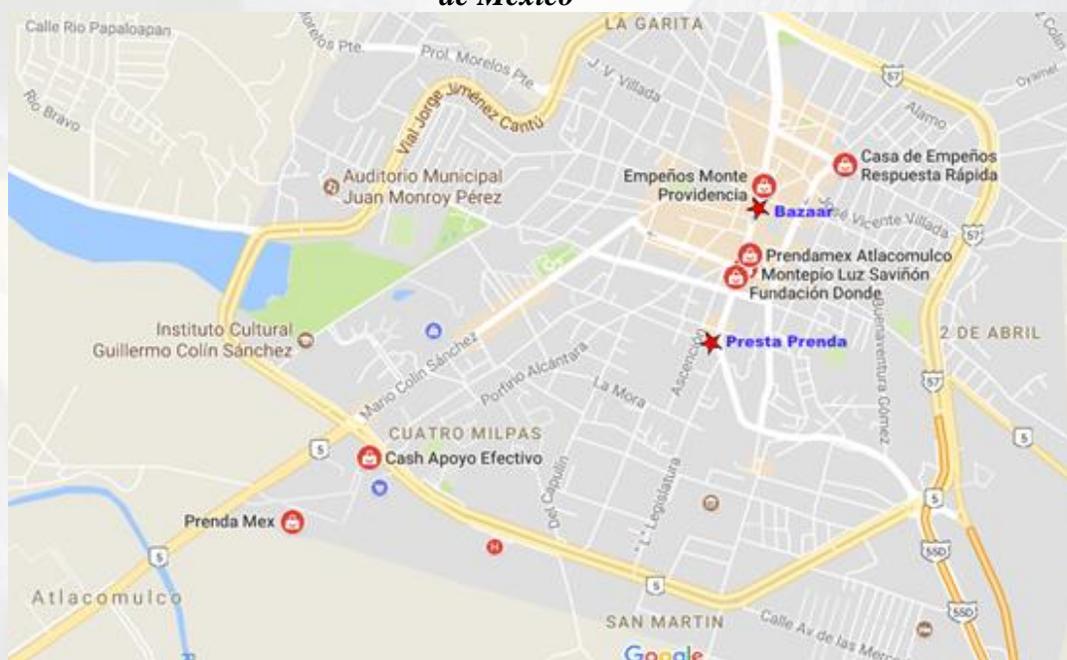
## Resultados

### a) Determinar la competencia actual

Mediante el análisis Web and Social Media se obtuvo la siguiente información de Google Maps con fecha 1 de Julio de 2017, como se puede ver en la figura 3 se distinguen con la figura de un bolso dentro de un círculo rojo la competencia prendaria en el municipio, mediante el Scouting se validó que se omiten dos competidores de la zona y los cuales son importantes, se distinguen a través de una estrella roja y letra azules, éstos son Bazaar y Presta Prenda.



**Figura 3. Competencia Prendaria en el municipio de Atlacomulco, Estado de México**



**Fuente: Google Maps**

A través del *Scouting* se obtuvo la figura 4 donde se indica la lista real de los competidores y la fecha que iniciaron operaciones en el municipio.



**Figura 4**  
**Lista de competidores del sector prendario del municipio**  
**y el año de su inicio de operaciones**

COMPETIDORES ACTUALES	INICIO
	OPERACIONES
BAZAAR	2012
CASH APOYO EFECTIVO	2012
FUNDACIÓN RAFAEL DONDÉ	2011
MONTEPÍO LUZ SAVIÑÓN	2011
MONTE PROVIDENCIA	1997
PRENDAMEX	1995
PRESTA PRENDA	2013
RESPUESTA RÁPIDA	2014
PRESTA FÁCIL	2012
TIENDAS DE PULGAS	2010

*Fuente: Elaboración propia.*

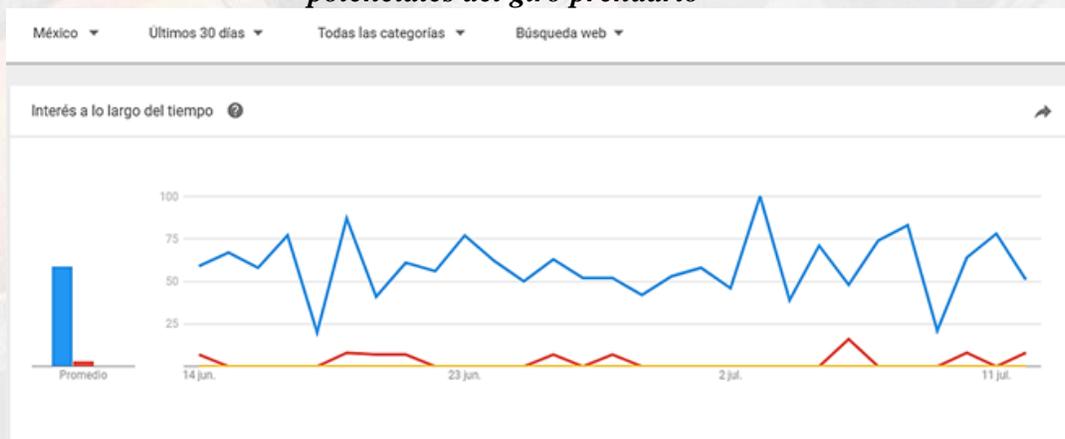
b) Determinar los competidores potenciales

Se ubicó a través de la herramienta Web and Social Media o Coolhunting, que las casas de empeño más importantes de nuestro país son tres, 1) El Nacional Monte de Piedad, 2) Montepío Luz Savion 3) Fundación Rafael Dondé, situación validada a través de la página RANKIA (2017), esto debido principalmente a su figura jurídica de Instituciones de Asistencia Pública (IAP's), lo cual es sin duda una excelente ventaja competitiva y que afecta de manera directa a las casa de empeño privadas.

De estos tres “gigantes”, dos ya se encuentran en el municipio, sin embargo el más importante el cual es el Nacional Monte de Piedad aún no ha mostrado interés en la zona. Para reforzar lo anterior se realizó un análisis con la aplicación Google Trends (2017), se obtuvo la figura 5 donde aparece en color azul el montepío antes mencionado, en rojo Fundación Dondé y en amarillo Luz Saviñón.



**Figura 5**  
**Menciones en la web de los competidores potenciales del giro prendario**



**Fuente: Google Trends (2017)**

Google Trends permite analizar la información de las tendencias por día, mes, año, la Figura 5 tiene un filtro de los últimos 30 días, permite exportar los datos en formato csv lo que hace aún más interesante el nivel de detalle puesto que denota las menciones por día como se puede ver en la Figura 6.

**Figura 6**  
**Menciones por día a detalle**

FECHA	Nacional Monte de Piedad: (México)	Fundación Donde: (México)	Montepío Luz Saviñón: (México)
14/06/2017	59	7	0
15/06/2017	67	0	0
16/06/2017	58	0	0
17/06/2017	77	0	0
18/06/2017	20	0	0
19/06/2017	87	8	0
20/06/2017	41	7	0
21/06/2017	61	7	0
22/06/2017	56	0	0
23/06/2017	77	0	0
24/06/2017	62	0	0
25/06/2017	50	0	0
26/06/2017	63	7	0
27/06/2017	52	0	0
28/06/2017	52	7	0
29/06/2017	42	0	0
30/06/2017	53	0	0
01/07/2017	58	0	0
02/07/2017	46	0	0
03/07/2017	100	0	0
04/07/2017	39	0	0
05/07/2017	71	0	0
06/07/2017	48	16	0
07/07/2017	74	0	0
08/07/2017	83	0	0
09/07/2017	21	0	0
10/07/2017	64	8	0
11/07/2017	78	0	0
12/07/2017	51	8	0

**Fuente: Google Trends (2017).**



## c) Metas Futuras

El Modelo de la Competencia de Michael Porter da la pauta a seguir para poder analizar las metas futuras de cada competidor de la industria que se pretende investigar, los competidores de la figura 4 son sucursales y/o franquicias lo cual se especifica en la figura 7, las franquicias no dependen de una Matriz.



**Figura 7**  
**Determinación de tipo de Unidad de Negocio**

COMPETIDORES ACTUALES	TIPO DE NEGOCIO
PRENDAMEX	FRANQUICIA
RESPUESTA RÁPIDA	FRANQUICIA
TIENDAS DE PULGAS	NO APLICA
BAZAAR	SUCURSAL
CASH APOYO EFECTIVO	SUCURSAL
FUNDACIÓN RAFAEL DONDÉ	SUCURSAL
MONTEPÍO LUZ SAVIÑÓN	SUCURSAL
MONTE PROVIDENCIA	SUCURSAL
PRESTA PRENDA	SUCURSAL
PRESTA FÁCIL	SUCURSAL

**Fuente: Elaboración Propia**

Se obtuvieron los siguientes resultados con base a cada competidor que son mostrados a detalle en el Anexo 1, los participantes del sector prendario en Atlacomulco más importantes son los monte pío Fundación Dondé y Luz Saviñón, así mismo las casas particulares como Monte Providencia, Cash Apoyo Efectivo y Bazaar.

La mayoría de los competidores están conscientes del nivel que se tiene en la zona, se detona un dominio por parte de las casas de empeño particulares, 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 esta casa de empeño tiene la mira en ingresar en el sistema bancario, es un hecho que para éstas 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.

Los actuales servicios que proporcionan las casas de empeño particulares son más eficientes que las propuestas innovadoras de los Monte Pío, un ejemplo de éstos es el de 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

#### d) 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, si se considera un productor de costos bajos, quizá trate de castigar a un rival reductor de precios haciendo rebajas (Porter, 2006).

Con base al Anexo 2, se valida que las casas de empeño particulares ofrecen diferentes productos de empeño que los Monte Pío comenzaron a imitar, esto debido a la baja del Oro y el poco flujo del metal en la zona, varios de éstos competidores (los Monte Pío sobre todo) tienen la creencia que por el simple hecho de tener una “marca conocida” es señal de ventaja, y quizá tengan cierta razón, sin embargo no hay que menospreciar a las casas de empeño particulares pues son organizaciones pequeñas con una flexibilidad y adaptabilidad mucho más fácil que las grandes, esto les da ventaja competitiva para probar diferentes estrategias en beneficio de sus unidades de negocio.

Se analizaron las páginas web de dichos organismos y se determinó que entre más grande es la casa de empeño mejores diseños se encontraron así como la distribución de ésta, opción para ventas, atención a clientes, entre otras.

#### e) Estrategia Actual

Los competidores del giro prendario tienen instalaciones adecuadas y eficientes, con área de atención a clientes, ventanillas, ventas, entre otros, no se pudo determinar qué política de reducción tienen ni cómo llevan su control para reducir costos, sin embargo se validó que a nivel sucursal no cuentan con área para investigación y desarrollo, se deduce que esto viene de alta dirección para las sucursales matrices y de la toma de decisiones del franquiciatario para las otras.

Se valida un bajo nivel de atención al cliente, al ingresar a cada negocio como Mystery Shopper en la mayoría de las sucursales ninguna persona se acercó a preguntar qué se ofrecía, estaban ocupados en sus actividades o me ignoraban, a excepción de la casa de empeño Cash Apoyo Efectivo que la vendedora muy amablemente ofreció sus servicios y explicó a detalle cada proceso para

comprar o empeñar, con lo cual en materia de diferenciación esta casa de empeño busca trascender.

También se determina que existe una “homogenización” de las casas de empeño puesto que todas son muy parecidas en cuestión de “layout” en sus instalaciones, a reserva de los “Monte Pío” que lucen un tanto más suntuosos.



En definitiva los actuales competidores no buscan dar un excelente servicio a un mercado en particular pero sí se determinó qué nicho buscan atacar, el cual es del nivel medio y bajo.

Para profundizar a detalle en los aspectos evaluados se recomienda revisar el Anexo 3.

#### f) Capacidades

Se identificó que existe un nivel de competencia alto en el municipio pero a su vez poca promoción entre los participantes, a su vez se validó mediante el “Scouting” y haciéndose pasar por comprador misterioso o “Mystery Shopper”, que existe un área de oportunidad importante para la atención al cliente, de todas las casas de empeño existentes sólo en una atendió de manera adecuada y pertinente, ésta fue Cash Apoyo Efectivo, los demás se mostraban distantes e incluso indiferentes.

Existen competidores como Presta Prenda de Grupo Elektra quienes con una estrategia de publicidad adecuada podrían acaparar una mayor participación en el mercado, cabe resaltar que es la única empresa que además cuenta con Banco, con una empresa comercializadora de artículos para el hogar y una Televisora.

Se determinaron los diferentes productos que reciben en empeño detallados en la figura 8.



**Figura 8**  
**Productos para Empeño**

	COMPETIDORES ACTUALES	PRODUCTOS						
		ORO	PLATA	DIAMANTES	RELOJES	ELECTRONICOS	AUTOS	INMUEBLES
1	BAZAAR	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO
2	CASH APOYO EFECTIVO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO
3	FUNDACIÓN RAFAEL DONDÉ	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO
4	MONTEPIÓ LUZ SAVIÑÓN	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
5	MONTE PROVIDENCIA	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO
6	PRENDAMEX	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO
7	PRESTA PRENDA	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
8	RESPUESTA RÁPIDA	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO
9	PRESTA FÁCIL	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO
10	TIENDAS DE PULGAS	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO

*Fuente: Elaboración Propia.*

Así mismo se obtuvieron sus tasas de interés que se muestran en la figura 9.

**Figura 9**  
**Tasas de Interés**

	COMPETIDORES ACTUALES	TASA DE INTERÉS POR CASA DE EMPEÑO (MENSUAL)						
		ORO	PLATA	DIAMANTES	RELOJES	ELECTRONICOS	AUTOS	INMUEBLES
1	BAZAAR	7%	15%	N/A	N/A	12%	10%	N/A
2	CASH APOYO EFECTIVO	11%	N/A	N/A	18%	18%	11%	N/A
3	FUNDACIÓN RAFAEL DONDÉ	8%	N/A	8%	8%	10%	10%	N/A
4	MONTEPIÓ LUZ SAVIÑÓN	6%	8%	8%	8%	N/A	10%	0.3% *
5	MONTE PROVIDENCIA	7%	15%	N/A	N/A	12%	10%	N/A
6	PRENDAMEX	10%	10%	N/A	N/A	16%	12%	N/A
7	PRESTA PRENDA	5.7%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
8	RESPUESTA RÁPIDA	10%	10%	N/A	N/A	16%	N/A	N/A
9	PRESTA FÁCIL	10%	10%	N/A	N/A	16%	12%	N/A
10	TIENDAS DE PULGAS	Sólo compra y venta, no empeños.						

*Fuente: Elaboración Propia*

## Conclusiones

La matriz que se obtiene del Modelo de la Competencia de Michael Porter permite al investigador determinar el nivel de competitividad de un giro en particular ofreciendo un panorama a varios niveles para conocer los contendientes que existen, cuáles se integrarán en el mediano y largo plazo, sus metas futuras, las suposiciones que éstos tienen, su estrategia actual y sus capacidades mediante el análisis de fuerzas y debilidades.

Dicho modelo se potencializa mediante el uso de herramientas de Business Intelligence como lo son: Web and Social Media a través de la aplicación de Google Trends , Scouting y Mystery Shopper, las cuales permiten el adecuado análisis de tendencias tanto en Internet como en sus propias instalaciones.



Cabe señalar que en algunos rubros de la matriz fue difícil el obtener la información que le diera sustento debido a que es de tipo privada y sólo con el debido permiso de los entes analizados se podría tener acceso, sin embargo esto no limita el amplio espectro que permite estudiar el Modelo de Porter.

La información obtenida del sector prendario permite validar la posibilidad de establecer una casa de empeño en el municipio de Atlacomulco, Estado de México, ofreciendo una visión para la toma de decisiones, en este caso, luz verde para iniciar con el estudio de mercado.



## Referencias

- American Marketing Association. (2014). Definition of Marketing. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Barranco. R. (2012). ¿Qué es Big Data?. Recuperado de <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/im/que-es-big-data/>
- Bateman. T.S, Snell S.A. (2004). Administración. Una ventaja competitiva. Edit. McGraw Hill.
- Bazaar. (2017). Bazaar casa de empeño. Recuperado de <http://www.bazaar.mx/>
- Buzzsumo. (2017). Analyze what content performs best for any topic or competitor. Recuperado de <http://buzzsumo.com/>
- Cano. J.L. (2007). Business Intelligence: Competir con Información. Recuperado de [http://itemsweb.esade.edu/biblioteca/archivo/Business\\_Intelligence\\_competir\\_con\\_informacion.pdf](http://itemsweb.esade.edu/biblioteca/archivo/Business_Intelligence_competir_con_informacion.pdf)
- Cash Apoyo Efectivo. (2017). Misión, Visión y Valores. Recuperado de <http://www.cashapoyoefectivo.com/acerca-de-nosotros/#corporativo-misionvalores>
- Fundación Dondé. (2017). Quiénes Somos. Recuperado de <http://www.frd.org.mx/>
- Gil. V.A. (2009). Coolhunting. El arte y la ciencia de descifrar tendencias. Ediciones Urano. S.A. ISBN: 978-84-92452-28-6. Barcelona. España.
- Lind. D., Marchal. W, Wathen. S. (2008). Estadística aplicada a los negocios y la economía. 13a Edición. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V. Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón. C. P. 01376, México, D. F.
- Martínez. C.N. (2008). Midiendo la satisfacción del cliente y la calidad del servicio: "mystery shopping", compra fantasma o seudocompra. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Noemi\\_Martinez-Caraballo/publication/28243705\\_Midiendo\\_la\\_satisfaccion\\_del\\_cliente\\_y\\_la\\_calidad\\_del\\_servicio\\_mystery\\_shopping\\_compra\\_fantasma\\_o\\_seudocompra/li](https://www.researchgate.net/profile/Noemi_Martinez-Caraballo/publication/28243705_Midiendo_la_satisfaccion_del_cliente_y_la_calidad_del_servicio_mystery_shopping_compra_fantasma_o_seudocompra/li)



nks/00b49531daacaa8aff000000/Midiendo-la-satisfaccion-del-cliente-y-la-calidad-del-servicio-mystery-shopping-compra-fantasma-o-seudocompra.pdf

Montepío Luz Saviñón. (2017). Tus sueños a un click de distancia. Recuperado de <http://www.luzsavinon.com/>

Monte Providencia. (2017). Con Monte Providencia sal de la rutina. Recuperado de <http://www.monteprovidencia.com.mx/noticia-3.html>

Montiel. E.D. (2015). #CasteMe La evolución del Scouting. Recuperado de <http://blogs.acatlan.unam.mx/smacatlan/2015/03/25/castme-la-evolucion-del-scouting/>

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.

Prendamex. (2017). Con Prendamex sí se puede. Recuperado de <http://www.prendamex.com.mx/>

Presta Fácil. (2017). Empeños. Recuperado de <http://www.presta-facil.com/>

Presta Prenda. (2017). Descubre cuánto puedes recibir por tus prendas. Recuperado de [https://www.prestaprenda.com/#Cuanto\\_recibo](https://www.prestaprenda.com/#Cuanto_recibo)

Rankia. (2017). Mejores casas de empeño 2017. Recuperado de <https://www.rankia.mx/blog/mejores-opiniones-mexico/3450580-mejores-casas-empeno-2017>

Respuesta Rápida. (2017). Quiénes Somos. Recuperado de <http://respuetarapida.com/nosotros/>

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)

SeoCoaching. (2016). Guía completa de Google Trends: ¿qué es y cómo funcionan las tendencias de google? Recuperado de <http://seocoaching.co/guia-completa-google-trends-que-es-como-funcionan-tendencias-de-google/>





## Anexo 4. Capacidades

COMPETIDORES ACTUALES	FUERZAS	DEBILIDADES
PRENDAMEX	Longevidad en la Plaza, se encuentran ubicados en una zona de alto tránsito de posibles clientes.	Poca Promoción, demasiada competencia y poca innovación en sus productos para empeño, baja atención al cliente.
RESPUESTA RÁPIDA	Nuevo en el mercado con posibilidad de crecimiento mediante una adecuada estrategia de publicidad.	Poca Promoción, demasiada competencia y poca innovación en sus productos para empeño, baja atención al cliente.
TIENDAS DE PULGAS	Longevidad en la Plaza, compran casi cualquier artículo.	Pocos canales de distribución de productos, artículos muy obsoletos en tienda, poca atención al cliente.
BAZAAR	Es una copia fiel de Monte Providencia, manejan los mismos productos, están ubicados en una zona de alta afluencia.	Poca Promoción, demasiada competencia y poca innovación en sus productos para empeño, baja atención al cliente.
CASH APOYO EFECTIVO	Buena atención al cliente y diversidad en productos que reciben en empeño, su ubicación en zona de una Plaza comercial ayuda a acaparar más clientes debido al amplio estacionamiento.	Poca promoción en la región y demasiada competencia.
FUNDACIÓN RAFAEL DONDÉ	El prestigio de una marca conocida, se encuentra ubicada en la zona de bancos y de alta afluencia, realizan promoción constante mediante perifoneo.	Poca atención al cliente, demasiada competencia y poca innovación en sus productos pese a haber iniciado en recibir electrónicos.
MONTEPIÓ LUZ SAVIÑÓN	El prestigio de una marca conocida, se encuentra ubicada en la zona de bancos y de alta afluencia.	Poca atención al cliente, demasiada competencia, poca innovación en sus productos pese a haber iniciado en recibir electrónicos y poca promoción.
MONTE PROVIDENCIA	Longevidad en la zona, es una marca posicionada en la región.	Poca promoción en la región, demasiada competencia y bajo nivel de atención al cliente.
PRESTA PRENDA	Pertenece a Grupo Elektra, se promociona a la par de los negocios de ese grupo por televisión.	Poca promoción en la región, demasiada competencia y bajo nivel de atención al cliente.
PRESTA FÁCIL	Relativamente nuevo en el mercado con posibilidad de crecimiento mediante una adecuada estrategia de publicidad.	Poca promoción en la región, demasiada competencia y bajo nivel de atención al cliente.



Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

