

Universidad de Puerto Rico  
Recinto Universitario de Mayagüez  
Facultad de Administración de Empresas

**PYMES Y ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO**

Marcos I. Castro Rosado  
Sebastian Cabrera Rial  
ADMI6005  
Dra. Moraima de Hoyos Ruperto

## PYMES Y ANÁLISIS COMPETITIVO

Hoy vivimos en un mundo de total cambio constantemente, así como las empresas son cambiantes diariamente ante los retos de las últimas décadas. La transformación y la forma de dirigir una empresa ha cambiado de estructura y orden. Tanto así, que hoy el poder de la transformación económica recae sobre las pequeñas y medianas empresas a causa de que rinden un proceso de ciclo económico constante en las localidades y limítrofes cercanos de cada sector económico a desarrollarse. Es por esto que son fundamentales para los gobiernos y municipios por el reconocimiento de su impacto positivo ante el sector de empleabilidad. A esto fines los gobiernos de los diferentes países del mundo buscan incentivos y crean leyes como método de expandir estas compañías. Además, hoy en muchas universidades alrededor del mundo se considera una alternativa viable el emprendimiento como enfoque prioriza, a su vez, qué escuelas están introduciendo esta metodología para el bien social, económicos y competitivo de las diferentes sociedades.

Ahora bien, las pequeñas y medianas empresas son empresas con una cantidad particular de empleados y de ingresos anuales. Cada país utiliza una metodología para identificarlas según la economía y contribución de estas dentro de la industria en general. En Estados Unidos, son conocidas como sus siglas en inglés “Small Business Administration” y son categorizadas bajo diferentes denominaciones, inclusive pequeñas empresas constituidas por mujeres y minorías. Alrededor del mundo las pequeñas empresas son una de las más benefactoras para estimular la economía del sector, proveer respaldo de empleos, aumentar el desarrollo económico e impulsar la competitividad e inversiones internas y externas.

Las Pymes en Puerto Rico han ido en crecimiento durante los últimos años como propósito de estimular la economía y proveer empleos a los puertorriqueños. En diferentes áreas gubernamentales como académicas se desarrollan programas para estimular el crecimiento de esas pequeñas y medianas empresas. Al menos el gobierno de Puerto Rico ha preparado un sin número de leyes y programas para estimular esas empresas. Además, las universidades y organizaciones sin fines de lucro cuentan con varias iniciativas para que los jóvenes comiencen a emprender sus ideas de negocios. En Puerto Rico, como en todos lugares del mundo se comienzan las empresas con una idea de negocios y se coloca en práctica. Las formas de establecer un negocio en Puerto Rico, es como propietario individual, sociedad y corporación. La más común hoy día utilizada en Puerto Rico, es LLC Limited

Liability Company por el hecho que en caso de demandas los dueños no tienen que responder por los daños causados a los que reciben el servicio. Sin embargo, hay muchos negocios establecidos como DBA “Doing Business As”.

Como procedimiento para establecer una organización en Puerto Rico se necesitan ciertos permisos de uso, tales son del Gobierno de Puerto Rico, sin estos no se puede comenzar a operar una empresa. De hecho, con tan solo no tener uno la empresa se podría ver afectada y no poder comenzar a operar y tener multas y penalidades por dicha causa. Entre los permisos que se encuentran son los estatales y municipales, son una serie de permisos extensos para poder operar. Las organizaciones se deben registrar en el Departamento de Estado como primer paso, luego realizar unas gestiones de patentes, seguros, documentos del Departamento del Trabajo, municipio, IRS y entre otros. En el área de recursos humanos es importante que las empresas cumplan con los requisitos, leyes y reglamentos establecidos en Puerto Rico, también debe reconocer la empresa lo que es un empleado vs un contratista independiente, he identificarlo con premura para el bienestar estructural de la organización.

Al igual que en otros países, las empresas en Puerto Rico deben realizar ciertas estrategias de mercadeo para poder mantener un plan seguro y eficaz para actuar dentro del mercado. Un análisis competitivo llevará a la empresa hacia un nuevo nivel de capacidad competitiva. Afirmar el mercado es una de las estrategias moderadamente sólidas para competir contra un mercado robusto y de constante crecimiento y cambio. Las estrategias deben ser bien planificadas para actuar de forma precisa, así cuadrando una determinación fija en el objetivo principal que es atraer nuevos clientes potenciales.

La ventaja competitiva se considera uno de los factores más críticos para el éxito de una empresa, particularmente aquellas que comienzan a entrar al mercado. Para que dicha PyMES (Pequeña y Mediana Empresa) obtengan dicha ventaja, los empresarios deben considerar optar por desarrollar un análisis competitivo, para que en sí esa ventaja pueda ser sostenible durante un largo período de tiempo. Aquellos empresarios tienen que entender que vivimos en un ambiente mutante y innovador, así como lo menciona el economista austriaco Schumpeter, quien en su libro *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, mostró como ideas nuevas fomentan la sustitución o destrucción de otras para darle la bienvenida a otras más innovadoras; aunque es literatura pasada, no guarda verdad. Este empresario debe entender

que la comunidad empresarial no lo van a recibir con brazos abiertos, sino que rápidamente se enfrentará con posibles competidores que harán todo lo posible para que la nueva empresa no les robe participación en el mercado.

Antes de comenzar con el análisis hay que explicar la ventaja competitiva. Se dice que una empresa tiene ventaja competitiva cuando su tasa de ganancia es más alta que la tasa promedio de la industria que participa. Al realizar actividades de una manera distinta a la de sus competidores, esto facilita la diferenciación, que en última instancia facilita a que la organización lleve una ventaja competitiva. El principal objetivo de una organización es maximizar sus ganancias, así como explican siempre en la literatura. Pero al igual que en la formación de aquella ventaja competitiva, se le añade su habilidad de obtener recursos y habilidades, para lograr una posición distintiva en cuanto al desempeño en el mercado empresarial. El simple hecho de colocar un letrero frente a su negocio y abrir las puertas al público no garantiza el éxito comercial. Es rara la ocasión donde los dueños de pequeñas empresas pueden competir eficientemente con las empresas más grandes, particularmente en precio. La clave importante para lograr la competitividad es la sostenibilidad de las ventajas competitivas basadas en la identificación y la mejora de los procesos desde la perspectiva de los clientes.

El desarrollo de esa ventaja competitiva se centra en tres componentes claves. Se afirma en primera instancia que la ventaja competitiva debe tener el poder de generar valor para el cliente. Ese valor del cliente puede ser definido en términos de precio, calidad, y servicio o la Tríada de Valor del Cliente. En segundo lugar, el cliente debe percibir el valor mejorado del producto o servicio. Independientemente si su producto pudiera considerarse superior a los de la competencia, ya que el cliente percibe que su producto es realmente superior. Aquí un ejemplo de *Intel Corporation*, que reconoció esto tras el comienzo de una campaña agresiva de mercadeo utilizando la simple frase “Intel Adentro”, donde se grababa en etiquetas y colocadas en el exterior de IBM y otras compañías de computadoras. Finalmente, una ventaja competitiva efectiva requiere que cualquier táctica utilizada sea difícil de copiar para la competencia.

La literatura ofrece muchos ejemplos de ventajas competitivas, tristemente la mayoría parece estar basada en empresas grandes. A veces, las pequeñas empresas pueden emplear las mismas estrategias que usan las grandes empresas, pero el factor clave para mantener esa imagen en el mercado competitivo moderno es el obtener una ventaja competitiva, y el requisito necesario es poseer una estrategia adecuada. La clave para lograr la competitividad es la sostenibilidad de las ventajas basadas en la identificación, la concentración en el cliente y la mejora del proceso desde la perspectiva de los clientes. La sostenibilidad de un tipo de ventaja competitiva es aquella que es valiosa para los clientes, que los competidores no pueden imitar ni copiar fácilmente y que logre seguir moldeando a la organización. Por ejemplo, American Airlines ofreció a los clientes un programa de viajero frecuente antes que cualquier otra aerolínea. En otro caso Southwest Airlines logró encontrar formas creativas de controlar los costos utilizando aeropuertos secundarios, así como Newark, en lugar de la ciudad de Nueva York y usa solo aviones 737 mientras que brinda a los clientes una experiencia de vuelo accesible y de calidad.

El costo juega un papel importante en la ventaja competitiva, las pequeñas empresas no deben pasar por alto la posibilidad de reducir sus costos mediante la reducción del equipo de capital, la ubicación o los gastos generales. El control también podría considerarse un tema importante en la ventaja competitiva. Las barreras de entrada y salida también pueden proporcionar una ventaja competitiva. Las empresas más pequeñas a menudo pueden poseer una ventaja en este caso, ya que muchas empresas más grandes tienden a actuar más lento gracias a la larga burocracia corporativa. Encontrar esa ventana de oportunidad adecuada podría mejorar con una evaluación y valoración más exhaustivas de los desarrollos tecnológicos, los cambios demográficos y los cambios sociales y estilos de vida. Las empresas más pequeñas a menudo tienen una ventaja debido a que son más flexibles, lo que les permite poder cambiar de dirección rápidamente cuando sea necesario. La gerencia debe jugar un papel crítico en el desarrollo de ventajas competitivas. Porter sostiene que los gerentes a veces se enfocan demasiado en el desempeño financiero, obteniendo asistencia del gobierno o construyendo alianzas y fusiones en lugar de ejercer un liderazgo real. Además, sostiene que *“las realidades competitivas de hoy exigen liderazgo. Los líderes creen en el cambio; dan energía a sus organizaciones para innovar continuamente.”* Lograr una ventaja

competitiva a veces requiere ofrecer a los clientes un valor mayor que el de la competencia. El cliente define el concepto de valor, que en algunos casos puede significar más cantidad por menos dinero, ya viene siendo mejoras o servicios adicionales, así como entrega o instalación al hogar o simplemente la rapidez con la que terminas el servicio o producto.

Un análisis competitivo es el plan maestro, a largo plazo, con la meta de obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores en la industria que se sitúa. No obstante, debe crear una posición defensiva en dicha industria donde está situado y generar un retorno de su inversión. Tocamos el caso de *Westin Hotels*, que, a pesar de operar en un mercado muy competitivo, encontró con éxito la manera de distinguirse entre otras cadenas hoteleras. El director ejecutivo de la compañía investigó la competencia y descubrió que un gran porcentaje del negocio de *Westin* era el resultado de un número relativamente menor de clientes comerciales importantes. Se actuó para forjar asociaciones estratégicas con esas cuentas claves a fin de que no tuvieran que negociar todos los años sobre la base del precio, sino que negociaran sobre la base de valores fundamentales compartidos.

El desarrollo de un Análisis de Competitividad comienza con la identificación de competidores relevantes. En algunas industrias, por ejemplo, en la industria de comida rápida, los competidores podrían estar operando muy cerca de su ubicación. Debe considerar qué tan lejos puede viajar alguien para comprar el almuerzo cuando solo tiene una hora para viajar allí, almorzar y regresar a su escritorio a tiempo. Por otro lado, en algunas otras industrias, la naturaleza de la oferta de su producto o servicio puede ser tal que los clientes hagan todo lo posible para comprar su producto o servicio. La ventaja competitiva es la mayor tasa de atractivo que ofrece una empresa en comparación con los competidores desde el punto de vista de los clientes. se considera en el marco de la creación de valor como todo aquello que incrementa los ingresos sobre los costes. La ventaja competitiva radica en las propiedades o dimensiones de cada empresa que le permiten ofrecer mejores servicios que los competidores. De acuerdo con las definiciones anteriores de ventaja competitiva, parece que una relación directa entre los valores esperados de los clientes, los valores ofrecidos por la empresa y los ofrecidos por los competidores determina las dimensiones y condiciones de la ventaja competitiva. Si los valores presentados por la empresa están más cerca de los valores

esperados de los clientes en comparación con los valores ofrecidos por la competencia, presentados por la empresa están más cerca de los valores esperados de los clientes en comparación con los valores ofrecidos, se puede decir que la empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores en uno o más índices. Esta ventaja hace que la empresa sea superior a sus competidores en proximidad a los clientes y cautivando a su corazón. El componente principal de la eficiencia para muchas empresas es la productividad de los empleados, que a menudo se mide en función del rendimiento de cada empleado. Una empresa que tiene la productividad de los empleados más alta generalmente tiene el costo de producción más bajo. Un producto es de alta calidad cuando está de acuerdo con las necesidades y demandas de los clientes. La importancia de la innovación y la imagen en el aumento de la competitividad de las empresas de la industria alimentaria. El costo y la dirección de las actividades innovadoras, así como el condicionamiento competitivo de la industria alimentaria en Polonia, que es competitivo a nivel internacional, particularmente con los Estados Unidos en base a precio y costos, ya que es percibido como algo de alta calidad y un precio alcanzable.

El epicentro del análisis comienza con las obras de Porter. Porter ha determinado la atractividad de un mercado y ha definido las 5 fuerzas que determinan el atractivo de tal mercado. ¿Alguna vez has pensado en el potencial de tus competidores? ¿Has observado el comportamiento del consumidor en tu industria? Si contestas sí en una o las dos de las preguntas, significa que has estado tratando de formular una estrategia para llevar a cabo una ventaja competitiva, así conocido como análisis competitivo. Se hace una lista de competidores para el análisis competitivo. En primer lugar, se debe uno preguntar quiénes son esas organizaciones que satisfacen la misma necesidad que tú, y a esos tú las llamas competidores.

Existen varios tipos de modelos para el uso de Análisis Competitivo en el ambiente de la mercadotecnia, pero se tocarán tres modelos en este escrito. ¿Pero cómo escoger el que aplica a tu empresa? Simple. Cuáles son las necesidades de la empresa en cuanto al alcance de aquellos clientes que quieras atraer y debes reflexionar acerca de la posición de la empresa en el mercado. Comenzamos con el primer modelo. SWOT (Fuerzas, Debilidades,

Oportunidades, Amenazas) Análisis. Este modelo nos ayuda a evaluar factores tanto internos, que son las Fuerzas y Debilidades, como externos, aquellas Oportunidades y Amenazas, que impactan al negocio. Este modelo se usa mucho para identificar y resaltar tus ventajas potenciales versus aquellos competidores. Por ejemplo, una ventaja puede ser una buena relación con un proveedor que te ayude en mejorar costos y así aprovechar y poner precios más accesibles para atraer clientes. No solamente funciona para ti como organización, sino que te puede utilizar para incluso analizar competidores y sus distintos canales de mercadeo, como sus redes sociales y anuncios físicos, exposición en la radio y periódico.

## SWOT ANALYSIS

S	W	O	T
<b>STRENGTHS</b>	<b>WEAKNESSES</b>	<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>THREATS</b>
Internal factors that give you an advantage	Internal factors that work to your disadvantage	External factors that pose opportunities	External factors that pose threats
<p><i>Examples</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Brand reputation</li> <li>● Access to skilled staff</li> <li>● Company culture</li> <li>● Industry relationships</li> <li>● Location</li> </ul>		<p><i>Examples</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Number of alternatives</li> <li>● Demand</li> <li>● Availability of financing</li> <li>● Cost of raw supplies</li> <li>● Political climate</li> </ul>	

Pasamos al modelo creado por Michael Porter, 5 Fuerzas de Porter, que busca examinar el mercado competitivo en una industria en su totalidad o un segmento de mercado. Este modelo busca evaluar 5 elementos: Nuevos Entrantes, Compradores, Suplidores, Sustitutos, y Rivales.



¿Por qué utilizar este modelo? Observando estos cinco elementos, provee información acerca de cuán atractivo es entrar en un nuevo mercado o incluso expandir su servicio o producto en búsqueda de nuevos consumidores. Al igual que SWOT, trae a luz las posibles estrategias para ayudar a moldear a su favor. Por ejemplo, con este modelo te hará ver si necesitas desarrollar más la marca para que los consumidores sean atraídos a ella. Siguiendo ese camino encuentre una manera de hacer que su producto sea lo más económico posible o subirle el precio añadiendo algo adicional. No sacrifique sus estándares, ya que es de suma importancia porque los clientes notarán rápido si la calidad disminuyó o no. Simplemente encuentre la manera de obtener lo que necesita de la manera más eficiente posible. Puede simplificar los procesos más fácilmente y determinar dónde recortar costos cuando mapee su proceso y analizar lo visual. ¿Por ejemplo una cafetería puede utilizar un tipo de café como lo es Alto Grande, pero existe una oportunidad de traer un café más de calidad como Gustos, sin sacrificar mucho?



El tercero es Mapa Perceptual o de Posicionamiento, en donde buscamos la percepción y posicionamiento del producto o servicio en cuanto a las alternativas de competidores que existen en el mercado. Para que funcione este modelo se comienza determinando dos atributos que vas a utilizar como base para comparación. Luego marcas donde estas localizado versus los de los competidores, también cogiendo dos de sus atributos. La foto abajo muestra la percepción del precio de un producto.

## PERCEPTUAL MAPPING



### Recomendación:

Esta recomendación es hecha teniendo en mente el modelo de análisis que más puntos y temas tocó para que primero puedas conocer más a su organización, como a la de los competidores con el fin de maximizar esa ventaja competitiva y ganancias. ¿Qué crees que pensarían tus clientes de tu negocio si estuvieras al lado de tus competidores? ¿Cuáles son tus

competidores principales? ¿Qué te hace destacar de los demás? Entre otras, son preguntas importantes que el modelo de las 5 fuerzas de Porter puede contestar. Los puntos para llevarse a cabo al utilizar el modelo de Porter es que es un modelo para analizar el entorno competitivo de una empresa. Segundo, el número y el poder de los rivales competitivos de una empresa, los posibles nuevos participantes en el mercado, los proveedores, los clientes y los productos sustitutos influyen en la rentabilidad de una empresa. Finalmente, el análisis de las cinco fuerzas se puede utilizar para orientar la estrategia empresarial para aumentar la ventaja competitiva.

Para entender detalladamente lo que significa cada punto, se utilizará a la *Coca Cola Company*. Primero comenzamos con el poder de negociación con los suplidores, en el caso de Coca Cola los ingredientes necesarios para el desarrollo de las bebidas y comida la mayoría de los ingredientes son productos básicos como lo es la papa, colorantes, azúcar, cafeína, envases, etc. Así que los gastos para estos productos no tienen ningún poder de negociación, ya que tienen fijos los precios, por este motivo, los suplidores de esta industria son relativamente débiles.

Cuando se habla de amenazas de nuevos entrantes, hay muchos factores que hacen que sea difícil entrar en la industria de las bebidas. Estos factores son la imagen de la marca y la lealtad, publicidad, la red de embotellado, las represalias de la distribución minorista y la cadena de suministro global. Coca Cola opta por representar las culturas de diferentes países en sus anuncios. También patrocinan diferentes juegos y equipos y contó en innumerables programas de televisión y películas. Esto hace el escenario muy difícil para los nuevos entrantes para tener éxito. Coca Cola tiene contratos exclusivos con embotelladores en todo el mundo. Estos acuerdos o contratos de embotellador prohíben trabajar con marcas de la competencia. Coca-Cola tiene la red de distribución de bebidas más grande del mundo; consumida en más de 200 países y un promedio de casi 1.6 millones de consumiciones por día. También ha adquirido algunas de las empresas embotelladoras lo que hace difícil para los nuevos jugadores conseguir contratos de embotellador o para construir sus plantas embotelladoras. Coca-Cola ofrece entre 16 a 21 por ciento de los márgenes de los minoristas, esto hace que sea muy difícil para el nuevo entrante persuadir a los minoristas de vender sus

productos. Coca Cola inició una colaboración para facilitar más de 50.000 pequeños productores de frutas en Kenia para aumentar su productividad y duplicar sus ingresos en el 2014.

Una vez que identifique el marco de análisis competitivo que se adapta a su situación, deberá comenzar a investigar. Existen muchas herramientas en internet en cuanto a la creación de un modelo de Análisis de Competitividad, por ejemplo, Small Business Administration (SBA), muchos blogs, páginas de internet con modelos pre hechos, gratis como no, incluso hasta asistencia con chats para asistirlos en la formación y creación de tales modelos.

En fin, las empresas deben mantener claro que los análisis son una inversión donde la empresa recurre para maximizar sus herramientas ante la competencia. Estas ayudan a elevar los niveles de competitividad de las empresas por la búsqueda de esos potenciales clientes. Las herramientas como Porter y Swot son análisis que ayudan a comprender de forma sólida, concisa y precisa la forma en la cual se debe cautivar al cliente. Durante la búsqueda de ese nuevo cliente se debe implementar un análisis exhaustivo y de constante transformación, las empresas no deben permitir la carencia de información, de lo contrario, entrarían en un momento de declive. Ya que cuando las empresas comienzan a dejar a un lado las transformaciones del mercado son opacadas por la competencia. De norma general, las empresas deben mantenerse transformadas según como lo hace el mercado, así de esa manera mantienen activos los canales necesarios para mantener una estrategia recurrente y sólida. Solo con estos análisis aquí anteriormente descritos pueden planificar una estrategia solidificada y de forma constante y viva. La planificación es la forma perfecta de preceder los males de una empresa. Siempre se debe tomar en cuenta las oportunidades dentro de la vulnerabilidad de las organizaciones, el momento donde la mayoría de las empresas crecen son en medio de la crisis. Por esta razón, es una fuente grande para empoderar nuevas estrategias y fortalecer a las empresas actuando de manera conforme al mercado. Así que el desarrollo de las estrategias transformadoras de las empresas solo quedará en manos de aquellos ejecutivos capaces de accionar, y manteniendo el constante avance conocimiento de

los cambios del mercado qué son productores en tiempo actual. La forma más ágil de llevar una empresa hacia su potencial total es planificando de forma estratégica las decisiones con recursos que sean métricos dentro del mercado. Por ende, los análisis competitivos y de comportamiento del mercado.

### **Referencias:**

Bressler, Martin. (2012). How small businesses master the art of competition through superior competitive advantage. *Journal of Management & Marketing Research*. 11. 30-41.

Szwacka-Mokrzycka, Joanna. (2010). SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN FOOD INDUSTRY.

Kosaka, K. (2020, August 14). 5 Competitive Analysis Frameworks Explained with Visuals. Retrieved February 28, 2021, from <https://blog.alex.com/competitive-analysis-frameworks/>

How to Define Strategy Using Porter's Five Forces. (2019, October 4). Retrieved February 28, 2021, from <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-strategy>

How to Create a Competitor Analysis Report (Templates Included). (2020, August 13). Retrieved February 28, 2021, from <https://venngage.com/blog/competitor-analysis-template/>

Baker, J. (2020, June 30). Cómo Hacer un Análisis Competitivo Para Una Pequeña Empresa | TAPLocal PR. Retrieved February 28, 2021, from <https://taplocalpr.com/2019/08/how-to-conduct-a-competitive-analysis-for-your-smb/>

Porter M.F.(1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press, New York.

Khan, E. A. (2010). Core Competencies of Micro Businesses as Sources of Competitive Advantage: An Exploratory Study of Street Food Vending. *SSRN Electronic Journal*, 22. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1681443>

Anjaningrum, W. D., & Rudamaga, H. (2019). Creative Industry: Enhancing Competitive Advantage and Performance. *Asia Pacific Management and Business Application*, 007(03), 123–146. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2019.007.03.1>

Editorial SalesUp! (2017, 11 septiembre). Valor y Satisfacción - Diccionario de ventas - SalesUp! Recuperado 9 de marzo de 2021, de <https://www.salesup.com/diccionario-ventas/definicion/valor-y-satisfaccion.shtml>

Hosseini AS, Soltani S, Mehdizadeh M. Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2018; 4(2):17. <https://doi.org/10.3390/joitmc4020017>

Ejemplo de Coca Cola de Las. (2017, 7 noviembre). Recuperado 9 de marzo de 2021, de <https://www.5fuerzasdeporter.com/ejemplo-de-coca-cola-de-las-5-fuerzas-de-porter/>

Vega J, Rivera, (2019). Como Iniciar, Desarrollar y Administrar Un Negocio Pequeño en Puerto Rico, Centro de Negocios y Desarrollo Económico, Colegio de Administración de Empresas, Recinto Universitario de Mayagüez, Universidad de Puerto Rico.