

Mentoría y Estrategia.

Coordinadores

Dr. Rafael Espinosa Mosqueda
Dr. Emigdio Archundia Fernández
Dr. Ricardo Contreras Soto



Autores

M. En D. Fabiola Erazo Ordaz, Dr. Rafael Espinosa Mosqueda, Dra. Martha Ríos
Manríquez, M.B.A. Oswaldo Martínez Campos, Dr. Sebastián Bustamante Edquen y
Dr. Cristóbal Miralles Insa

Tabla de contenido

SISTEMAS CONTABLES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: CALIDAD; MENTORÍA, TUTORÍA Y ESTRATEGIA.	1
TABLA DE CONTENIDO	2
PROLOGO	3
MENTORÍA PROGRA DE DESARROLLO GERENCIAL EN LATINOAMÉRICA: CASO MÉXICO	4
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
REALIDAD PROBLEMÁTICA	5
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	11
JUSTIFICACIÓN	12
HIPÓTESIS	12
MARCO TEÓRICO	13
TEORÍA SISTÉMICA	13
MODELO DE MENTORÍA	14
APORTACIÓN DEL MENTOR	17
TIPOS DE MENTORÍA	18
MODELO DE MENTORÍA	18
LIDERAZGO	21
LOS RETOS	22
METODOLOGÍA	23
CONCLUSIONES	24
BIBLIOGRAFÍA	26
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA CERÁMICA ARTESANAL UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA EN EL ESTADO DE GUANAJUATO.	29
RESUMEN	29
INTRODUCCIÓN	30
METODOLOGÍA	30
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	30
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	44
CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.	60
LOS FACTORES INTERNOS	60
LOS FACTORES EXTERNOS	61
BIBLIOGRAFÍA	63
CONCLUSIONES GENERALES.	65

Prologo

El presente libro contiene temas sobre la Mentoría; y un análisis FODA del cluster de cerámica de donde el primero tema tratado es sobre la Mentoría como un programa de desarrollo gerencial, sustentando que el siglo próximo pasado ha sido marcado por circunstancias que han impactado a la humanidad como crisis conceptuales y metodológicas; asimismo la ciencia, la tecnología, las costumbres, el modo de pensar y actuar cambian con tal rapidez que llegan a ser difíciles reconocerlos y darse cuenta. S. Haeckel (2000) afirma “en la Era de la Información, asimilar los cambios no es todo, es lo único”. Las estructuras organizacionales, al igual que los sucesos en el mundo, presentan modificaciones en un área de desarrollo estratégico que es la capacitación del personal que toma decisiones y, que es necesario proyectar y gestionar a través de un proceso de sucesión planificada llamado mentoría. Para realizar dicho cambio se requiere procesos de reconocimiento en áreas de inteligencia, liderazgo y de competencias gerenciales, a través de evaluaciones efectuadas en los dueños de las pequeñas organizaciones que, al mismo tiempo, faciliten el contexto organizacional multicultural al cambio y adaptabilidad al mercado de acuerdo a su estructura y tamaño. El último tema versa sobre un análisis FODA del cluster de cerámica describiendo que el logro de ventajas competitivas por las empresas es de vital importancia para el éxito y la supervivencia. Mediante este análisis de fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas se busca conocer los principales factores de éxito de las pequeñas y medianas empresas con una muestra de 148 empresas de la Industria Cerámica Artesanal del estado de Guanajuato en México. Se analizan los resultados obtenidos de la investigación empírica a través de los métodos estadísticos, y se llevan a cabo conclusiones derivadas del estudio realizado y se dan recomendaciones que le den continuidad y mayor amplitud a este estudio.

MENTORÍA PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL EN LATINOAMÉRICA: CASO MÉXICO

UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

M. en D. FABIOLA ERAZO ORDAZ
DR. RAFAEL ESPINOZA MOSQUEDA
DRA. MARTHA RIOS M.

Resumen

El siglo próximo pasado ha sido marcado por circunstancias que han impactado a la humanidad como crisis conceptuales y metodológicas; asimismo la ciencia, la tecnología, las costumbres, el modo de pensar y actuar cambian con tal rapidez que llegan a ser difíciles reconocerlos y darse cuenta. S. Haeckel (2000) afirma “en la Era de la Información, asimilar los cambios no es todo, es lo único”. Las estructuras organizacionales, al igual que los sucesos en el mundo, presentan modificaciones en un área de desarrollo estratégico que es la capacitación del personal que toma decisiones y, que es necesario proyectar y gestionar a través de un proceso de sucesión planificada llamado mentoría. Para realizar dicho cambio se requiere procesos de reconocimiento en áreas de inteligencia, liderazgo y de competencias gerenciales, a través de evaluaciones efectuadas en los dueños de las pequeñas organizaciones que, al mismo tiempo, faciliten el contexto organizacional multicultural al cambio y adaptabilidad al mercado de acuerdo a su estructura y tamaño.

La presente investigación se refiere a la mentoría como base estructural de estudio, como parte de la capacitación a nivel gerencial, a través del modelo de teoría de sistemas conformado por subsistemas de inteligencia, liderazgo y competencias

gerenciales, en las pequeñas empresas en México, permitiendo la trascendencia de los dueños en sus organizaciones, el incremento de la satisfacción laboral, mejora en sus finanzas y la estabilidad de aquellos que se emplearon.

Palabras clave. Mentoría, teoría de sistemas, liderazgo.

Introducción

Realidad problemática

El desarrollo de la humanidad ha sido marcado por circunstancias de impacto que se presentan como opciones de oportunidad y cambio, donde los conceptos y la metodología se ven removidas desde sus raíces y esto conlleva a modificaciones en las bases de la administración y el comportamiento organizacional. Estos cambios estructurales, que puede ser percibido como crisis o como punto de quiebre para el cambio, son resultado del nacimiento de un nuevo entorno que durante los años 70 del siglo próximo pasado se presentan en la ciencia, la tecnología, las costumbres, el modo de pensar y actuar dada la movilidad del ser y que se realiza con tal rapidez que llega a ser difícil reconocerlos y darse cuenta. S. Haeckel (2000) afirma “en la Era de la Información, asimilar los cambios no es todo, es lo único”

Como parte de la sobrevivencia del ser humano en el entorno en el que se desarrolla y como resultado de las necesidades que surgen en años anteriores, los dueños de las organizaciones tienen ante sí los cambios que florecen en la práctica del *managment*, así durante la década de los noventa, que es la punta de lanza para dar pauta al nuevo milenio, se generan las bases del cambio. Por tal motivo el empresario ve ante sí los retos a comprender en conceptos básicos como lo es el liderazgo, la inteligencia y las llamadas competencias gerenciales que se les pide realicen en contextos multiculturales.

El empresario actual en defensa de su desempeño profesional y personal, así como de su equipo de trabajo y retomando lo que plantea Chowdhury “el éxito de la

organización del Siglo XXI dependerá de la utilización eficaz de las personas”, requiere tomar el protagonismo de su empresa en el ámbito contable, económico y de desarrollo personal; comprender la vía que requiere tomar para ser parte de las organizaciones estructuradas por las competencias gerenciales y abandonar los comportamientos de pensamiento único. Para ello debe reconocer el compromiso que tiene como dueño de una unidad de desarrollo económico elaborando una ruta de desenvolvimiento que va a transitar en el proceso de transición de conocimiento en las áreas gerenciales, en la perspectiva de capacitar a su posible sucesor al cual deberá entregar el cargo de dueño, gerente general, director general o CEO¹, en término anglosajón.

En dicho protagonismo por parte del dueño, es necesario que identifique cuál ha sido su desempeño desde la perspectiva del liderazgo con relación al desarrollo de competencias gerenciales y la inteligencia que se presenta ante la diferencia generacional del capital humano que está en su organización. Este proceso de evaluación del CEO de las empresas se realiza en grandes organizaciones, sin embargo considerando que las pequeñas empresas (PyMEs) son parte importante del desarrollo de un país, es necesario saber qué sucede con el protagonismo de estos dueños, preguntándoles ¿cómo podemos ayudar a los empresarios de pequeñas empresas a ser protagonistas de su organización?, ¿estarán dispuestos a desarrollar un programa de mentoría ejecutiva?, ¿han sido capacitados para ser dueños de su misma empresa?.

En esta era que es identificada por la necesidad de cambios y que nos facultan para tener entornos modificables para enfrentar estas preguntas sobre el comportamiento de los dueños de las PyMEs, se requiere evaluar los factores comprometidos en un programa de mentoría, conformándose por factores de conocimiento, manejo adecuado de uno mismo y la relación directa o indirecta con los demás, erradicando al

¹ Chief Executive Officer (CEO): designación anglosajona para el más alto ejecutivo con dedicación a tiempo completo en una empresa. En terminología española, se puede interpretar como presidente ejecutivo, consejero delegado o director general, según la empresa. A efectos de este estudio, y debido a la diversidad de puestos equivalentes al CEO anglosajón, se ha optado por mantener la terminología extranjera.

ingenio, el instinto, la improvisación, el desconocimiento del manejo de los recursos humanos del dueño de las PyMes.

Ante esta proyección, el comportamiento organizacional y liderazgo empresarial en México se ven influenciados porque los empresarios se sienten capacitados para dirigir sus organizaciones aplicando recetas heredadas o sistemas tradicionales considerando como factores primordiales al ingenio, instinto, improvisación, sentido dogmático poco entendido y liderazgo autoritario, que poco van a durar en este tiempo; para lograr que los CEO's estén a la vanguardia de los requerimientos de globalización financieros, económicos y de personal requieren implementar programas diseñados para realizarse con mentores, y como planeación estratégica de un país lograr desarrollar a los dueños de la PyMEs en todas las dimensiones de la mentoría para cumplir con el perfil de un mentor y ayudar a la evolución de la gestión en el contexto en donde se desarrollan. Para esto se requiere que los empresarios comprendan el significado de la mentoría, la evolución que se genera en la gestión al ser mentor y la mejora en su organización al aplicar un programa de mentoría. Así, la importancia de llevar a cabo el estudio radica en un ámbito social de reconocimiento de herramientas propias de países del primer mundo que tiene cabida en países como México y que se requiere evaluar de manera determinante en cuestión a las posibilidades, capacidades y perspectivas que puedan manifestar los empresarios dueños de PyMEs, para transformar su percepción de desarrollo único al de ser mentor.

Antecedentes.

Para lograr modificar la percepción del dueño ante las actividades que realiza, así como la planeación estratégica en el proceso de transición de poder empresarial es necesario definir el camino a seguir por parte del CEO generando su visión de desarrollo profesional dentro de la organización aunada a la decisión de la selección del individuo que tiene las potencialidades necesarias para ocupar el puesto que pronto dejará. Ante este camino doloroso de dejar se han realizado estudios sobre los índices de rotación de CEO's en el periodo del 2000 al 2010 por la empresa Booz & Company, arrojando como resultado la evolución de las actividades del gerente

general en las empresas, los altos índices de rotación y los modelos de sucesión en los mercados e industrias, mostrando que la trayectoria profesional de estos individuos cada vez es más corta e intensa. Los estudios realizados muestran que se han realizado 291 nombramientos de CEO's en las 2,500 empresas mayores cotizadas en el mundo, con una capitalización bursátil media de 10.000 millones de dólares. Los sectores cubiertos son el financiero (21% de las empresas), el de gran consumo (19%) y el industrial (15%). En cuestión de los 291 reemplazos, 86 se ocasionaron en América del Norte representando un 30 por ciento, 63 en Europa que significa un 22 por ciento, 43 en Japón el 15 por ciento, 68 en el resto de Asia (23%) y 31 en otros lugares del mundo (11%). Las tasas de rotación, presentan una reducción en América del Norte del 12,4 al 11,4%; la tasa de Europa sufrió una importante caída, desde el 15 al 10,1%; una disminución similar experimentó la tasa de China y el resto de Asia, que bajó del 15,3 al 10,2%. En cambio Japón, que en los últimos años ha mostrado las tasas más altas, experimentó una tendencia contraria al aumentar del 16,4% al 18,8%. Suárez, D. (2010)

Sobre estudios que determinan la transición de poder es decir, que pasan las organizaciones de generación a generación en las pequeñas empresas en el mundo dos de cada seis pasan a la segunda generación familiar; de seis empresas solo una sobrevive a la tercera generación. De acuerdo a los estudios de Pricewaterhouse Company (PwC), indican que alrededor del 60% PyMEs desaparecen cuando tiene lugar el primer cambio generacional; el cambio de mando o dirección de la segunda a la tercera generación presenta una mortandad del 83% del 40% de las organizaciones; confirmándose con los estudios realizados por Deloitte, mencionado por Solis, P. (2011), que presentan que de cada 10 empresas solo 2 sobreviven a la tercera generación.

En México los estudios realizados en la evaluación de la transición de poder en las empresas señalan que, de acuerdo a Solis, P. (2011), este proceso se ve mermado debido a que son dirigidas por el fundador y tienen más de 60 años en el mercado ante tal situación la organización estará ante la disyuntiva de continuar o perecer, ya

que si no se gestiona la sucesión, se opera y administra pueden pasar a ser porcentajes de mortandad organizacional. Para esta cuestión, Suárez, D. (2010), socio en PwC, señala que existen tres niveles de evolución en los negocios en México, donde él o los dueños lo operan directamente, el segundo, donde dirigen la empresa con la ayuda de tercero, y el último cuando la familia solo participa como consejeros y/o miembros de los órganos de gobierno corporativo. Ante esta situación donde se busca dar el mayor tiempo posible a este procedimiento de cambio, hay dueños que tienen más de 15 años en la silla de decisión, la planeación de un programa que vislumbre un camino a seguir para lograr una transición del CEO a un espacio donde pueda verter su conocimiento y apoyar al nuevo dirigente tratando de disminuir el dolor que genera el proceso de sucesión del poder y evitar la mortandad de la organización; se proyecta desde la planeación de la implementación de un programa de mentoría, donde la gestión es a partir del desarrollo profesional del CEO al de mentor, con la aplicación de dicho programa y lograr la ganancia de las personas y la organización, desde los ámbitos contables, financieros, recursos materiales, individuales y sociales.

Los programas de mentoría se han desarrollado en Norteamérica y en Europa, por lo cual se pueden encontrar innumerables portales electrónicos que ofrecen el *e-mentoring* o *peer mentoring*. La perspectiva de apoyo en un experto del área, es que puede ser la claridad en la obscuridad en la toma de decisiones permitiendo a los empresarios a utilizar estos *redshot points for mentoring* o apoyo inmediato, donde el programa permite generar la planeación de capacitación que requiere el CEO para mejorar su organización. En América Latina se inicia este proceso de mentoría desde dos perspectivas: en programas educativos y en apoyo al desarrollo profesional del empresario. Instituciones educativas superiores realizan cambios en su curricula educativa modificando su metodología la cual la basan en la mentoría. Y en el apoyo profesional del empresario se dan cursos que los ayuden a mejorar sus conocimientos en su toma de decisiones. México proyecta la mentoría como parte del desarrollo evolutivo de la cognición del ser humano en programas educativos y en la

vinculación de centros de desarrollo organizacional que ayudan a la consolidación de nuevas empresas, al conocimiento de los empresarios y contactos organizacionales.

Con los cambios existentes en las organizaciones, así como en su estructura, se requiere que los empresarios sean apoyados en las modificaciones que puedan hacer en el desarrollo de su visión a la mejora continua de sí mismos, y de las organizaciones que dirigen, ya que es necesario que visualicen su transición y cambio en el rol laboral, ya que la nueva economía significa el paso del capital financiero al conocimiento De Geuss (1999), aunado a su desarrollo del liderazgo del Siglo XXI, a la inteligencia y las competencias gerenciales.

Problema de investigación

La transición de las personas en los puestos laborales se veía como simples decisiones basadas en una visión burocrática, mecanicista y centrada en las necesidades de la empresa; la nueva transición del cambio apoyada en la mentoría se basará en la sustentación de la transición del cambio estructural donde la importancia de la aprehensión, afirma Hartman, es por parte del sujeto cognoscente ante el objeto conocido, que es el efecto que surge al realizar este proceso de transición. Si el objeto siempre queda trascendente frente al sujeto el efecto del proceso de mentoría, su imagen, es la que se trae a la conciencia del ser; entonces trae a la conciencia del sujeto las características que en definitiva un mentor nos enseñó, algo especial en nuestra vida o desarrollo para lograr tener éxito, un proceso que de acuerdo a Carr (1999) proviene de las personas que nos guiaron, nos aconsejaron, nos apoyaron, nos escucharon y nos comprendieron. Si el sujeto además de retomar características trae la sensación, la percepción y el conocimiento es del parte del objeto y no de la imagen, porque estas solo son tales al objeto. Es decir, como lo describe Soler (2003) el *mentoring* es "... es un proceso por el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el mentorizado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos", no solo queda la imagen que da el mentor al mentorizado o la imagen del proceso de mentoría, sino

todo el potencial que genera él mismo en el desarrollo de sus competencias y conocimientos, involucrados en una organización.

Determinado el ente en sí como el objeto que existe independientemente de ser conocido o no, el proceso que se asume en la mentoría determina que el conocimiento de transición de información va más allá de lo que pueda tener el objeto de conocimiento debido a la parte transobjetiva que surge de los límites en cuestión de percepción que no podremos conocer. Delimitaríamos al alcance que tiene el mentor, que la imagen que trae sobre el objeto de estudio que es su autoestudio ante el efecto que genera al desarrollar la mentoría a nivel directiva difiere de la practicidad de la acción, por lo cual no hay coincidencia en el desarrollo conjunto del fin último.

Entonces, si el conocimiento tiene un límite pero la percepción del individuo no tiene fronteras, ya que esto está determinado por el ser humano en sus límites, conocimientos y cultura; de igual forma, un proceso de mentoría es infinito sus fronteras se expanden en las diferentes esferas de vida, carácter y valores, formando parte de estructura de desarrollo, generando cambios que ayudan al aprendizaje de la vida, no solo el profesional sino el personal. Entonces el mentor no conoce totalmente el objeto que es en sí él mismo y desconoce el efecto que podría generar un proceso de mentoría, podríamos llegar a las preguntas ¿cómo es posible tener conciencia cognoscente en este proceso, de transición?, ¿cómo puede la mentoría trascender en el mentor y lograr unir un ideal a la realidad.

Objetivo General de la Investigación

Determinar la relación existente las dimensiones de un programa de mentoría y las dimensiones de liderazgo, inteligencia y competencias gerenciales, en su incidencia en pequeñas empresas en México.

Justificación

Con los cambios financieros del 2010 la rotación de CEO's a nivel internacional ha incrementado y en ciertos casos se ha mantenido, ante tal cuestión se requiere determinar el nuevo rol de los gerentes generales y dueños de organizaciones sin importar el tamaño de las mismas. Para ello gestionar programas de mentoría en organizaciones como las PyMEs nos ofrece la proyección de fuerza laboral que logre las metas planteadas a nivel global, mejorando sus servicios. Las investigaciones sobre el desarrollo de mentoría en organizaciones inmersas en Latinoamérica siguen siendo escasas, tenemos programas generados en Chile, Colombia desde la perspectiva educativa, a nivel organizacional en México pero son escasos los programas desarrollados enfocados para organizaciones con características de las pequeñas organizaciones.

Las necesidades de las organizaciones de cualquier giro con respecto al desarrollo del capital humano con referencia a un programa de mentoría se pueden determinar a partir del diagnóstico de su perfil de mentor ejecutivo logrando identificar las dimensiones que cubre, así como aquellas requeridas para dar el paso a formarse como mentor.

Para llevar a cabo los diagnósticos de perfiles gerenciales de los dueños de la PyMEs se tomará un conjunto de herramientas: modelo de Mentoría Ejecutiva de Clutterbuck, el modelo de Quinn llamado *Competing Value Framework*.

Los dueños de las PyMES que se incluirán en el estudio serán aquellos que sean fundadores de su organización o formen parte de la 2^a. generación al mando; presentando una edad mayor a 45 años y presentando una antigüedad superior a 5 años en el puesto de CEO, teniendo como ubicación en México.

Hipótesis

¿Cuál es la relación entre las dimensiones del programa de mentoría y las dimensiones de liderazgo, inteligencia y competencias gerenciales?

Si se realiza un diagnóstico del perfil empresarial entonces la competencia gerencial, y liderazgo mejorarán por medio de las mentorías.

Marco teórico

Teoría sistémica

En el proceso sistémico, la determinación de la organización se genera por dos métodos la composición y la descomposición funcional. El primero ve como objeto de estudio un conjunto de elementos que están relacionados entre sí, conectados y organizados entre sí, concebidos como un todo integral en un entorno que los abarca por completo. En el segundo procedimiento, parte del sistema a sus componentes, realizando una descomposición funcional del sistema en subsistemas, de forma que el trabajo de cada uno de ellos en su totalidad asegura el funcionamiento del todo (Gelman, O. 1996)

Para el presente trabajo de investigación se adopta el segundo planteamiento, donde la perspectiva de la organización está conformada por subsistemas, llevándolo a un ámbito superior si las organizaciones son vistas como un ente vivo, donde las personas que laboran y realizan actividades diarias en ella se determinan como el rol que hacen dentro de ellas mismas, la organización puede ser observada desde sus integrantes, donde el dueño de la organización conjuga la manifestación de relación entre la organización y las personas, es como dice De Geus (1999) “sólo los seres vivos aprenden”, agregando “sólo los seres humanos crean e innovan”, por consiguiente las organizaciones pueden ser gestionadas a partir de los seres que laboran en ello. Por tal motivo, el segundo planteamiento se expresa en la evaluación sistémica del dueño de la organización, con subsistemas desarrolladores de liderazgo, competencias e inteligencia.

Al ser vista al ser humano como parte de la organización y lograrse realizar estos estudios, el sistema abierto al aprendizaje forma parte de la característica del ser humano, donde las características son:

- a. Funciones de entrada, transformación y salida, diferenciar sus funciones, fronteras y en caso del ser humano el conocimiento de modelos y conceptos de gestión ejecutiva.
- b. Desarrollo de actividad cíclica. Las formas de entrada, transformación y salida se encadenan en ciclos repetitivos.
- c. Retroalimentación, la detección de ineficiencia en un sistema da el causal para la retroalimentación y con ello la modificación o reestructuración del proceso, situación que en el ser humano es acción de modificación de modelos cognitivos y de aprendizaje.
- d. Homeóstasis dinámica. Un sistema abierto no puede concebirse en un estado permanente, siempre se encuentra en degeneración y destrucción, proyectando cambios continuos siendo la homeóstasis el puente entre los procesos cíclicos y etapas proyectadas de modificación.
- e. Equifinalidad, el organismo es versátil en su comportamiento y puede encontrar diferentes caminos para llegar a un mismo punto o meta.

Modelo de mentoría

La mentoría es un proceso identificado como parte del comportamiento organizacional y de capacitación de personal, estudiado bajo distintos enfoques humanista, liderazgo, social, correlación personal y de acuerdo a los tipos que se suelen dar.

En la búsqueda de la definición de mentoría desde la perspectiva de proceso de desarrollo humano se identifica como un “proceso de ayuda al aprendizaje con distintas variantes y modelos de desarrollo”, natural, intencionada, de tránsito, entre otros.

Desde una perspectiva de apoyo para el progreso general Allen (1998) menciona que, la mentoría es la ayuda que una persona proporciona a otra para que progrese en su conocimiento, su trabajo o su pensamiento.

Para un desarrollo formal e intencionado, como proceso de ayuda y guía; el *Council of Graduate of Schools of Michigan University* (1999) nos explica que es una relación formal e intencionada, entre una persona con mucha experiencia y habilidades en un área o ámbito determinado, y una persona novata en dicha área o ámbito, a través del cual se desarrollan procesos de orientación y guía.

La mentoría muestra el desarrollo humanista ante la dirección, ya que plantea una forma de continuo soporte y protección, ofreciendo una relación continua de desarrollo emocional, personal, de apoyo y respeto entre las partes que lo llevan a cabo, presentando dedicación, esfuerzo, entendimiento de consecuencias de decisiones. Ante tal circunstancia, la mentoría puede apoyar a formar pensamientos y preconceptos que ayudan a transformar valores en acciones, identificación de procesos de negociación, cambios de comportamiento, conciencia de sí mismo que presentan la trascendencia del ser. La mentoría efectiva puede generarse a través de la contratación prevista, capacitación, coincidencia de cuidado y estructura de apoyo y supervisión.

Desde la perspectiva de liderazgo, la mentoría es un hecho excepcional y más antigua que se ha ofrecido y que se ha realizado a través del tiempo para las personas que están un paso fuera de las normas de la vida cotidiana que tienen como fin el ofrecer la posibilidad de transformar las nuevas posibilidades de los productos, servicios e instituciones que marcan y nos ayudan en nuestra misma vida diaria. La mentoría se logra porque alguien requiere de inspiración para crear seguidores en una nueva aventura y en colaboración de mejorar sus vidas, siendo percibido como un componente de crecimiento y maduración, dirigente en un proceso de crecimiento y creatividad humana.

La mentoría difiere de la instrucción, enseñanza y entrenamiento que hace hincapié en las cualidades y valores de la vida que se necesitan para sostenerse a uno mismo

en el esfuerzo creativo, no de los talentos y habilidades que se utilizan con el fin de ejecutar un proyecto por lo cual la mentoría es una manera de forma de vida, de pruebas al iniciado/mentoreado y al dirigente que se embarcan en una nueva manera de ver la vida.

La mentoría es un proceso continuo, que no se da en un solo momento por lo cual se determina como una relación en tiempo indefinido, ya que es el apoyo para desarrollar habilidades, resultados del rendimiento y desarrollo acelerado del personal, considerándose como guía para el desarrollo del trabajo, dando al mentor la oportunidad de desarrollar planes para incrementar la satisfacción laboral, la productividad del personal y la estabilidad de aquellos que se emplearon.

La mentoría en el liderazgo se focaliza en los aspectos creativos, siendo considerada como un componente de crecimiento, descubrimiento, ejemplo, y maduración, prospectando un proceso de crecimiento y creatividad humana apoyando el ascenso gerencial del trabajador a gerente, CEO o líder en una pirámide de jerarquía.

La mentoría apoya a la transformación del gerente en líder, aunque el líder gerencial puede trabajar en colaboración con otros convirtiéndose en una inspiración, se entrenan y logran motivación a partir de técnicas apropiadas y del uso de la innovación, manejar fuera de la caja negra y motivar con persuasión y pasión sin cohesión. Así el liderazgo y los líderes que requieren las empresas son esenciales para la vitalidad de la organización, sin embargo sin esfuerzos colaborativos y sin una atención efectiva, los líderes se perderían y no tendrían rumbo. Se requiere gerentes en el negocio, decisiones que ayuden a la operación vital de la organización, un buen proceso de comunicación y un alto nivel de liderazgo, los altos ejecutivos tiene responsabilidad del cálculo de referencias y monitoreo de las decisiones, mientras que en los departamentos están implícitamente y continuamente identificados como líderes a los gerentes. Los ejecutivos por lo tanto de alto rango a menudo se imaginan como líderes porque simplemente les han dado ese título sin realizar las acciones correspondientes pero estos elementos por si solos no transforman al gerente en líder. Los líderes fueron los primeros en romper con los hábitos para marcar nuevos

territorios y desarrollar nuevos medios por los cuales un esfuerzo humano y equilibrado puede tomar formas, al romperse moldes, este proceso se vuelve algo especial que requiere energía, sensibilidad en situaciones inadecuadas, la capacidad de apoyo en el cuidado de otros, lo diferente que requiere cualquier persona y que se organice la energía para lograr el cambio, el mentor en su apariencia y presencia hace que suceda.

Aportación del mentor

El mentor usualmente es una persona con mayor experiencia que es un amigo verdadero, un consejero y un maestro, siendo el rol del mentor un proveedor para su mentoreado (o protégé) con visión y dirección. El mentor crea un patrón de cambio que inspira al mentoreado para lograr alcanzar los niveles más altos de capacidad, que ayuda a conocerse a una persona con menor experiencia en una relación de mutua confianza y verdad, así el mentor aporta conocimientos profesionales y de negocios.

Dentro de la organización es evidente el poder de la influencia para realizar cambios que viene en forma de la autoridad pura que a veces proviene de herencia o por línea jerárquica; considerando que la habilidad de generar el cambio viene del liderazgo, y que no es garantía tener autoridad para hacer el cambio, él o ella logrará el cambio usando sus habilidades de liderazgo siendo esto una oportunidad de ganar.

Reconociendo que el poder para convertirse en un líder en cualquier ámbito y que es respuesta de acciones externas, se debe considerar que la fuente de ese poder es la capacidad de conducir, proveniente del interior del ser, resultado del conocimiento y experiencias, de la conciencia de uno mismo. Los mentores reconocen el camino efectivo para el desarrollo de ese poder de influencia que viene de situaciones particulares de conocimiento y habilidades, desarrollando ese poder a través de la pasión.

Tipos de mentoría

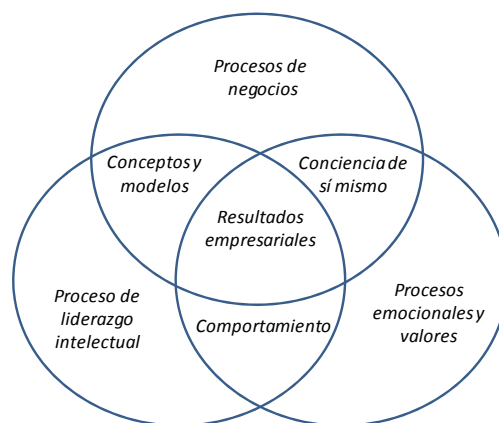
Se reconocen dos tipos de mentoría: la informal y la formal. Donde la primera es conocida como mentoría natural, tradicional, informal real o no planificada, se trata del modelo de mentoría más desarrollado en la actualidad y a lo largo de todas las civilizaciones. Al tener en la mente la reunión con amistades o personas mayores que nos aconsejan o alienta es el modelo ideal de la mentoría informal. Para Carr (1999) un mentor natural es una persona de más edad y mayor experiencia que juega el papel de habilitador para ayudar a alcanzar las metas y sueños a explorar alternativas y afrontar los retos que la vida nos ofrece. Dicha relación, se suele caracterizar por conllevar alguna especie de vínculo o química personal que propicia la relación y la mantiene unida. Se trata, de un modelo caracterizado por no entender de tiempos, ya que puede ser corto en su desarrollo, una mera charla o por el contrario, puede durar un largo lapso de tiempo. Por su parte la mentoría formal, también conocida por mentoría puntual, planificada, intencional o sistemática, es un modelo donde los objetivos y beneficios están delimitados donde aparecen otras figuras dentro del proceso de mentorización, con mayor control y seguimiento de la acción. Además de los dos modelos de mentoría, la literatura suele reconocer otros considerados como variantes de los anteriores. Al respecto, Carr (1999), señala los siguientes: mentoría Paritaria (*Peer mentoring*), desarrollada entre sujetos de la misma edad e igual entorno; por ejemplo, entre directores de instituciones educativas; mentoría de Enlace (*Transition mentoring*), e-mentoring.

Modelo de mentoría

La mentoría en las organizaciones se puede visualizar en el personal que acaba de ingresar y apoyan a su incorporación adecuada, también se da al capacitar al personal para lograr una transición en el puesto que está ocupando a otro de mayor importancia, siendo un ascenso de puesto. Esta actividad también se da en los niveles ejecutivos y una de las razones de que la mentoría ejecutiva sea difícil de llevar a cabo es que opera a diferentes niveles en respuesta a las necesidades del mentor y del

mentorizado. Los entornos que debe considerar al exponer a los mentores y mentorizados son los procesos de negocios en los cuales se van a incorporar, el liderazgo determinado en el ámbito intelectual, los procesos emocionales que deberán hacerle frente para combatirlos y que presentará su comportamiento en este proceso de inmersión, los modelos y conceptos requeridos para comprender el entorno, además se tendrá un proceso de autoconocimientos antes circunstancias, procesos y resultados que posiblemente muestren elementos que de cierto modo no conocíamos o no habíamos utilizado, todo ello para lograr los resultados que la organización requiere. Así el mentor tendrá que desarrollar un análisis de autoconocimiento ante circunstancias que en algún momento no ha decidido enfrentar, confrontar o determinar.

Figura 1. Proceso de mentoría para executives directivos.



Fuente: Clutterbuck (1999)

El modelo presenta los elementos requeridos por el mentor centrado como resultados empresariales, el punto de encuentro de todos los factores que requiere tener y manejar de manera adecuada para lograr transmitirlo a su mentorizado y potencializar el desempeño de ambos.

El dueño de la organización deberá reconocer, lograr diagramar y determinar los elementos que conforman los procesos de negocios, emocionales y valores y de

liderazgo intelectual para lograr generar puntos de correlación como lo son el comportamiento en la organización, el reconocimiento oportuno de los conceptos y modelos a utilizar en la toma de decisiones y el reconocimiento o conciencia de sí mismo en el ámbito laboral para identificarse, adaptarse y sobrevivir a las demandas organizacionales. Si el director general presenta el *expertise* que tiene ante tales factores su facultad de transmisión no se verá acaecida por ningún otro facto, pero en el reconocimiento de la falta de dominio puede, de acuerdo a recurrencia generacionales, presentar actitudes de recogimiento y falta de transmisión de su conocimiento, experiencia y todo aquello que le ha ayudado a ser quien es y estar en el lugar donde se encuentra su organización. Dado el *expertise* del mentor en el conocimiento de la empresa, su dirección empresaria y liderazgo intelectual, este proceso podría considerarse como un reto para la consecución de metas, dejando en cuestión el fin último la sucesión.

Modelo de competencias de Quinn. The Competing Value Framework (CVF)

Esta herramienta gerencial es reconocida en ámbitos organizacionales para diagnosticar, capacita y evaluar el desarrollo del gerente, exponiendo las habilidades, conocimientos y destreza de un perfil en forma gráfica. Está formado por 24 competencias agrupadas en 8 roles, de los cuales al que se le da mayor valoración es el de mentor, dado que se determina el entendimiento de sí mismo y de los demás, la comunicación interpersonal y desarrollo de subordinados.

El modelo de mentoría de Clutterbuck presenta dimensiones como la inteligencia intelectual, conciencia de sí mismo y procesos emocionales y valores, los cambios presentados en el nuevo milenio están en la determinación de un liderazgo práctico, en el desarrollo de la inteligencia (con sus múltiples inteligencias) y las competencias gerenciales por lo cual se plantea hacer el diagnóstico del CEO a partir de estas dimensiones.

Liderazgo

El modelo del programa de mentoría presenta el desarrollo del liderazgo intelectual, que es plasmado de acuerdo a los conocimientos del siglo pasado anterior, donde se consideraba al líder como superhéroe y omnisciente, donde la soledad era parte fundamental de su desempeño, sin embargo no se puede tener todas las respuestas en el mundo o en todos los contextos existentes. Existimos en una sociedad multicultural que presenta contextos diversos, habilidades diferentes y principios cambiantes; ante tal situación es entendible que no se pueden utilizar todas las técnicas en todos los contextos y se requiere que en un contexto multidisciplinario se genere un proceso de pensamiento y cognición dada la diferencia humana, así el concepto de líder cambia de acuerdo a las percepciones, descripciones y planteamientos que se tienen en esta sociedad multicultural.

La correlación existente entre varias áreas de la organización se ve en la vinculación que hay en la economía y en la sociedad multicultural, donde hay organizaciones que tratan de diseñar las estrategias que le den la pauta para estar en su mercado local, así como en el internacional. Dada la amplia gama de razas en un solo territorio, los gobiernos hacen estudios de cómo atender a toda la población incluyendo las minorías y lograr un trato adecuado de los inmigrantes; las religiones son un reto en organizaciones porque se analiza la forma de atención a pacientes de acuerdo a las creencias y sus prácticas en atenciones médicas. La diferencia generacional trae consigo el reto de mediar entre ellas, ya que la diferencia de expectativas es amplia; los *baby-boomers* traen en su experiencia el trabajo laboral en organizaciones estructuradas y sustentadas en las decisiones del gobierno en todos los aspectos, así como la conformación de familias numerosas, la generación X tiene la experiencias de ser un elemento reemplazable en la organización en cualquier momento y la importancia del control natal por la sobrepoblación, además está presente en el contexto laboral la generación NET con el uso potencializado de las herramientas tecnológicas y con la falta de identificación familiar, tratan de convivir en un solo espacio laboral y proyectar el desarrollo de la organización.

Aunado a esto se considera la cultura, ya sea regional, nacional o internacional; ante tal situación los líderes que se tienen actualmente se encuentran en un mundo multicultural y será determinante en su eficacia del siglo XXI donde los conocimientos técnicos disminuyen y los culturales se incrementan, así la cultura deberá administrarse de igual manera que los mismos negocios. (Drucker, P. 2000). Por esta razón estamos en el Siglo donde el liderazgo debe ser multicultural, ya que responde a los requerimientos de la misma sociedad y la visión del mundo que tiene la mayor población existente.

Además es de importancia lograr en las organizaciones la salud financiera, ya que no depende únicamente de sus mercados locales sino también de la explotación de los mercados internacionales. Los autores Charles Taylor y Gail Fosler señalan que las organizaciones "... -de todas las categorías de tamaños y de todos los sectores industriales- que tenían actividades mundiales crecieron en tasas significativamente mayores; las cifras de ventas de las compañías sin actividades mundiales crecieron a la mitad del promedio encuestado". Considerando las fronteras que tiene México, las organizaciones que no cuentan con operaciones internacionales pero se vinculan con una organización a lo largo de las fronteras y de sistemas electrónicos encuentran un desarrollo organizacional importante y salud financiera.

Los retos

Ante la situación del contexto el líder, que puede surgir en momentos de mayor tensión y cambio que le facultan en su crecimiento y progreso, debe encontrar la forma de asociar las diversas culturas de los integrantes de la organización para lograr movilizarlos a la visión organizacional vista como meta común, logrando un equilibrio determinado por el reconocimiento y respeto de las necesidades propias de cada grupo y lograr visualizar la correlación valoral que motive a todos los colaboradores en su acción diaria. A veces se le da más importancia a un solo grupo y se reconoce a un solo lado, pidiendo a un grupo que renuncie a sus necesidades para lograr un convenio, que en ciertos momentos, es útil para lograr la colaboración.

Dar respuesta a preguntas de desarrollo y necesidades de acuerdo a pensamientos de culturas occidentales u orientales es parte del reto al que se enfrenta el líder, presentándose como el fenómeno cultural dicotómico y biunitario, donde el primero determina una división clara entre el cuerpo y el espíritu como forma de vida (base de culturas occidentales); y el segundo, como parte de los dogmas de pensamiento oriental, reconocen las realidades múltiples simultáneas que sustentan un planteamiento de ambas partes, cuerpo y espíritu, que abren la gama de posibilidades y elimina los dos aspectos que el anterior ofrece y logra que se tengan soluciones novedosas; siendo aplicado a la generación del capital social, donde es necesario entablar nexos interpersonales sólidos, establecidos a partir de comunicación y confianza emocional de equipos de trabajo, que se lleve a cerrar tratos, acuerdos, negocios, implementación de cultura organizacional y formas de dar respuesta aunque la visión sea diferente para llegar a una misma meta, que no puede ser traducido a valores monetarios pero sí de trabajo colaborativo. Esto es como aprender a leer, no se puede hacer de golpe, pero puede ser lento al principio pero al tener las habilidades, aptitudes y actitudes se abren mundos de oportunidades inimaginables, que se permite aprender de los individuos y de los lugares diversos.

En sí, ser un líder multicultural lleva a este individuo a reconocer las diferencias culturales y las motivaciones de las personas, dando lugar a diagnosticar las necesidades y preferencias de los colaboradores, percibiendo que son diferentes a las que uno mismo tiene. Integrar equipos de trabajo logrando identificar estas preferencias en cuanto a la interacción personal y la motivación, se podrán expresar de manera distinta y lograr reconocerlas y llevarlas a cabo.

Metodología

En el caso de esta investigación, la descripción de un perfil de mentor en el Estado de Guanajuato presenta poca información, por lo cual se determinó una investigación exploratoria, ya que se efectúa cuando el objeto a examinar está poco estudiado o no se ha abordado (Sampieri, 2010). Este estudio servirá como base para estudios posteriores en el estado de Guanajuato. Asimismo, para la descripción de un perfil,

del cual se pretende especificar las propiedades importantes de un grupo de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Sampieri, 2010) se requiere de describir cada uno de los elementos. Seleccionando preguntas específicas que aborden la información sobre el dominio del concepto de mentoría, así como el reconocimiento de cada uno de los elementos del modelo; aunado a esto, para el desarrollo de un estudio mixto, se aplicará una serie de competencias gerencial incluidas en el *Competing Values Framework*. Además para determinar el dominio del concepto de mentor y programa de mentoría en el Estado de Guanajuato, así como los elementos requerentes para su desarrollo se realizarán entrevistas profundas a 7 empresarios, presentados como casos específicos de estudio, considerando dos horas de trabajo con cada uno de ellos.

Se revisará con un cuestionario que cubre cada uno de los factores a evaluar con 5 items cada uno, con una escala de valoración de muy importante a sin opinión, planteando un máximo de 55 elementos de evaluación dado el tiempo limitado del que disponen los dueños de las PyMEs.

El instrumento de CVF, utilizado como herramienta educativa gerencial en universidades de Estados Unidos, se da por su facilidad de comprensión de las competencias gerenciales en los estudiantes, por lo cual llevarlo a pequeños empresarios nos da la facultad de mostrarles en forma gráfica las opciones de mejora de su perfil, planteando así un programa de capacitación entendibles para ellos. Asimismo, la utilización de un instrumento generado que de una visión de los niveles de dominio de los empresarios en cada uno de los elementos del modelo de mentoría ejecutiva, genera la opción de determinar el perfil que tiene el empresario en México y sus necesidades de capacitación.

Se aplicará una prueba piloto del instrumento en dos microempresas con dueños de 1ª y 2ª generación en la Ciudad de Celaya, Gto, esperando los resultados que arrojarán.

Conclusiones

A partir de los estudios realizados para diagnosticar el perfil del pequeño empresario en México, que es el objeto de estudio se considera que tiene en su haber cognitivo conceptos y mecanismos de ejecución heredados y aprendidos bajo estructuras tradicionales llenas de ingenio y recetas heredadas a través del tiempo, implementadas en contextos económicos, sociales y culturales diferentes a los presentados en el siglo naciente.

Hoy en día los límites geográficos cambian por las herramientas tecnológicas de comunicación, las fronteras de los mercados se ven eliminadas y se expanden por los tratados de comercio entre países, la población se incrementa y en un solo lugar se tienen diferentes culturas, razas y etnias, dadas por la población propia y la alta tasa de migración.

Ante tal situación el CEO debe capacitarse para que a través de la deconstrucción de lo aprendido, modelos y conceptos del siglo anterior, construya a partir de las tendencias de este siglo.

El programa de mentoría ejecutiva, que en su desarrollo en países europeos y americanos ha dado resultados, está sustentado en teorías del siglo próximo pasado por tal motivo es necesario transformarlo y modificarlo a las teorías que dan respuesta a un mundo multicultural, con necesidades de correlación social y competencias.

El protagonista u objeto de estudio, que es el dueño de las pequeñas industrias, primero será diagnosticado en su posición de acuerdo al ideal del mentor del siglo XX, donde se determinaran sus necesidades de crecimiento, conocimiento y desarrollo para después ser capacitado en las nuevas tendencias del siglo XXI siendo el puente transformacional el programa de mentoría, a través del proceso constructivista, donde el ser humano desarrolla a partir de lo aprendido y hace el constructo a cuestiones nuevas.

Entre las que será la disociación de la administración y el liderazgo, dadas las crisis económicas, las altas tasas de rotación de personal en todos los sectores de la organización, se tiene la necesidad de un manejo equilibrado del CEO, disminuyendo la percepción del ser todopoderoso. Llevando la concepción del liderazgo al liderazgo

multicultural que ve a un ser humano y no un superhéroe, que deja la soledad y trabaja en conjunto con sus colaboradores. Donde la inteligencia no solo es en el área emocional, sino en el complejo de las inteligencias múltiples que nos lleva a disociarnos como ser único y si en unas sociedad diversa.

Este proceso es complejo, ya que el entendimiento de los modelos y hábitos arraigados como primer instancia y lograr determinar que tan nocivos han sido para el desarrollo organizacional y llevarlos al plano de confrontarlos y entenderlos para lograr evolucionar de acuerdo a las tendencias mundiales es a partir de un proceso entendido como de mejora continua, beneficiando a la sociedad, a la organización, la apertura a programas de capacitación con proyección y como desarrollo de la visión de la trayectoria del dueño de las pequeñas organizaciones.

Aunque un dicho popular, que por demás decir puede ser un obstáculo, versa así “...perro viejo no aprende trucos nuevos”, con la mentoría se puede transformar y crear “...perro viejo, enseña y hace trucos nuevos e innovadores”.

Bibliografía

Allen, M. (1998). *Mentoring*. USA: Echelon.

Argyris, C. y Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, San Francisco, Ca.: Addison Wesley.

Arrascaeta, R. (2007). El Enfoque de Sistemas en las Organizaciones. Reflexiones en torno a las organizaciones. *Macro Economía*, 118(2), 21-54.

Ayyaqui, M., Beck, T. y Demirguc-Kunt, A. (2003). Las Pequeñas y Medianas Empresas. Un análisis transversal. *Comercio Exterior*, 34(2), 34-45.

Bertalanffy, L.-V. (1968). *Teoría General de los Sistemas* (15° Reimp.). México DF: Ed. Fondo de Cultura Económica.

Carr, R. (1999). *Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría ante el nuevo milenio*. Documento en pdf en <http://www.mentors.ca>.

- Chowdhury, S. (2001). *The power of Six Sigma: an inspiring tale of how Six Sigma is transforming the way we work*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Clutterbuck, D; Megginson, D. (1999). *Mentoring executives and directors*. Oxford: Reed Educational and Professional publishing Ltd.
- Cohen y Swerdlik (2001). *Pruebas y Evaluaciones Psicológicas. Introducción a las pruebas de medición*. México, DF: Ed. McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1999) *Los desafíos de la Administración en el siglo XXI*. Sudamérica.
- Eguiluz, L. (2007). *La Teoría Sistémica. Alternativa para Investigar el Sistema Familiar*. (3ºreimp). México DF: Universidad Autónoma de Tlaxcala y Universidad Nacional Autónoma de México. FES – Iztacala.
- Fondo Económico Mundial. (2009). Recuperado el 15-06-2010, de <http://www.weforum.org/>.
- De Geus, A. (1999). *La empresa viviente*. España: Granica
- Gelman, O. (1996). *Desastres y protección Civil fundamentos de investigación interdisciplinaria*. Universidad Autónoma de México. Dirección General de Asuntos del Personal Académico. Instituto de Ingeniería. México.
- Haeckel, S. (2000). *La empresa adaptable*. EUA: Mc-Graw Hill
- Huber, G. (2005). *Apertura Comercial y Política Industrial para las Pequeñas Empresas en México*. Comercio Exterior, 55(4), 300-307.
- Johansen, O. (2004). *Introducción a la Teoría General de Sistemas* (17ª. ed.). México DF: Ed. Limusa-Noriega.
- Leider, R. (2008). *The power of purpose. Creating meaning in your life and work*. USA: Read How You Want.
- Limone, A. (2000). *La empresa y la teoría de la organización en el siglo XX: un recuento y un desafío*. ENEFA
- Méndez, J., Zorrilla, S. y Monroy, F. (1993). *Dinámica Social de las Organizaciones* (3º ed.). México: McGraw-Hill.
- Morgan, G. (1998). *Images of organization: The Executive Edition*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler; Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

- Quinn, R. (1998). *Beyond Rational Management*. USA: Jossey-Bass.
- Ramírez, R. (2005). Financiamiento Bursátil de las Empresas Pequeñas y Medianas en México. *Comercio Exterior*, 55(4), 308-314.
- Reza, J. (2006). *El ABC del coach y del mentor*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Salkowits, R. (2008). *Generation Blend. Managing across the technology age gap*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. Edición) México: McGrawHill.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. España: Granica.
- Sistema para la Consulta del Anuario Estadístico del Estado de Guanajuato, Edición 2005. Recuperado el 23 de octubre 2010, de <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/ace05/estatal/gto/index.htm>
- Soler, R. (2003). *Mentoring: estrategia de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Gestión2000.com
- Solis, P. (2011). *Definir sucesión, fundamental para la continuidad*. Edición 2011. Recuperado el 12 de julio 2011 de <http://julio11.consultingmedia.com.mx/NEGOCIOS/08/fin20.jpg>
- Suarez, D. (2010). *CEO Succession Study. España 2004-2010. Radiografía del Relevo del Consejero Delegado*. España: Booz & Company.
- Taylor, Ch; Fosler, G. (1994). *U.S. manufacturers in the global marketplace*. Conference Board. 39pp.

Tabla

Figura 1. Proceso de mentoría para executives directivos. Clutterbuck, D; Megginson, D. (1999). *Mentoring executives and directors*. Oxford: Reed Educational and Professional publishing Ltd.

COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA CERÁMICA ARTESANAL UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA EN EL ESTADO DE GUANAJUATO.

M.B.A. OSWALDO MARTINEZ CAMPOS
UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

DR. CRISTOBAL MIRALLES INSA
UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA

DR. SEBASTIAN BUSTAMANTE EDQUEN
UNIVERSIDAD NACIONAL DE

TRUJILLO

Resumen

El logro de ventajas competitivas por las empresas es de vital importancia para el éxito y la supervivencia. Mediante este análisis de fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas se busca conocer los principales factores de éxito de las pequeñas y medianas empresas con una muestra de 148 empresas de la Industria Cerámica Artesanal del estado de Guanajuato en México.

Se analizan los resultados obtenidos de la investigación empírica a través de los métodos estadísticos, y se llevan a cabo conclusiones derivadas del estudio realizado y se dan recomendaciones que le den continuidad y mayor amplitud a este estudio.

Palabras clave: Artesanal, Cerámica, Industria.

Introducción

El presente análisis DOFA de la industria cerámica artesanal en el estado de Guanajuato presenta una visión integral de las PYMES del sector cerámico artesanal en el estado de Guanajuato, visualizando fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas a fin de establecer estrategias viables que respondan a las necesidades del desarrollo del sector cerámico regional.

Metodología

Analiza las fortalezas y debilidades y relaciones entre las actividades que comprende la cadena de valor de una empresa (por ejemplo, producción, marketing y ventas, y gestión de recursos humanos) puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa (Dess, 2003).

Fortalezas y debilidades

Las fortalezas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente, mientras que en las debilidades el desempeño es calificado como deficiente. Ambas surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo de una empresa. (David, 2003). Para fines de este estudio tomaremos como variables las expuestas en las figuras 1-21, 1-42 y 1-43.

1.- La maquinaria y los procesos de producción

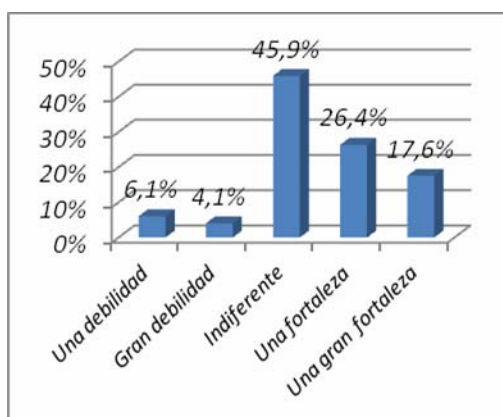
En la siguiente gráfica (ver Figura 1.1), se puede apreciar el elevado porcentaje (45.9%) de los empresarios encuestados que no consideran la maquinaria y los procesos de producción como su fuerza pero tampoco lo consideran una debilidad, un 44% lo consideran una fortaleza, un mínimo del 10.2% lo aceptan como una debilidad.

Figura 1-1 La maquinaria y los procesos de producción.

	Frecuencia	Porcentaje
Una debilidad	9	6,1
Gran debilidad	6	4,1
Indiferente	68	45,9
Una fortaleza	39	26,4
Una gran fortaleza	26	17,6
Total	148	100,0

El área de la administración que se centra en la producción física de los bienes o servicios, es vista por una mayoría relativa (44%) como una fortaleza, como se muestra en la figura **1.2 en sus dos frecuencias más altas**.

Figura 1-2 Histograma. La maquinaria y los procesos de producción.



2.- Capacitación de mis trabajadores

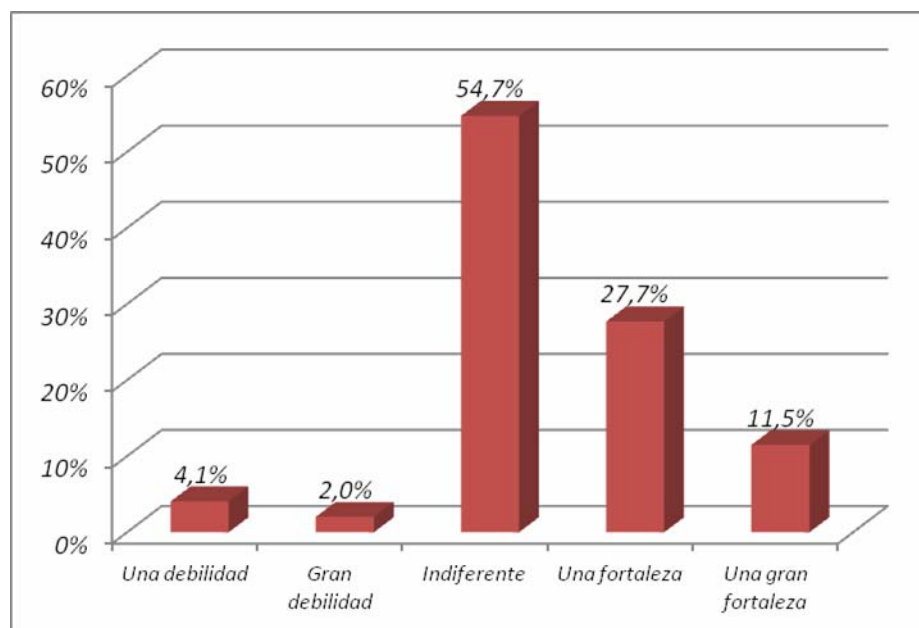
Este esfuerzo planificado de una organización para facilitar el aprendizaje de conductas relacionadas con el puesto, como se observa en la figura 1.3 muestra como una fortaleza por un 39.2%, una debilidad únicamente por un 6.1% diferente a más de la mitad de los ceramistas encuestados (54.7%).

Figura 1-3 La capacitación de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje
Una debilidad	6	4,1
Gran debilidad	3	2,0
Indiferente	81	54,7
Una fortaleza	41	27,7
Una gran fortaleza	17	11,5
Total	148	100,0

Ya que como Thompson (2003) lo señala, ninguna compañía puede pretender desempeñar las actividades requeridas para la ejecución exitosa de la estrategia sin atraer a gentes capaces y sin empleados que aporten una base de conocimientos adecuada y una cartera de capital intelectual .En la figura 1.4 se puede valorar que la barra de frecuencia más alta corresponde a la indiferencia de los ceramistas a esta variable, así más de la mitad no la califica ni como debilidad ni como fortaleza.

Figura 1-4 Histograma. La capacitación de mis trabajadores.



3.- Nuevos diseños

La totalidad de nuevas características que influyen en la apariencia y el funcionamiento de un producto a los ojos de los consumidores (Kotler, P., 2006), como se señala en la figura 1.5, es percibida por un 45.9% como una fuerza, mientras que la mayoría relativa de los productores de cerámica (54.1%) no le da importancia o les causa indiferencia.

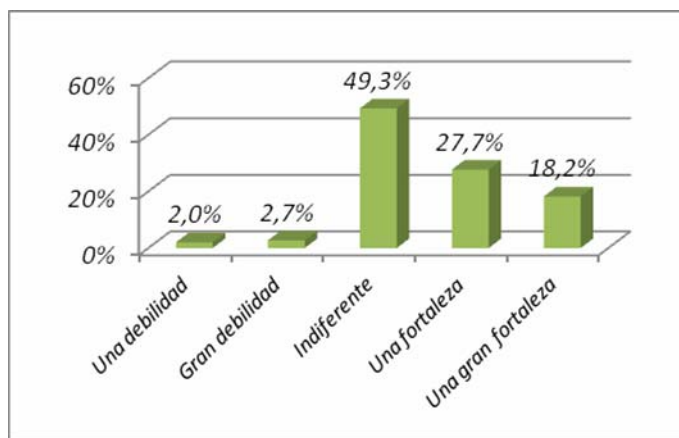
Figura 1-5 Los nuevos diseños.

	Frecuencia	Porcentaje
Una debilidad	3	2,0
Gran debilidad	4	2,7
Indiferente	73	49,3
Una fortaleza	41	27,7
Una gran fortaleza	27	18,2
Total	148	100,0

La indiferencia en la variable respectiva a los nuevos diseños en este caso tiene la frecuencia mayor, solo seguida por aquellos que la consideran una fuerza, esto en la figura 1.6 se manifiesta.

Sin embargo, en la mayor parte de las empresas falta formación en estudios de diseño, hay poca inversión en investigación y tecnología, quienes así lo tienen es debido a la formación de sus ejecutivos, dueños o hijos de los dueños.

Figura 1-6 Histograma. Los nuevos diseños.



4.- Distribución de productos

Situarse cerca de los lugares donde existe mayor afluencia de compradores permite tener mayores niveles de venta, más ingresos y mejores canales de distribución (Universidad de Guanajuato, 2007), sin embargo los empresarios de la cerámica encuestados (ver figura 1.7), consideran solo un 48.7% la distribución de los productos como fortaleza, otro porcentaje importante (41.9%) no la consideran ni como debilidad ni como fortaleza. Finalmente solo un 9.5% lo consideran como debilidad.

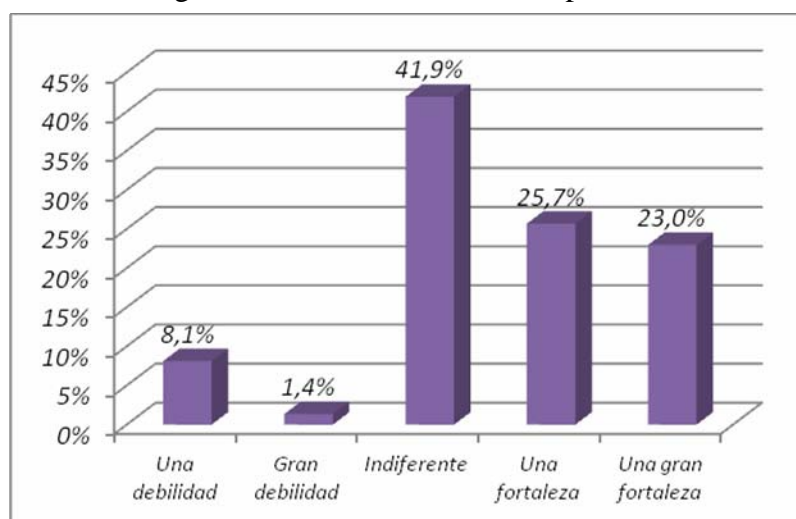
Figura 1-7 La distribución de mis productos.

	Frecuencia	Porcentaje
Una debilidad	12	8,1
Gran debilidad	2	1,4

Indiferente	62	41,9
Una fortaleza	38	25,7
Una gran fortaleza	34	23,0
Total	148	100,0

En la siguiente gráfica (ver figura 1.8), se puede apreciar el gran porcentaje de industriales del ramo que consideran la red comercial equiparable a la de los demás competidores.

Figura 1-8 Histograma. La distribución de mis productos.



5.- El precio de mis productos

La variable precio de los productos vendidos por el empresario constituye para el 44.6% de ellos una fortaleza. Por otra parte, un pequeño porcentaje (6.8%) percibe que es una debilidad, el resto (48.6%) no la ve ni como fuerza, ni como debilidad (ver figura 1.9. Percibiéndose este factor como una fuerza competitiva.

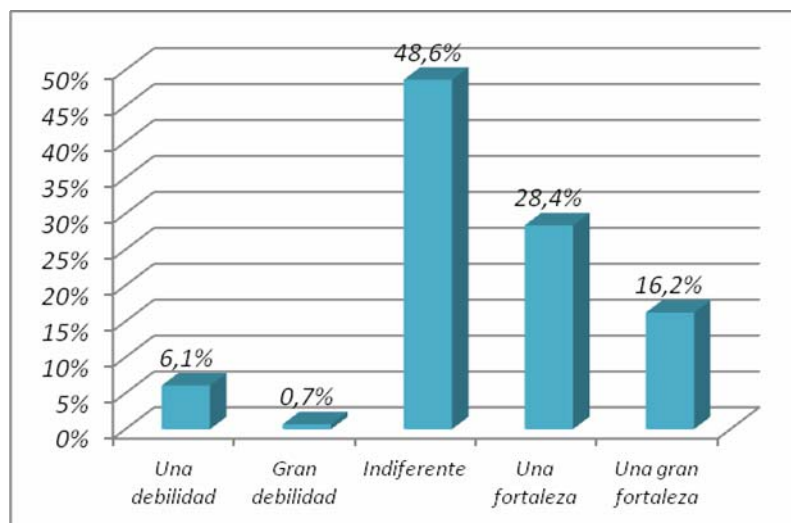
Figura 1-9 El precio de mis productos.

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Una debilidad	9	6,1
Gran debilidad	1	,7
Indiferente	72	48,6
Una fortaleza	42	28,4
Una gran fortaleza	24	16,2
Total	148	100,0

De manera individual el precio que maneja el empresario, no les es de preocupación, por lo que un poco menos de la mitad de los ceramistas (48.6%), opta por no considerarlo como una fuerza o una debilidad. Las frecuencias siguientes en importancia se refieren a la opción “fortaleza” y “una gran fortaleza” (ver figura 1.10).

Figura 1-10 Histograma el precio de mis productos.



6- La capacidad de la administración

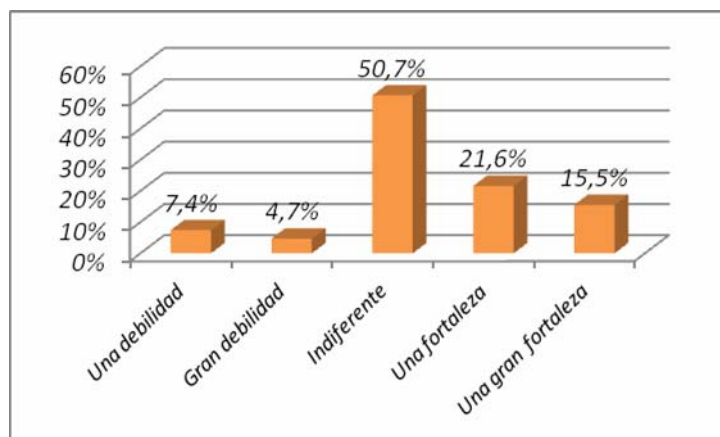
En la figura 1.11 abajo indicada, se observa que el 37.1 de los ceramistas de la muestra consideran los conocimientos sobre la gestión de su negocio como una fuerza versus un 12.1% que los consideran una debilidad, un resto muy importante 50.7% no los consideran ni uno ni otro.

Figura 1-11 La capacidad de los ejecutivos.

	Frecuencia	Porcentaje
Una debilidad	11	7,4
Gran debilidad	7	4,7
Indiferente	75	50,7
Una fortaleza	32	21,6
Una gran fortaleza	23	15,5
Total	148	100,0

Como se manifiesta en la figura 1.12, para más de la mitad de industriales del ramo, los conocimientos que tenga la gerencia, o en su caso el dueño les causa indiferencia, ya que en su opinión no significan ni fuerza ni debilidad. Sin embargo, en los municipios del estado de Guanajuato sobresalen Ácambaro y Dolores Hidalgo por poseer know-how en el diseño y la fabricación de la cerámica, mientras que los otros municipios aprovechan este know-how para procurarse mayores ingresos.

Figura 1-12 histograma. La capacidad de los ejecutivos.



7.- Recursos monetarios

Se puede observar en la figura 1.13 que, estas fuentes de fondeo que permiten a una persona allegarse de fondos ajenos para consumo o reinversión, se señalan en opinión de los ejecutivos de la cerámica artesanal del estado de Guanajuato como la única debilidad palpable. Mostrando como los recursos financieros constituyen una fortaleza para el 36.5% de los empresarios que respondieron a esta pregunta, otro 27.7% afirman que es una debilidad, mientras que un porcentaje similar (27.7 %) no se ve afectado por esta variable.

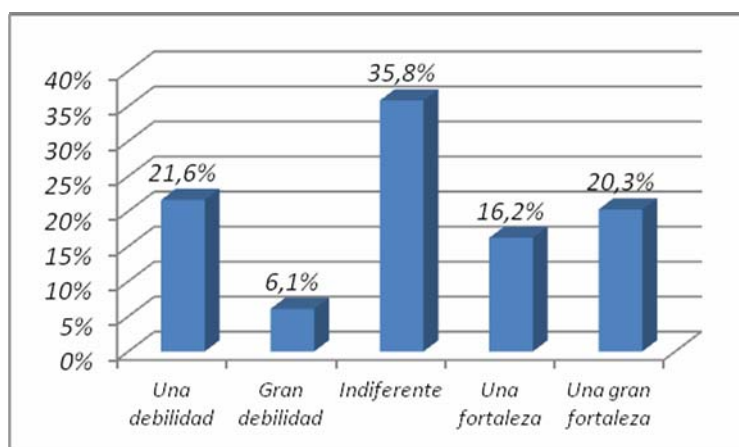
Figura 1-12 Los recursos financieros

	Frecuencia	Porcentaje
Una debilidad	32	21,6
Gran debilidad	9	6,1
Indiferente	53	35,8

Una fortaleza	24	16,2
Una gran fortaleza	30	20,3
Total	148	100,0

De acuerdo a la figura 6.14, una mayoría relativa del 35.8% muestra que los empresarios no se ven afectados por problemas de fondos monetarios. De acuerdo a Martínez-Campos (2008) Uno de los problemas más grandes que se encuentran las personas al emprender un negocio es la falta de capital, por la que tienen que recurrir a algún tipo de préstamo a las diferentes financieras, bancos e incluso a mismos familiares

Figura 1-13 Histograma. Los recursos financieros.



8.- Proveedores de materias prima

Como podemos observar en el siguiente cuadro (ver figura 1.15), de acuerdo al 41.2 % de los empresarios entrevistados, aquellos que proporcionan la materia prima con la que la empresa cerámica (Daft, 2004) produce sus bienes significan una fuerza, el 12.2% piensan que es una debilidad. El 12.2% opinan que le es indiferente.

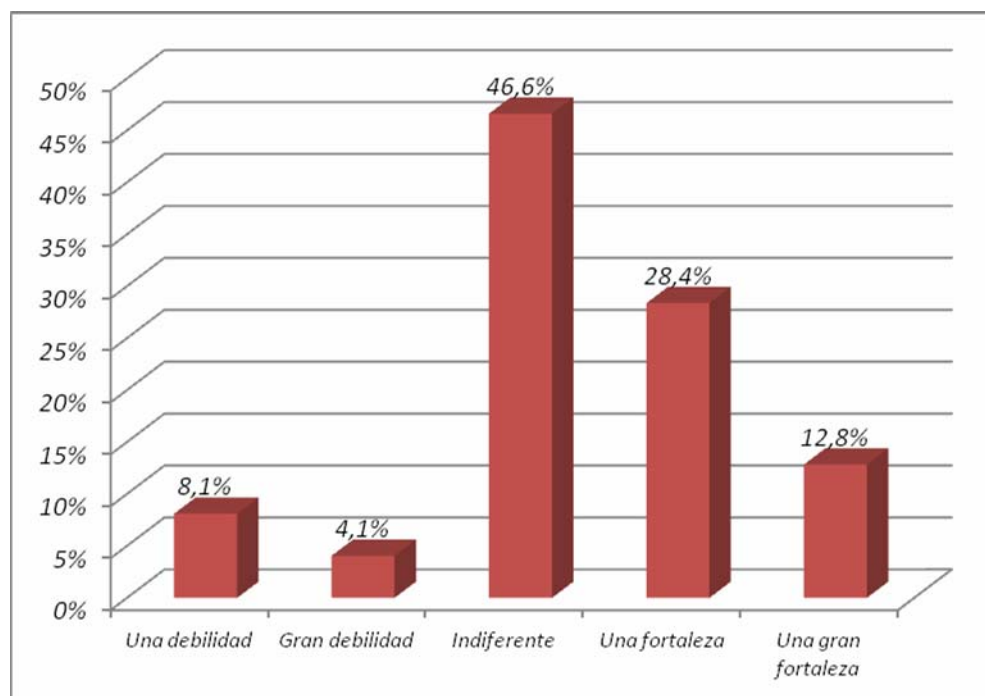
Figura 0-14 Los proveedores de materia prima.

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Una debilidad	12	8,1
Gran debilidad	6	4,1
Indiferente	69	46,6
Una fortaleza	42	28,4
Una gran fortaleza	19	12,8
Total	148	100,0

La figura 1.16 nos muestra que el poder de los proveedores no es alto, ya que para la mayoría relativa de un 46.6% les es indiferente. Lo que contrasta con (David, 2003) que nos señala que tanto los productores como los proveedores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos productos, entregas a tiempo y costo de inventarios reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos.

Figura 1-15 Histograma. Los proveedores de materia prima.



9- Calidad de productos

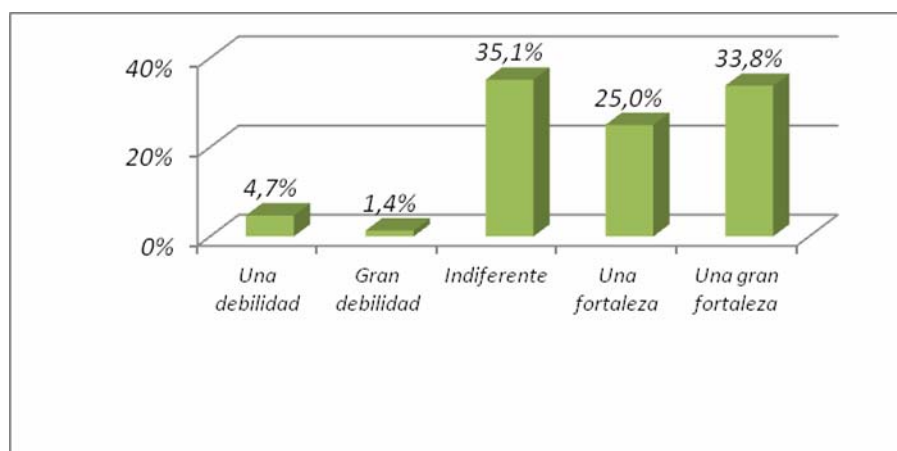
El conjunto de cualidades con las que cuenta un producto o un servicio, para ser de utilidad a quien se sirve de él (Cantú, 2003), es percibido por más de la mitad de los industriales ceramistas de la muestra como una fuerza (58.8%), como una debilidad por un mínimo 6.1% y considerado como indiferente por el 35.1% como se muestra en la figura 1.17.

Figura 1-16 La calidad de productos.

	Frecuencia	Porcentaje
Una debilidad	7	4,7
Gran debilidad	2	1,4
Indiferente	52	35,1
Una fortaleza	37	25,0
Una gran fortaleza	50	33,8
Total	148	100,0

La figura 1.18 nos muestra que la calidad de los productos no es alta, ya que para la mayoría relativa de un 35.1% le es indiferente, seguido de un 58.8% que en conjunto señalan que es una fortaleza o una gran fortaleza. Ya en estudio anterior de Pymes en el estado se encuentra como fortaleza la calidad de los productos en forma general, pero no dan las suficientes bases para saber más de su producto o en que consiste en realidad su calidad.

Figura 1-17 Histograma. La calidad de productos.



10.-Ser innovadores

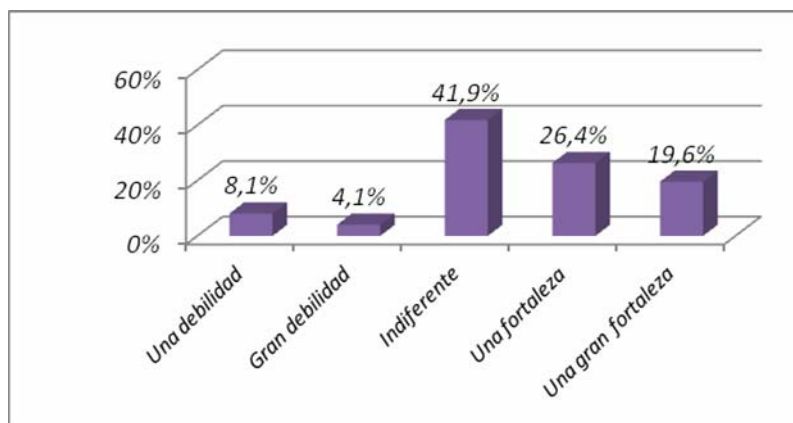
El ser productor de bienes, servicios o ideas como novedad es visto como una fortaleza o una gran fortaleza por una mayoría que representa el 46%, un 41.9% percibe que le es indiferente y solamente un 12.2% acepta que es una debilidad (ver figura 1.19). Pérez y Góngora (2011) en su estudio sobre la

competitividad nos señalan la innovación como factor clave de la competitividad empresarial y su impacto positivo en el rendimiento y el potencial de crecimiento de la Pyme industrial.

Figura 1-18 Ser innovadores.	Frecuencia	Porcentaje
Una debilidad	12	8,1
Gran debilidad	6	4,1
Indiferente	62	41,9
Una fortaleza	39	26,4
Una gran fortaleza	29	19,6
Total	148	100,0

La gráfica mostrada por la figura 1.20, nos muestra la frecuencia más alta como indiferente, este porcentaje de ejecutivos de la industria cerámica afirman que para ellos no constituye ni una fuerza ni una debilidad.

Figura 1-19 Histograma. Ser innovadores.



Como lo afirma David (2003) los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación no solo de las fuerzas sino también de las debilidades de la empresa. Esto requiere la recolección y

la asimilación de información sobre las operaciones de mercadotecnia, contabilidad y producción. Los factores clave deben de clasificarse de tal manera que, las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa se determinen de manera colectiva.

De acuerdo a la figura 1.21 las fuerzas y debilidades que más se destacan en este estudio, en orden de importancia son como fuerzas: la calidad de los productos, la distribución, los diseños, la innovación, el precio, la maquinaria y los procesos de producción y la capacitación. Y como debilidades: los recursos financieros, la capacidad de sus ejecutivos y sus proveedores de materia prima.

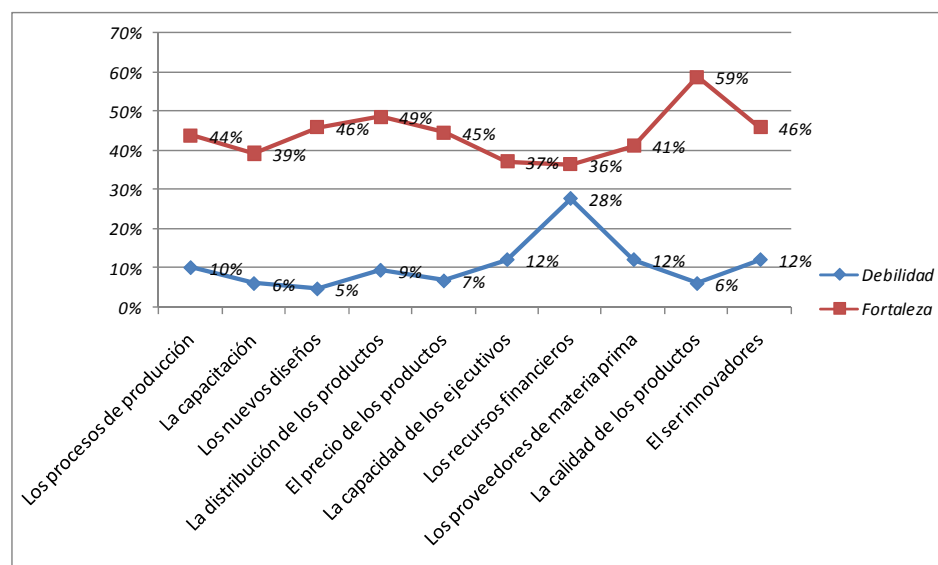


Figura 1-21 Grafica de líneas para fortalezas y debilidades.

Oportunidades y amenazas

Oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas, mientras que las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Este apartado analiza las oportunidades y amenazas que supone el empresario sobre su negocio. Debido a que las empresas ceramistas más grandes de Guanajuato

manifiestan un débil poder negociador frente a los clientes, producto de la alta concentración de sus ventas en un reducido grupo de compradores, hace necesario el aumentar su cartera de clientes.

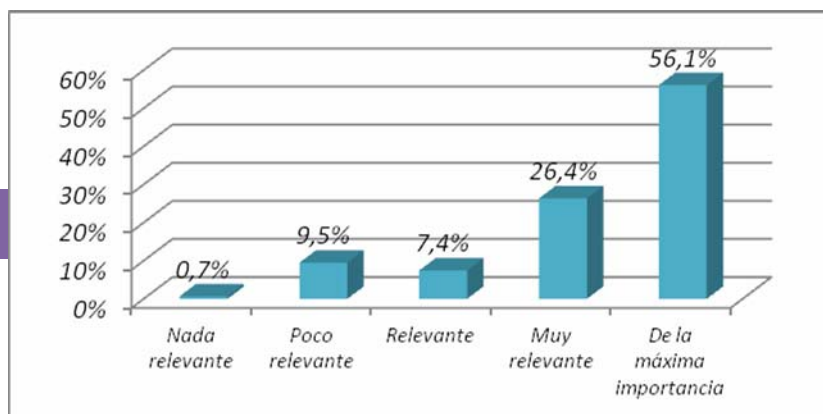
1.- Variable de oportunidades No. 1: Nuevos mercados en el país

Figura 1-20 Los nuevos mercados internos.

	Frecuencia	Porcentaje
Nada relevante	1	,7
Poco relevante	14	9,5
Relevante	11	7,4
Muy relevante	39	26,4
De la máxima importancia	83	56,1
Total	148	100,0

Como se encuentra plasmado en la figura 1.21 y 1.22, estos mercados potenciales conformados por un conjunto de consumidores que manifiestan un nivel de interés suficiente en una oferta de mercado, son considerados por una mayoría aplastante (89.8%) como una oportunidad relevante. Solo el 10.2% opina lo contrario.

Figura 1-21 Histograma. Los nuevos mercados internos



2.- Variable de oportunidades No. 2: Nuevos mercados fuera del país

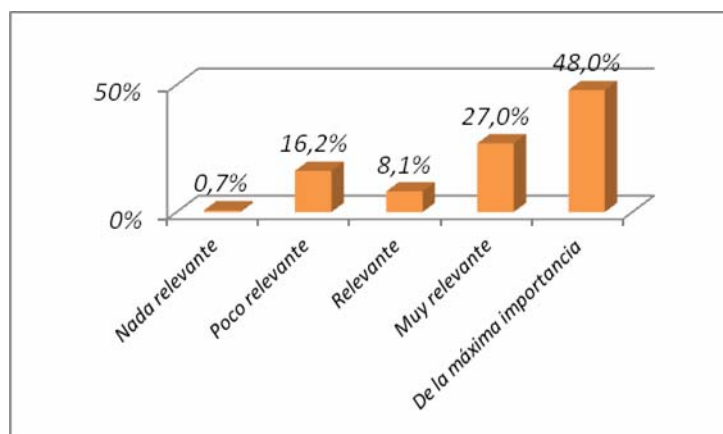
Para la mayoría relativa de los industriales entrevistados (48%), los nuevos mercados internacionales constituyen una variable de oportunidad de la máxima importancia, para el 27% significa una variable de oportunidad muy relevante y solo relevante para un 8.1% (ver figura 1.23). Como lo explica en estudio de artesanías Bancomex (1999a), en esta oportunidad que se presenta, el principal objetivo sobre el que se debe trabajar es localizar un número suficiente de mercados y de compradores que compren en forma ordinaria la cantidad y calidad del producto artesanal. Las especificaciones de calidad exportación de los productos es básica para una buena comercialización. La producción debe tener consistencia en cantidad y tiempo de entrega.

Figura 1-22 Los nuevos mercados fuera del país.

	Frecuencia	Porcentaje
Nada relevante	1	,7
Poco relevante	24	16,2
Relevante	12	8,1
Muy relevante	40	27,0
De la máxima importancia	71	48,0
Total	148	100,0

La importancia de entrar a participar en los mercados internacionales se puede palpar en la figura 1.24 donde sobresale de la gráfica la máxima importancia que le atribuyen los empresarios de la cerámica.

Figura 1-23 Histograma. Los nuevos mercados fuera del país.



3.- Variable de oportunidades No. 3: Uso del comercio electrónico (Internet)

El e-commerce, ha ganado un gran espacio dentro de las modalidades de negociación y será en un futuro, no muy lejano, el canal de comercialización más utilizado. De acuerdo a la figura 1.25, el 75% de los encuestados perciben la importancia del uso del comercio electrónico no solo relevante sino de máxima importancia. El 25% lo consideran poco o nada relevante. Por lo que dirigiendo la producción cerámica hacia lo que los clientes buscan y dando a conocer su resultado mediante las ventajas de la tecnología, expandirán las posibilidades de ventas.

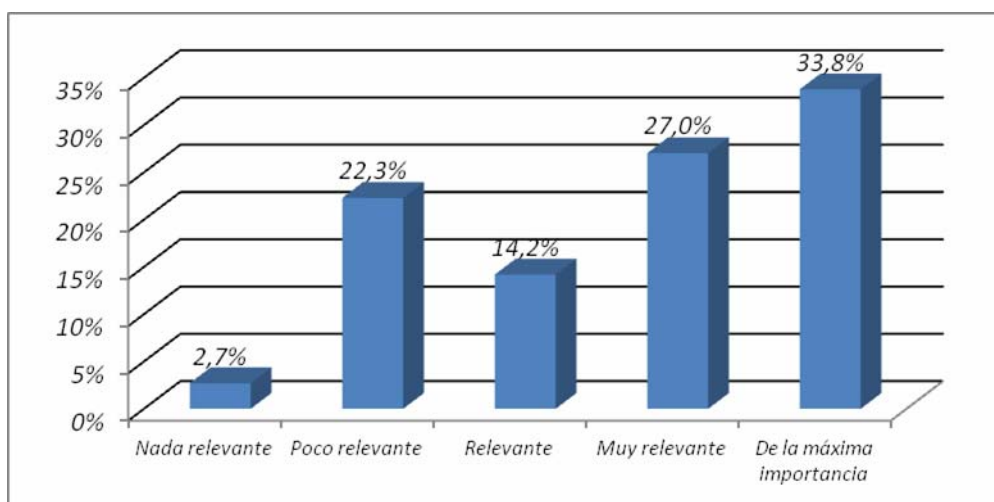
Figura 1-24 El uso del comercio electrónico.

	Frecuencia	Porcentaje
Nada relevante	4	2,7
Poco relevante	33	22,3
Relevante	21	14,2
Muy relevante	40	27,0
De la máxima	50	33,8

importancia		
Total	148	100,0

Las TIC's (Tecnologías de Información y Comunicaciones) servirán como base para la integración efectiva de la cadena, con la finalidad de que se procese y genere información oportuna para el mejoramiento de la logística, la producción y la comercialización, lo que permitirá reducir costos y aumentar las posibilidades de negociación a nivel nacional e internacional. Así lo muestra la figura 1.26 de forma por demás explícita la relevancia de la oportunidad del uso de los medios electrónicos.

Figura 1-25 Histograma. El uso del comercio electrónico.



4.- Variable de oportunidades No. 4: Nuevos procesos de producción

Esta innovación de las operaciones significa idear formas completamente nuevas de operar, es decir, formas nuevas de gestionar pedidos, fabricar productos o prestar el servicio al cliente, como ya lo señalaba Davenport (1992) hace unas décadas.

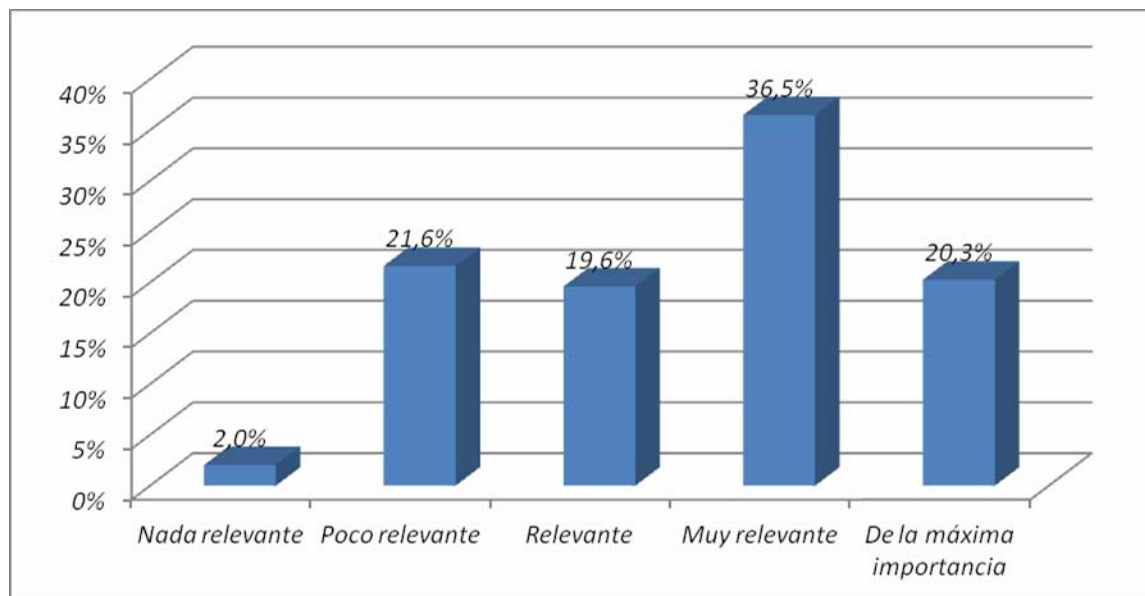
Al observar la figura 1.27, el 76.4% de los entrevistados perciben la importancia de los nuevos procesos de producción como no solo relevantes sino de máxima importancia. El 23.6% lo consideran poco o nada relevante.

Figura 1-26 Los nuevos procesos de producción.

	Frecuencia	Porcentaje
Nada relevante	3	2,0
Poco relevante	32	21,6
Relevante	29	19,6
Muy relevante	54	36,5
De la máxima importancia	30	20,3
Total	148	100,0

La mayoría de las veces la innovación operativa se inicia por unas pocas personas esparcidas por la organización, que están convencidas de la oportunidad que éstas conllevan. Para sacar adelante sus ideas, se ponen de acuerdo en lo importante y de manera informal buscan un líder en la dirección capaz de empujar y dirigir el cambio. Estas son mejoras radicales que sitúan a la empresa en un nivel de resultados, y que por lo general la organización suele ir perfeccionando con cambios más incrementales (Moscoso, 2006). La figura 1.28 pone de manifiesto la relevancia que le da la industria a los nuevos procesos de producción.

Figura 1-27 Histograma. Los nuevos procesos de producción.



5.- Variable de oportunidades No. 5: Sacar nuevos productos al mercado

Valle (2002) sostiene que la cuestión principal que se plantea la dirección de una empresa a la hora de planear estratégicamente su gestión, es el logro de un fuerte crecimiento en ventas y utilidades. En este sentido, los nuevos productos son un elemento esencial para la consecución de este objetivo. En la figura 1.29 se puede apreciar que los nuevos mercados son vistos como una oportunidad muy relevante por una mayoría que representa el 44.6%, seguido por un 29.1% atribuido a la máxima importancia. El 2% considera el sacar nuevos productos al mercado como una oportunidad nada relevante.

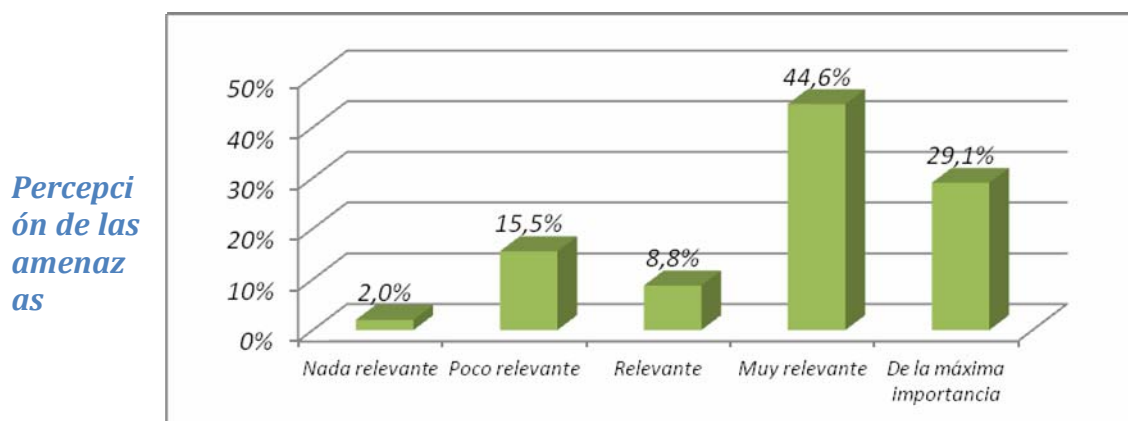
Figura 1-28 Nuevos productos al mercado

	Frecuencia	Porcentaje
Nada relevante	3	2,0
Poco relevante	23	15,5
Relevante	13	8,8

Muy relevante	66	44,6
De la máxima importancia	43	29,1
Total	148	100,0

La figura 1.30 nos muestra una barra sobresaliente que en la opinión de los empresarios de la cerámica señala el sacar nuevos productos al mercado como una oportunidad muy relevante.

Figura 1-29 Histograma. Nuevos productos al mercado



6.- Variable de amenazas No. 1: Nuevos competidores locales

Según Baena et al. (2003) nuevos competidores en una industria traen consigo nuevas capacidades y un deseo de ganar participación de mercado, lo cual pone presión en precios, en costos y en la cantidad a invertir necesaria para competir.

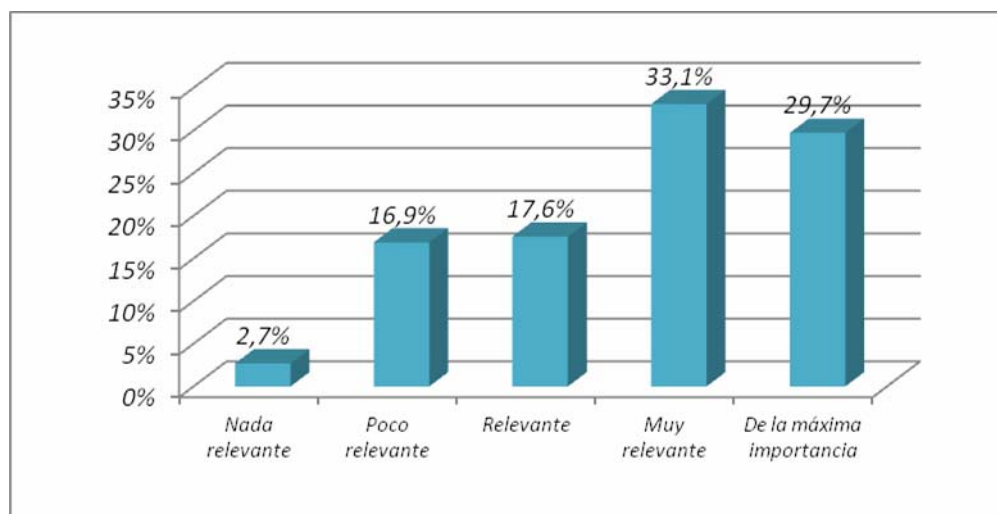
Figura 1-30 Los nuevos competidores locales.

	Frecuencia	Porcentaje
Nada relevante	4	2,7

Poco relevante	25	16,9
Relevante	26	17,6
Muy relevante	49	33,1
De la máxima importancia	44	29,7
Total	148	100,0

Los nuevos competidores locales son tomados como una amenaza de la máxima importancia por un 29.7%, como amenaza muy relevante por el 33.1%, relevante por el 16.9%, un 19.6% lo toma como poco o nada relevante (figuras 1.31, 1.32). Al respecto, En un análisis de las operaciones de la industria cerámica española, Segura et al. (2004) confirmaron que las empresas caracterizadas por dar una prioridad significativamente mayor a la diferenciación dan menor importancia al factor entrada de nuevos competidores del entorno competitivo que aquellas empresas con una prioridad significativamente mayor en la dimensión costos.

Figura 1-31 Histograma. Los nuevos competidores locales.



7.- Variable de amenazas No. 2: La presencia de productos chinos

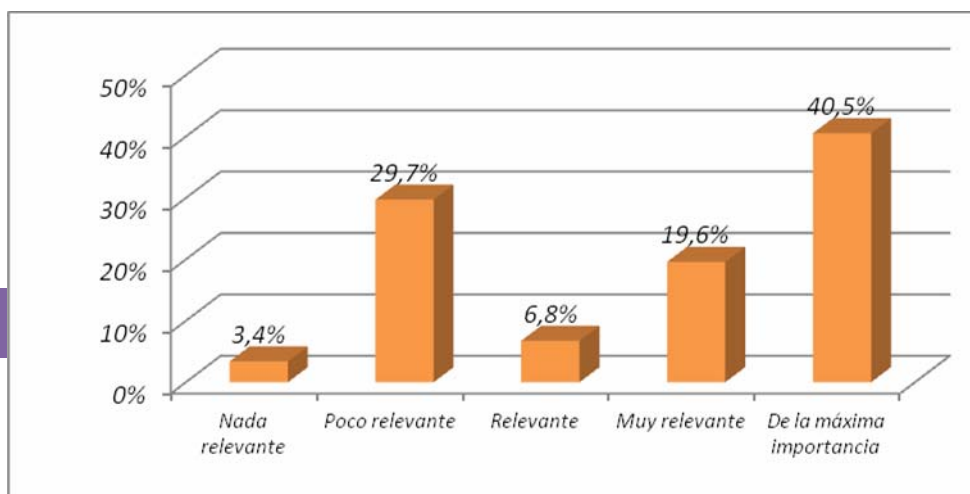
Figura 1-32 La presencia de productos chinos

	Frecuencia	Porcentaje
Nada relevante	5	3,4
Poco relevante	44	29,7
Relevante	10	6,8
Muy relevante	29	19,6
De la máxima importancia	60	40,5
Total	148	100,0

Aunque la imagen de los productos chinos es percibida en el mercado mexicano, tanto por compradores como por vendedores, como la de un producto con escasa calidad (Álvarez de Eulate, 2007). Los productores de cerámica encuestados (40.5%) opinan que la presencia de productos chinos de cerámica significan una variable de la máxima importancia, un 19.6% de que es muy relevante, un 6.8% que es relevante y un 33.1% de que es poco o nada relevante (ver figura 1.33).

Si bien podríamos señalar de acuerdo a Gallart (2007), como debilidad la escasa preocupación por la calidad y diseño de algunos de los productores chinos, la distancia física a los principales países consumidores y el menor conocimiento de los canales de distribución con respecto a los productores italianos y españoles. Existen dos grandes grupos de ceramistas, quienes consideran la variable relevante (40.5%) y quienes la consideran de poca relevancia (29.7%) ver figura 1.34.

Figura 1-34 Histograma la presencia de productos chinos



8.- Variable de amenazas No. 3: Pocos proveedores de materia prima

El poder de negociación sobre las empresas de un sector puede ser ejercido por los proveedores mediante el aumento de precios o la reducción de la calidad de los productos o servicios que se compran o se solicitan.

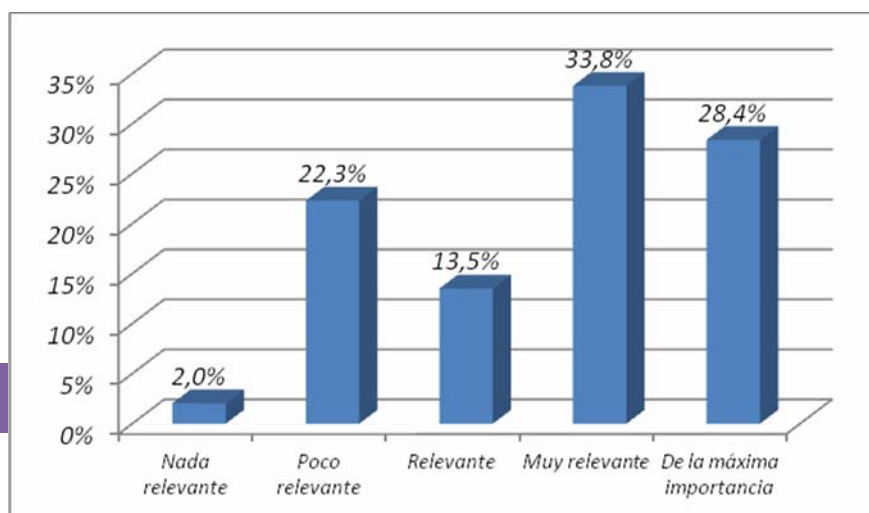
Según la figura 1.35, el 62.2% de los empresarios entrevistados afirman que el que existan pocos proveedores de materia prima en la región representa una amenaza no solo muy relevante sino también de máxima importancia. Un 2% opinan que no es nada relevante.

Figura 1-33 Pocos proveedores de materia prima.

	Frecuencia	Porcentaje
Nada relevante	3	2,0
Poco relevante	33	22,3
Relevante	20	13,5
Muy relevante	50	33,8
De la máxima importancia	42	28,4
Total	148	100,0

El que existan unos cuantos proveedores especializados en materias primas de la industria cerámica, es visto como una amenaza de la máxima importancia. Esto se puede apreciar en la barra de frecuencias más altas expuesto en la figura 1.36.

Figura 1-34 Histograma. Pocos proveedores de materia prima



9.- Variable de amenazas No. 4: Pocos apoyos gubernamentales

El capital puede ser necesario no sólo en cuestión de instalaciones sino también para ampliar crédito al cliente, abastecimiento de inventarios y pérdidas ocasionadas por el arranque del negocio. En el caso de la cerámica, sin el suficiente capital el cierre de la empresa a corto plazo es inevitable. Si bien, Rodríguez (2009) afirma que la producción de la cerámica artesanal demanda poca inversión, ya que abundan los talleres familiares.

Figura 1-35 Pocos apoyos gubernamentales

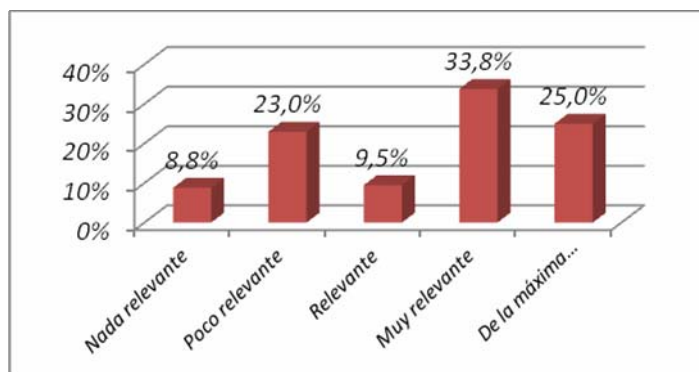
	Frecuencia	Porcentaje
Nada relevante	13	8,8
Poco relevante	34	23,0
Relevante	14	9,5
Muy relevante	50	33,8
De la máxima importancia	37	25,0
Total	148	100,0

El contar con pocos apoyos gubernamentales es considerado como una amenaza de la máxima importancia por un 25%, aunado a un 33.8% que lo considera muy relevante y un 23% que lo toma como relevante. Un 31.8% lo declara de poca o nada de relevancia (ver figura 1.37).

Estos programas de apoyo que el gobierno implementa con la intención de potenciar el espíritu emprendedor a través de pequeños préstamos que impulsen la industria cerámica, son detectados como muy relevantes y de la máxima importancia de acuerdo a la gráfica de la figura 1.38

Figura 1-36 Histograma. Pocos apoyos gubernamentales

10.- Variable de amenazas No. 5: crisis económica



La

En el caso del ramo ceramista del estado de Guanajuato, existen apoyos económicos para el desarrollo de sus empresas por parte de instituciones gubernamentales, por otra parte, estas empresas en su mayoría presentan un desconocimiento de temas contables, fiscales y financieros, impidiendo cualquier planeación e imposibilitando su oportunidad de ahorro (CRECE, 2008).

Figura 1-37 La crisis económica.

	Frecuencia	Porcentaje
Nada relevante	2	1,4
Poco relevante	18	12,2
Relevante	7	4,7
Muy relevante	27	18,2
De la máxima importancia	94	63,5
Total	148	100,0

Los encuestados consideran la crisis económica como una amenaza de la máxima importancia para el 63.5% de los empresarios entrevistados, muy relevante para un 18%, relevante para un 4.7. Un 13.6% lo considera una amenaza poco o nada relevante (ver figura 1.39).

La figura 1.40 manifiesta la clara amenaza de la crisis económica detectada por una mayoría que le da la “máxima importancia”.

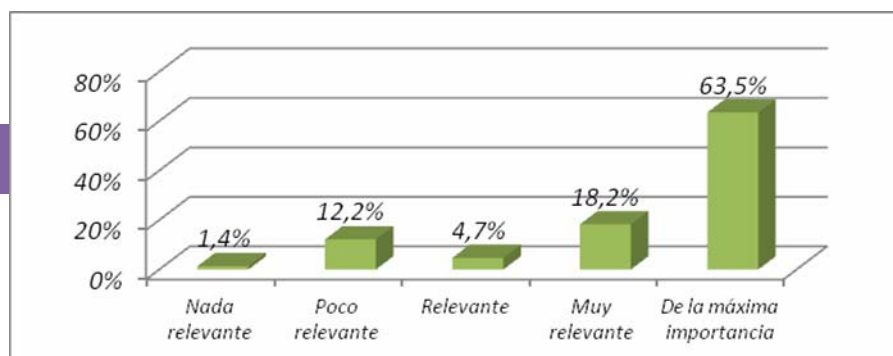
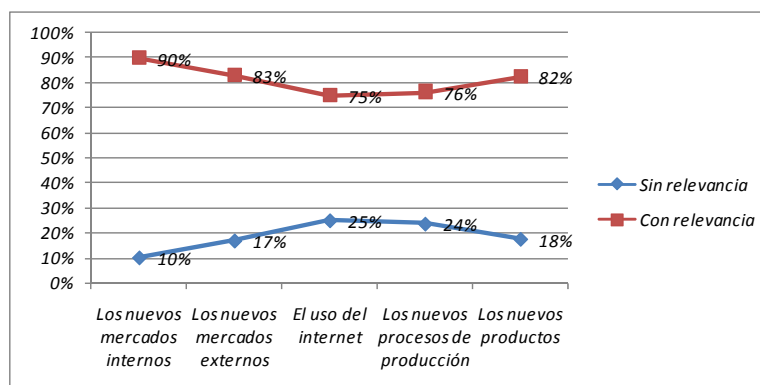


Figura 1-40 Histograma de la crisis económica.

La siguiente figura (1-42) muestra las oportunidades y se puede distinguir la relevancia que se le otorga a cada una de ellas, como son: En primer lugar los nuevos mercados internos, en segundo lugar los nuevos mercados externos, en tercer lugar los nuevos productos seguidas por los nuevos procesos de producción y el uso del internet.

Figura 1-42 Gráfica lineal porcentual para oportunidades.



La figura 1-43 nos revela la importancia dada a cada unas de las principales amenazas consideradas por los entrevistados de la industria cerámica artesanal. Se puede apreciar que las amenazas más palpables son; en primer lugar consideran a la crisis económica, en segundo lugar los nuevos competidores locales, en tercer lugar los pocos proveedores de materia prima, seguidas por la falta de apoyos gubernamentales y la oferta de productos chinos.

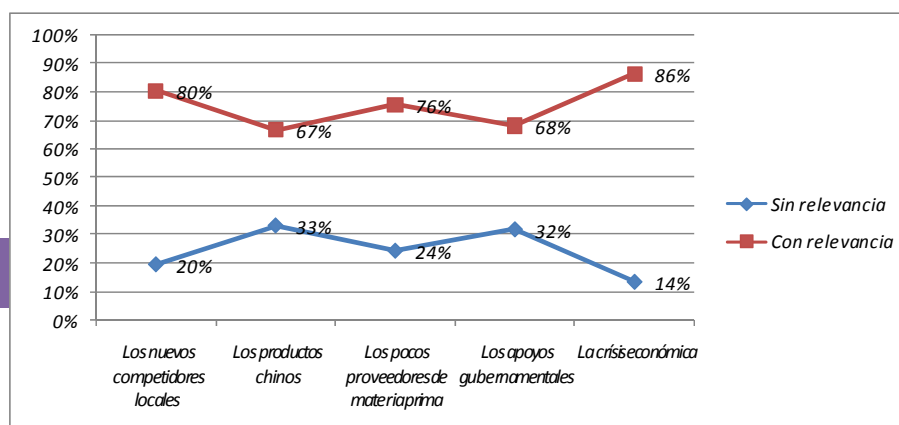


Figura 1-43 Grafica lineal porcentual para amenazas.

A continuación en la figura 1-41, en orden de importancia se muestra un cuadro esquemático resumen de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas con las estrategias recomendadas a las mismas

Figura 1-38 Matriz FODA y de estrategias

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F) 1.-Calidad de los productos. 2.-Distribución de productos. 3.-Nuevos diseños. 4.-Ser innovadores. 5.-Precio de los productos. 6.-Maquinaria y procesos de producción. 7.-Capacitación de los trabajadores.	DEBILIDADES (D) 1.-Recursos financieros. 2.-Capacidad de los ejecutivos. 3.-Proveedores de materia prima.
OPORTUNIDADES (O) 1.-Nuevos mercados nacionales. 2.-Nuevos mercados fuera	ESTRATEGIAS (FO) Incrementar clientes a nivel local, regional y nacional.	ESTRATEGIAS (FO) Clientes regionales y distribuidores nacionales Exportación paulatina de

<p>del país.</p> <p>3.-Nuevos productos al mercado.</p> <p>4.-Nuevos procesos de producción.</p> <p>5.-Uso del mercado electrónico.</p>	<p>Modernizar equipo, maquinaria y procesos de producción.</p> <p>Exportar o en su caso aumentar las exportaciones.</p> <p>No depender de un solo cliente o de solo unos pocos.</p> <p>Innovar diseños en forma, frecuencia, tamaños y presentaciones de productos cerámicos.</p> <p>Capacitación a trabajadores y ejecutivos en sus áreas de especialización y en la de diseño.</p> <p>Innovar publicidad en medios haciendo uso del internet.</p>	<p>productos cerámicos</p> <p>Publicidad en internet, promoción de boca a boca y volanteo.</p> <p>Modernización en maquinaria y procesos en base a proyectos de financiamiento a Pymes.</p> <p>Lanzamiento y diversificación paulatina de aquellos productos cerámicos con mayores márgenes de utilidad</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>1.-Crisis económica</p> <p>2.-Nuevos competidores locales</p> <p>3.-Pocos proveedores de materia prima</p> <p>4.-Pocos apoyos</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>Mejora en la calidad de servicio al cliente y calidad de producto.</p> <p>Buscar nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas.</p> <p>Presentar proyectos de</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>Nuevos diseños de productos aprovechando expertise.</p> <p>Publicidad y propaganda de la industria.</p> <p>Adquisiciones en cluster.</p> <p>Investigación sobre nuevas</p>

gubernamentales 5.-Presencia de productos chinos	inversión a distintas fuentes de financiamiento como bancos; asociaciones gremiales, oficinas gubernamentales municipales, estatales y federales.	formas de financiamiento. Reducción de costos. Reducción de gastos.
--	---	---

Conclusiones y comentarios.

De lo anterior podemos concluir que:

El sector cerámico se enfrenta a un mundo en el que la globalización se está abriendo camino a pasos agigantados y donde la competitividad es cada día mayor. Para hacer frente a este mundo cambiante en el que solo sobreviven los más fuertes, los fabricantes de cerámica saben que deben aprovechar sus fuerzas y eliminar sus debilidades. La identificación y evaluación de las fortalezas en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fuerzas internas y eliminen las debilidades.

Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación no solo de las fuerzas sino también de las debilidades de la empresa. Esto requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de mercadotecnia, contabilidad y producción.

Los factores internos

En lo referente a fuerzas se puede apreciar que en primer lugar se tiene a la calidad de los productos y en segundo la distribución, ambas herramientas de la administración pueden ser utilizadas en conjunto como un arma poderosa de la industria guanajuatense contra la invasión de productos chinos.

Otras fuerzas que se presumen como el diseño, la innovación y los precios competitivos son elementos de la mercadotecnia que se convierten en potentes factores de diferenciación y posicionamiento tanto para productos como para servicios. Por otra parte, el esfuerzo planificado de una organización para facilitar el aprendizaje de conductas relacionadas con el puesto llamado capacitación, se muestra como una prioridad para enfrentar la globalización.

Las fuentes de fondeo o recursos monetarios se encuentran como la principal debilidad, ya que estas permiten a una persona allegarse de fondos ajenos para consumo o reinversión, por lo que es prioritario para obtener estas el contar con un plan de negocios bien justificado. La capacidad de administrar de los ejecutivos se verá mejorada con cursos en instituciones ad-hoc. Asimismo, La relación entre fabricantes y proveedores de la industria cerámica ha sido tradicionalmente hostil; pero los primeros empiezan a descubrir que son socios en la sustentabilidad de la industria.

Los factores externos

Para concluir, se debe hacer énfasis que la finalidad principal de hacer un análisis del entorno es de descubrir y aprovechar las nuevas oportunidades.

En cuanto al sector cerámico artesanal del estado de Guanajuato los nuevos mercados nacionales surgen como la principal oportunidad detectada, por lo que el incrementar el número de clientes y extender la red de distribuidores es una opción.

En segundo lugar las oportunidades de participar en los mercados internacionales son detectadas por una mayoría aplastante, siendo la exportación la forma más sencilla de entrar en un mercado extranjero. En tercer lugar el lanzamiento de nuevos nos impulsa a aprovechar otras oportunidades y a mejorar la mercadotecnia con nuevos diseños, nuevos procesos de producción y novedosas formas de utilización de medios publicitarios como son los electrónicos.

Por lo que respecta a las amenazas, la crisis económica es identificada como la amenaza principal, por lo que urge una reducción de costos y gastos. La amenaza de nuevos competidores empuja a mejoras en la calidad de los productos y los servicios.

El poder de negociación de los proveedores implica unidad de los gremios y asociaciones para negociar calidad, cantidad, precios y plazos de entrega en la entrega de materias primas, ya que la cooperación es la clave para ahorrar dinero, conservar la calidad y llevar más rápido los productos al mercado.

Para contar con financiamiento es necesario participar en los programas de apoyo que el gobierno implementa con la intención de potenciar el espíritu emprendedor a través de pequeños préstamos que impulsen la industria cerámica. Por último no hay que olvidar que la calidad y la capacidad de distribución puede ser un arma poderosa contra los productos chinos.

En conclusión, el análisis DAFO proporciona información cualitativa de gran utilidad para llegar a conocer con mayor amplitud el escenario competitivo en el que se encuentra situada la industria cerámica artesanal en el estado de Guanajuato y las alternativas que tiene al alcance que constituyen la capacidad de fabricación y comercialización sobre la base de la articulación productiva de la economía regional.

Bibliografía

- Alvarez de Eulate, E. (2007) “El mercado de los pavimentos y revestimientos cerámicos en México” Oficina económica y comercial de España en Monterrey, México.
- Baena, E., Jairo, J. y Montoya, O. (2003) “El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas”. *Scientia e Technica* Año IX, No 23, Diciembre.UTP. España.
- Bancomex (1999a) “Panamá. Perfil de muebles cerámicos y recubrimientos “Estudios y perfiles de mercado. Editorial Bancomext. México.
- Cantú, H (2003) “Desarrollo de una cultura de calidad”, Ed. Mc Graw Hill, México.
- CRECE (2008) “Diagnóstico situacional para el sector cerámico en el estado de Guanajuato” Centro Regional para la Competitividad Empresarial” México.
- Davenport, T. (1992) “Process innovation: reengineering work through information technology” Harvard Business School Press, pp 153-167. U.S.A.
- David, F.R. (2003) “Administración Estratégica”, Pearson Educación de México, México.
- Dess, G. (2003) “Dirección estratégica”, Ed. McGraw Hill, México.
- Gallart, V. (2007) “El sector cerámico español: un enfoque de mercado” Extraído el 23/06/2010.<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2386809&orden=171923&info=link>.
- Kotler, P. (2006) “Dirección de marketing”, 12va. Edición. Pearson Educación, México.
- Martínez-Campos, O. (2008) “Fortalezas y debilidades de las Pymes de Celaya”. En López, A. y Contreras, R. (Comp) “Emprendedurismo, ciclo de vida, fortalezas y debilidades, responsabilidad social y vinculación de las empresas de Celaya” Universidad de Guanajuato. Pp 122-203. México.
- Moscoso, P. G. (2006) “Innovar en operaciones, fuente de ventaja competitiva” *Universia Business Review*, tercer trimestre, número 011, Grupo Recoletos Comunicación. Madrid, España pp. 62-73.
- Pérez, M. y Góngora, G. (2011) “La innovación como factor clave de la competitividad”. En Sánchez, J. et al (Comp) “La competitividad como factor de éxito”. Pp 403-420. Centro Universitario de Estudios Económico Administrativos. Universidad de Guadalajara. México.
- Rodríguez, C., (2009) “Manual del ceramista” Papeles de trabajo. CECATI 060. Escuela de Capacitación en Cerámica. Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo. Secretaría de Educación Pública. México.
- Segura, B., Vallada, E, Maroto, C. y Ruíz, R. (2004) “Análisis del sistema de operaciones en empresas del sector cerámico español”. *Boletín de la Sociedad Española de Cerámica*. Vol. 43, pp. 929-932. España.
- Thompson, A. (2003) “Dirección estratégica: textos y casos”, Ed. McGraw Hill, México.

UG. (2007) Universidad de Guanajuato “Guía metodológica para el diseño de planes de negocios”, México.

Valle, S. (2002) “Factores de éxito en el desarrollo de nuevos productos en las empresas industriales españolas”, *Economía Industrial*, núm. 347, pp. 173-184. España.

CONCLUSIONES GENERALES.

A partir de los estudios realizados para diagnosticar el perfil del pequeño empresario en México, que es el objeto de estudio se considera que tiene en su haber cognitivo conceptos y mecanismos de ejecución heredados y aprendidos bajo estructuras tradicionales llenas de ingenio y recetas heredadas a través del tiempo, implementadas en contextos económicos, sociales y culturales diferentes a los presentados en el siglo naciente.

Hoy en día los límites geográficos cambian por las herramientas tecnológicas de comunicación, las fronteras de los mercados se ven eliminadas y se expanden por los tratados de comercio entre países, la población se incrementa y en un solo lugar se tienen diferentes culturas, razas y etnias, dadas por la población propia y la alta tasa de migración.

Ante tal situación el CEO debe capacitarse para que a través de la deconstrucción de lo aprendido, modelos y conceptos del siglo anterior, construya a partir de las tendencias de este siglo De lo anterior podemos concluir que:

El sector cerámico se enfrenta a un mundo en el que la globalización se está abriendo camino a pasos agigantados y donde la competitividad es cada día mayor. Para hacer frente a este mundo cambiante en el que solo sobreviven los más fuertes, los fabricantes de cerámica saben que deben aprovechar sus fuerzas y eliminar sus debilidades. La identificación y evaluación de las fortalezas en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fuerzas internas y eliminen las debilidades.