

UNIVERSIDAD DEL MAYAB

VINCE IN BONO MALUM

**CENTRO DE ALTA DIRECCION EN ECONOMIA Y
NEGOCIOS**

**Diseño y validación de un modelo de gestión estratégica para
el incremento de la productividad y permanencia en el
mercado. Un estudio en empresas de capital yucateco.**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE

**DOCTORADO EN ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DESARROLLO
SUSTENTABLE**

PRESENTA

CARLOS ENRIQUE PACHECO COELLO

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO, NOVIEMBRE, 2015.



Mérida, Yucatán, agosto 18 de 2015

MTRA. ALEJANDRA MENDOZA VILLALOBOS
DIRECTORA DE POSGRADOS
PRESENTE

Por este medio manifiesto que la tesis

Diseño y validación de un modelo de gestión estratégica para el incremento de la productividad, competitividad y permanencia en el mercado. Un estudio en empresas de capital yucateco

presentada por el Mtro. Carlos Enrique Pacheco Coello como requisito del Doctorado en Análisis Estratégico y Desarrollo Sustentable, cumple con los criterios de contenido y presentación establecidos en el programa de estudios correspondiente, por lo que el alumno puede proceder a la presentación de la defensa de este trabajo.

Atentamente



DR. FRANCISCO GERARDO BARROSO TANOIRA
UNIVERSIDAD ANÁHUAC MAYAB
ASESOR

c.c.p. Mtra. Ileana Guadalupe Ortega González / Coordinadora de Posgrados de la
División de Negocios

Km. 15.5 Carr. Mérida-Progreso, Mérida, Yucatán, México. C.P. 97310
Tel. (999) 942 4800 · Lada sin costo: 01 800 012 0150 · www.anahuacmayab.mx





Mérida Yucatán, lunes 31 de agosto de 2015

MTRA. ALEJANDRA MENDOZA VILLALOBOS
DIRECTORA DE POSGRADOS
PRESENTE

Por este medio manifiesto que la tesis

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD Y PERMANENCIA EN EL
MERCADO. UN ESTUDIO EN EMPRESAS DE CAPITAL YUCATECO

presentada por Carlos Enrique Pacheco Coello como requisito del Doctorado en
Análisis Estratégico y Desarrollo Sustentable, cumple con los criterios de contenido y
presentación establecidos en el programa de estudios correspondiente, por lo que el
alumno puede proceder a la presentación de la defensa de este trabajo.

Atentamente

Dr. Pavel Ruiz Izundegui
Centro de Estudios Clínica e Investigación Psicológica

c.c.p. Dr. Francisco G. Barroso Tanoira / Coordinador Académico del programa
doctoral
Mtra. Jessica Susana Fuentes Plough / Coordinadora de Posgrados de la División
de Negocios





Mérida, Yucatán a 6 de septiembre del 2015

MTRA. ALEJANDRA MENDOZA VILLALOBOS
DIRECTORA DE POSGRADOS
PRESENTE

Por este medio manifiesto que la tesis

“Diseño y validación de un modelo de gestión estratégica para el incremento de la productividad, competitividad y permanencia en el mercado. Un estudio en empresas de capital yucateco.”

presentada por Dr. Carlos Enrique Pacheco Coello como requisito del Doctorado en Análisis Estratégico y Desarrollo Sustentable, cumple con los criterios de contenido y presentación establecidos en el programa de estudios correspondiente, por lo que el (la) alumno (a) puede proceder a la presentación de la defensa de este trabajo.

Atentamente


DR. MANUEL ALEJANDRO KANTÚN RAMÍREZ
DIRECTOR DE CARRERAS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PONIENTE.

c.c.p. Dr. Francisco G. Barroso Tanoira / Coordinador Académico del programa
doctoral
Mtra. Ileana Guadalupe Ortega González / Coordinadora de Posgrados de la
División de Negocios

Km. 15.5 Carr. Mérida-Progreso, Mérida, Yucatán, México. C.P. 97310
Tel. (999) 942 4800 - Lada sin costo: 01 800 012 0150 - www.anahuacmayab.mx





Calkiní, Campeche a 10 de Septiembre de 2015

MTRA. ALEJANDRA MENDOZA VILLALOBOS
DIRECTORA DE POSGRADOS
PRESENTE

Por este medio manifiesto que la tesis

**Diseño y validación de un modelo de gestión estratégica para el incremento
de la productividad, competitividad y permanencia en el mercado. Un
estudio en empresas de capital yucateco**

presentada por Carlos Enrique Pacheco Coello como requisito del Doctorado en Análisis Estratégico y Desarrollo Sustentable, cumple con los criterios de contenido y presentación establecidos en el programa de estudios correspondiente, por lo que el (la) alumno (a) puede proceder a la presentación de la defensa de este trabajo.

Atentamente



Raúl Alberto Santos Valencia
ITESCAM

c.c.p. Dr. Francisco G. Barroso Tanoira / Coordinador Académico del programa
doctoral
Mtra. Ileana Guadalupe Ortega González / Coordinadora de Posgrados de la
División de Negocios

Km. 15.5 Carr. Mérida-Progreso, Mérida, Yucatán, México. C.P. 97310
Tel. (999) 942 4800 · Lada sin costo: 01 800 012 0150 · www.anahuacmayab.mx





Cancún, Quintana Roo, 27 de octubre, 2015.

MTRA. ALEJANDRA MENDOZA VILLALOBOS
DIRECTORA DE POSGRADOS
PRESENTE

Por este medio manifiesto que la tesis

Diseño y validación de un modelo de gestión estratégica para el incremento de la productividad, competitividad y permanencia en el mercado. Un estudio en empresas de capital yucateco

presentada por el Mtro. Carlos Enrique Pacheco Coello, como requisito del Doctorado en Análisis Estratégico y Desarrollo Sustentable, cumple con los criterios de contenido y presentación establecidos en el programa de estudios correspondiente, por lo que el alumno puede proceder a la presentación de la defensa de este trabajo.

Atentamente

Dra. Rebeca Rodríguez Minor
Universidad Anáhuac Cancún

c.c.p. Dr. Francisco G. Barroso Tanoira / Coordinador Académico del programa doctoral

Mtra. Ileana Guadalupe Ortega González / Coordinadora de Posgrados de la División de Negocios



Resumen

Si se recorren las calles de la ciudad, se observa cómo los negocios de capital yucateco cierran y dan paso a empresas con sello internacional, franquicias extranjeras, organismos dentro del sistema financiero de capital extranjero, que al establecerse traen tecnología de punta desplazando a la mano de obra y los puestos administrativos ocupados por trabajadores locales al tornarse éstos obsoletos (caos destructivo) o ineficientes. Por ello la presente investigación pretende apoyar en la generación de valor y riqueza compartida del emprendedor yucateco mediante la propuesta y validación de un modelo conceptual de gestión estratégica a partir de sus retos internos y externos, con el objetivo de que con esta información, los empresarios diseñen estrategias con la visión de incrementar su productividad, de manera que logren permanecer en el mercado y ser competitivos. El estudio se efectuó en empresas de capital yucateco por la factibilidad de estudiar y dar seguimiento al comportamiento de las empresas participantes para conocer, en su hábitat natural, los problemas coyunturales, estructurales, económicos y competitividad que les llevan a probables decisiones drásticas como cerrar, vender o ceder ante el entorno hostil de los tiempos modernos.

Palabras Claves: Empresario, emprendedor, estrategia, visión, productividad.

Abstract

If you walk down the city streets, it is seen how Yucatecan business capital firms close and give way to international companies, foreign franchises, financial system of foreign capital to bring established technology, displacing hand labor and administrative positions previously occupied by local workers, who become obsolete (destructive chaos) or inefficient.

This research aims to help in the value creation and wealth sharing Yucatecan entrepreneurs by proposing and validating a conceptual model of strategic management from internal and external challenges so, with this information, business owners with the vision to design strategies to increase productivity, stay in the market and become competitive.

The study was performed in firms with Yucatecan capital because of the feasibility and the possibility to monitor their performance and for knowing them in their natural habitat, as well as their cyclical, structural, economic and competitiveness problems that lead them to probable drastic decisions such as closing, selling or giving up because of the hostile environment of modern times.

Keywords: Business owner, entrepreneur, strategy, vision, productivity.

Declaro que esta tesis es mi propio trabajo,
con excepción de las citas en las que he
dado crédito a sus autores. Asimismo,
afirmo que este documento no ha sido
presentado previamente para la obtención
de título, grado profesional o equivalente.

Carlos Enrique Pacheco Coello

Contenido

Capítulo I: Introducción / 15

Planteamiento del problema / 23

Preguntas de investigación / 24

Objetivos / 25

Objetivo general / 25

Objetivos particulares / 25

Justificación / 25

Limitaciones / 26

Delimitaciones del estudio / 21

Capítulo II: Marco teórico / 28

Historia y retos actuales de la administración empresarial

El papel histórico de la administración empresarial / 28

Enfoques críticos, sobre economía, educación e innovación / 32

La innovación para impulsar a las empresas: una estrategia de China / 34

Emprendedor y empresario / 35

Cultura del empresario: permanencia y crecimiento / 36

Papel del talento humano en las organizaciones / 37

Empresas basadas en el conocimiento / 39

La productividad, sus características e indicadores / 41

Innovación y productividad en empresas mexicanas / 42

México y sus competencias reales ante la productividad / 45

Criterios de clasificación y puntos críticos en las empresas mexicanas / 46

Factores de riesgo / 47

Permanencia de PYMES: estrategias de viabilidad y riesgos / 47

Planeación, gestión y control de los recursos en las empresas / 49

Balanced Scorecard: evaluación del desempeño / 51

Importancia del emprendimiento para la productividad / 53

Capítulo III: Metodología / 59

Tipo y diseño del estudio / 59

Unidades de análisis / 60

Instrumentos /	66
Validez y confiabilidad /	67
Procedimiento y Análisis de la información /	68
Diseño y validación del modelo resultante /	72
Capítulo IV: Resultados /	76
Resultados obtenidos	
Unidad de estudio N° 1 /	76
Unidad de estudio N° 2 /	92
Unidad de estudio N° 3 /	110
Capítulo V: Discusión, conclusiones y recomendaciones	125
Referencias /	151
Apéndices	
Apéndice A: Guías y cuestionarios de entrevistas /	158
Apéndice B: Plan de intervención para la gestión estratégica (Apoyo al modelo) /	178
Apéndice C: Matriz de convergencia /	197
Apéndice D: Análisis sintético según la percepción de entrevistados con cuestionarios /	213
Apéndice E: Lista de resultados de análisis de frecuencias /	224
Apéndice F: Dictámenes de expertos /	311
Dr. Pablo Pérez Akaki	
Dr. Roberto Celaya Figueroa	
Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	

Lista de tablas

Tabla 1.- Situación macroeconómica de Yucatán

Tabla 2.- Ventajas del modelo Balanced Scorecard

Tabla 3.- Objetivos organizacionales y su relación con los indicadores del desempeño

Tabla 4.- Actores claves entrevistados por su importancia en las decisiones. Fábrica de muebles

Tabla 5.- Actores claves entrevistados por su importancia en las decisiones. Pastelería y panificadora

Tabla 6.- Actores claves entrevistados por su importancia en las decisiones. Empresa productora de condimentos, aderezos y salsas

Tabla 7.- Estructura de fases de la investigación

Tabla 8.- Diseño y validación del modelo resultante

Industria mueblera

Tabla 9.- Resultados Cualitativos

Tabla 10.- Resumen resultados cualitativos

Tablas de repuestas cuantitativas.

Tabla 11.- Tabla descriptiva de respuestas. Ventas / logística /estrategia

Tabla 12.- Tabla descriptiva de respuestas. Entorno económico

Tabla 13.- Tabla descriptiva de respuestas. Oportunidades

Tabla 14.- Tabla descriptiva de respuestas. Producción /logística

Tabla 15.- Tabla descriptiva de respuestas. Finanzas

Tabla 16.- Tabla descriptiva de respuestas. Talento humano

Pastelería y panadería

Tabla 17.- Resultados cualitativos

Tabla 18.- Resumen resultados cualitativos

Tablas de repuestas cuantitativas.

Tabla 19.- Tabla descriptiva de respuestas. Ventas / logística /estrategia

Tabla 20.- Tabla descriptiva de respuestas. Entorno económico

Tabla 21.- Tabla descriptiva de respuestas. Oportunidades

Tabla 22.- Tabla descriptiva de respuestas. Producción /logística

Tabla 23.- Tabla descriptiva de respuestas. Finanzas

Tabla 24.- Tabla descriptiva de respuestas. Talento humano

Industria de fabricación y venta de condimentos, aderezos y salsas

Tabla 25.- Resultados cualitativos

Tabla 26.- Resumen resultados cualitativos

Tablas de repuestas cuantitativas.

Tabla 27.- Tabla descriptiva de respuestas. Ventas / logística /estrategia

Tabla 28.- Tabla descriptiva de respuestas. Entorno económico

Tabla 29.- Tabla descriptiva de respuestas. Oportunidades

Tabla 30.- Tabla descriptiva de respuestas. Producción /logística

Tabla 31.- Tabla descriptiva de respuestas. Finanzas

Tabla 32.- Tabla descriptiva de respuestas. Talento humano

Tabla 33.- Resumen calificaciones integrales

Lista de figuras

Figura 1.- Organigrama industria mueblera

Figura 2.- Organigrama pastelería y panadería

Figura 3.- Organigrama fabricación y venta de condimentos, aderezos y salsas

Figura 4.- Diagnostico cuantitativo. Industria mueblera

Figura 5.- Diagnostico cuantitativo. Pastelería y panadería

Figura 6. Diagnostico cuantitativo. Fabricación y venta de condimentos, aderezos y salsas

Figura 7.- Modelo de gestión estratégica

Capítulo I: Introducción

Empíricamente, en México y en especial en Mérida, Yucatán, no es bien comprendida la dinámica económica que aqueja a las empresas, así como la baja rentabilidad, falta de liquidez, de financiamiento y ciclo de vida muy corto, pues crecen con un enfoque conservador, con una repetición de lo mismo que ofrecen a los consumidores, y cuando los grandes consorcios internacionales anuncian su apertura, aquellas empresas cierran o se convierten en microempresas. Otras venden a las internacionales su mercado y en otros casos prefieren comprar franquicias para hacer negocios.

La pregunta es: ¿qué le pasa al empresario local (yucateco), que aún con capital suficiente, sus negocios o empresas no crecen, ni son productivos? ¿Cómo innovan? ¿Qué estrategias deben seguir para ser productivos? ¿Hay relación entre el liderazgo, la estrategia de innovación y la permanencia en el mercado? ¿Cómo utilizan su capital intelectual, estructural y relacional? Al parecer, hacen lo mismo de siempre ya que no utilizan estrategias de manera consistente, puesto que la información en la mayoría de los casos no es para tomar decisiones sino para el pago de las contribuciones y para maximizar la riqueza de su patrimonio.

Otra constante que se ha podido observar es la falta de visión proactiva del empresario. Suárez (2002), citado por Cereceres (2003), comenta que al tener indicios del arribo de empresas con corte internacional, ceden sus posiciones cerrando fuentes de empleo. No aprovechan la información de su contexto interno como externo. Se basan en supuestos (Morales, 2011), lo que propicia no darle importancia ni a su capital estructural ni al relacional, por lo que el capital intelectual se pierde en acciones sin valor, dando como resultado tomar decisiones sin sustancia por falta de visión y personal enfocado a la rutina en

lugar de innovar, no se alinean visión, misión y objetivos tanto el general como los particulares, por lo que desconocen las competencias de sus puestos.

De acuerdo con información de la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior, A.C. (COEPES, 2008), las Pymes en México constituyen el 97% del total de las empresas, convirtiéndose en generadoras de empleo del 79% de la población y generando ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), señal de atención a este tipo de empresas y consideradas como la base de la economía mexicana. A pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país, las Pymes no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena, y existen en el país grandes problemas que las afectan en gran medida.

Según informa la (COEPES, 2008), entre los problemas de las pequeñas y medianas empresas resalta que sus inversiones para tecnología, infraestructura, seguridad, entre otras, representan un 0.5% y 0.7%, respectivamente, lo que estanca su propio crecimiento; por lo que resulta lógico que aproximadamente 70% de las Pymes no cuenten con base tecnológica instalada ante el temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que esto implica. Aunque también existen razones como la resistencia al cambio, el desconocimiento de los sistemas de información, la falta de infraestructura y la carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa.

Las Pymes representan alrededor del 90% de las empresas constituidas en el país. La cifra es mayor dentro del sector manufacturero, al representar el 99% de estos establecimientos; y de ese 99%, el 82.19% son pequeñas empresas, que generan el 13.22% del personal ocupado. La pequeña empresa comprende el 13.69% y origina el 20.80% del empleo. Mientras que a la empresa mediana corresponde el 2.39% de los establecimientos, generando el 15.39% del personal ocupado.

La (COEPES, 2008) indica, en cuanto al impacto a la situación actual de las Pymes, que de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años, siendo elevado el índice de mortalidad, con una alta tasa de rotación de estas empresas. En México los datos censales de 1998 comparados con los del 1993 dan un crecimiento de 123,617 nuevas empresas por año. Este fenómeno estuvo dominado por empresas pequeñas, cosa que explica su incremento del 97.54% durante ese período. El problema de esta expansión empresarial ha sido que la mayor parte de estos negocios es por iniciativas de autoempleo, de sobre vivencia efímera. La empresa manufacturera tan sólo genera en promedio 3,775 dólares estadounidenses al mes por hombre ocupado, comparado con la gran empresa, que genera mensualmente 21,469 dólares, es decir, 5.7 veces más. El sector de pequeñas y medianas empresas ha mostrado resultados más positivos según la fuente citada.

Este problema de la falta de competencia y de la desaparición de las Pymes en México, según la (COEPES, 2008), se debe en parte a la apertura económica que comenzó desde el año de 1982 y continúa hasta la época actual. El mercado mexicano ya no está protegido por barreras arancelarias y no arancelarias que brinden a las Pymes protección en un nicho específico, sino que hoy deben competir con los productos del exterior, con valor agregado y a precios más bajos. En este marco de globalización las Pymes se consideran organizaciones pequeñas, con rasgos sociales o de tipo familiar, que tienen como objetivo económico sostenerse en el mercado con el fin social de mantener y dar sustento a la familia.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010) muestra datos que señalan la importancia de la gestión empresarial, como se observa en el siguiente comparativo de “México en cifras, ante una problemática económica”, medida en cifras macroeconómicas que impactan la situación estructural y coyuntural (ver tabla 1).

Tabla 1

Situación macroeconómica de Yucatán

	Yucatán	Estados Unidos Mexicanos
Población total, 2010	1,955,577	112,336,538
Tasa de crecimiento total, 2010	1.6	1.4
Relación hombres-mujeres, 2010	97.1	95.4
Nacimientos, 2011	36,860	2,586,287
Tasa global de fecundidad, 2010	2.17	2.39
Tasa de fecundidad de las adolescentes de 15 a 19 años, 2010	48.79	56.86
Defunciones generales (Defunciones), 2012	10,954	602,354
Tasa bruta de mortalidad, 2010	5.3	No disponible
Esperanza de vida al nacimiento, 2010	75.4	No disponible
Matrimonios, 2012	11,960	585,434
Divorcios, 2011	2,460	91,285
Porcentaje de población emigrante, 2010	2.2	3.3
Población de 5 y más años con primaria, 2010	682,315	36,467,510
Personal docente en educación especial, 2010	772	33,848
Total de escuelas en educación básica y media superior, 2010	3,459	241,487
Población de 14 y más años (Número de personas), 2013	1,570,953	88,151,969
Población económicamente activa (Número de personas), 2013	993,199	52,309,335
Población no económicamente activa (Número de personas), 2013	577,754	35,842,634
Población económicamente activa. Ocupada (Número de personas), 2013	959,454	49,576,734
Población económicamente activa. Ocupada. Hombres (Número de personas), 2013	573,656	30,608,980

Tabla 1

<i>Situación macroeconómica de Yucatán (continuación)</i>	Yucatán	Estados Unidos Mexicanos
Población económicamente activa. Ocupada. Mujeres (Número de personas), 2013	385,798	18,967,754
Tasa bruta de participación económica de los hombres, 2010	72.66	73.37
Tasa bruta de participación económica de las mujeres, 2010	33.21	33.32
Participación económica de la población de 12 a 14 años, 2010	3.65	4.23
Participación económica de la población de 65 y más años, 2010	24.44	26.01
Porcentaje de población total ocupada en el sector primario, 2010	12.2	13.36
Porcentaje de hombres ocupados en el sector primario, 2010	17.88	18.8
Porcentaje de mujeres ocupadas en el sector primario, 2010	1.2	3.2
Porcentaje de población total ocupada en el sector secundario, 2010	24.96	24.44
Porcentaje de hombres ocupados en el sector secundario, 2010	29.2	29.07
Porcentaje de mujeres ocupadas en el sector secundario, 2010	16.74	15.82
Porcentaje de población total ocupada en el sector terciario, 2010	62.22	60.88
Población económicamente activa. Desocupada (Número de personas), 2013	33,745	2,732,601
Población económicamente activa. Desocupada. Hombres (Número de personas), 2013	17,850	1,653,642
Población económicamente activa. Desocupada. Mujeres (Número de personas), 2013	15,895	1,078,959

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2010)

Muchas de las PYMES no logran desarrollarse al carecer de competitividad ante la globalización, según Aguilar y Martínez (2013). Su tasa de éxito se encuentra aún debajo de

la media mundial con valores alrededor de los 25 y 30%, contra un 40% que representa esta media mundial. Los motivos por los cuales estas empresas pueden fracasar en sus esfuerzos de supervivencia, son por el financiamiento, la falta de asesoría empresarial, una deficiente administración, recursos humanos no calificados, desconocimiento de mercados y tecnologías y una mala organización, que contribuyen en una baja competencia de las PYMES en el país, de acuerdo con Hernández (2009), basado en el informe del Banco Mundial publicado con fecha 2008.

El titular de la Secretaría de Economía y Fomento Económico (SEFOE) en Mérida, Yucatán, ofreció un programa de apoyo a los socios de la Cámara Nacional del Comercio en Pequeño en Yucatán (CANACOPE), que se traducirá en apoyos económicos y orientación que permitan modernizar los pequeños negocios. Puesto que la proliferación de cadenas de tiendas de autoservicio y de conveniencia, así como el creciente costo de los insumos, principalmente la electricidad, desplazan u obligan al cierre de alrededor de 300 tendejones, estanquillos o tiendas al año que operaron como negocios familiares (Mejía, 2013).

Se calcula que son 30 mil empresas en Yucatán, según la [CANACOPA] (Milenio, 2013). Las tiendas que operaron familias por diversas generaciones ‘están muriendo’ o en situación de ‘sobrevivencia’, reconoció el dirigente de la cámara, quien mencionó que entre 250 y 300 micro negocios que funcionan como tendejones, estanquillos, tiendas, minisúper o misceláneas cierran al año.

Con referencia a Mérida, Yucatán según un Diagnóstico estadístico y situacional de dicho municipio y con datos del (INEGI, 2010), se indica que el tamaño de la población que habitan en el municipio, representa el 42.5% del total de Yucatán, con una tasa de crecimiento del 1.8% promedio anual, de los cuales el 32.94% están en el rango de edad de 0-19 años, el 35.29% de 20 a 59 años, el 10.62% más de 60 años y sin identificar la edad el 1.15%,

existiendo un índice de marginación alto; puesto que más del 70% de sus habitantes ganan menos de 2 salarios mínimos y entre el 40 y 80% no cuentan con estudios de primaria.

De acuerdo con el diagnóstico mencionado, Yucatán se encuentra entre los estados con menores tasas de desocupación al tercer trimestre de 2011. Según los datos del INEGI (2011), la población económicamente activa ascendía a 935 mil 936 personas de las cuales 907,325 estaba ocupadas con respecto al 2009, lo que representa un aumento de 31,804 personas ocupadas. En cuanto a la economía informal, éste es uno de problemas que más preocupa en Yucatán, pues al tercer trimestre de 2011, la tasa de ocupación en ese sector era de 33.4%, cifra por arriba de la nacional por el orden de 28.7% y en Mérida, siempre con datos del INEGI (2010), el 25.7% de la población ocupada, lo que da la idea de la precariedad laboral y la falta de prestaciones, pues al tercer trimestre de 2011 únicamente el 49.6% de los trabajadores subordinados y remunerados contaban con servicio médico.

La población ocupada de Yucatán concentra los menores niveles de ingreso, de uno a dos salarios mínimos. Por último, el INEGI (2010) informa que la actividad económica del municipio de Mérida se conforma por actividades en tres sectores: agropecuario, industrial y de servicios. El terciario que incluye al comercio, la hotelería, las finanzas, los transportes y las comunicaciones, y representa el 75% de la PEA ocupada total, siendo equitativo en cuanto a sexo de las plazas de trabajo, en cuanto al nivel educativo. Siempre con relación a Mérida, con los mismos datos del INEGI (2010), el total de la población (830,732) se segmenta en menos de 15 años (212,607), mayores de 15 (618,125) y al año 2010 lo conformaban: analfabetas (22,070), sin primaria (76,131) y sin secundaria (82,454), que en términos porcentuales es del 13.34%.

De acuerdo con estadísticas presentadas por el consejo de ciencia, innovación y tecnología del Estado de Yucatán (CONCIYTEY, 2012) con datos del INEGI (2010), de las

perspectivas en Yucatán; el PIB en Yucatán hasta 2010, representó un peso relativo del 71.9% en el sector terciario, ocupando el quinto lugar en dicho sector en el ámbito nacional, destacando las siguientes actividades:

-) Plazas y centros comerciales
-) Tiendas de auto servicio
-) Cadenas de distribución comercial
-) Servicios médicos
-) Transporte de carga
-) Turismo con desventaja respecto a Quintana Roo
-) Educación
-) Universidades
-) Tecnológicos
-) Servicios financieros

Revisando el diagnóstico plasmado en el Plan Estatal de Desarrollo de Yucatán 2001-2007, se señala que el ámbito demográfico no es ajeno al comportamiento poblacional mundial y nacional, puesto que se documenta un rápido descenso (promedio de hijos por mujer en edad fértil) de 6.6 en 1970 a 2.2 en el año 2000, propiciando el envejecimiento de sus habitantes, con el consecuente incremento en el costo del sistema de salud. Por otra arista se está presentando una marcada tendencia a la urbanización, a expensas de la migración interna, formando núcleos poblacionales en áreas que concentran la planta económica y productiva del estado, demandando servicios y riesgos para la salud. Según el diagnóstico, el 60.3% es urbana INEGI (2000), con dispersión poblacional en zonas rurales intensa, el 84.7% son localidades de 1 a 99 habitantes. En cuanto a educación el promedio de escolaridad, ésta

es de 6.8 años, un índice de analfabetismo de 12.2% en los habitantes de 15 años de edad en adelante, lo que explica la proliferación de centros educativos y de salud que cuentan con avances tecnológicos que consolida al Estado, en especial a su capital Mérida, como líder en centros de atención médica para estados vecinos y Centroamérica.

Los resultados de la medición multidimensional del Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2013), en el período de 2010 al 2012, con el anuncio del aumento de la pobreza en el país, al pasar de 52.8 millones a 53.3 millones de personas, siendo además 40.7 millones vulnerables. Con respecto a Yucatán, el 48.9% de su población se encuentra en situación de pobreza, en comparación con la media nacional del 45.5%; lo que confirma la importancia de la generación de empleos productivos y que permanezcan en el estado, por lo que es importante que se fomente la apertura y operación de empresas de capital yucateco. Una preocupación es la de fomentar el emprendimiento entre los jóvenes de origen yucateco, con el razonamiento de que siendo locales, se comprometen culturalmente a favor del crecimiento y desarrollo del estado, lo que explica la inserción dentro del currículo de la asignatura, formando emprendedores en las universidades y centros educativos.

Planteamiento del problema

Hay empresas locales que comenzaron siendo exitosas en su mercado, pero ahora no lo son, o todavía existen, pero no han logrado despegar y se han estancado, permaneciendo en un estado en que sólo subsisten pero no se desarrollan en cuanto a mejorar su creatividad. No se sabe qué factores afectan significativamente para esto. Puede ser falta de innovación, de capital humano, de orientación al emprendimiento, de gestión o de factores fuera de la injerencia de las empresas, que no les permitan adaptarse al medio. Esto implica alto riesgo de fracaso, pérdida de empleos, insatisfacción de empleados y clientes, poco crecimiento, lo

cual lleva a falta de desarrollo en el estado y a pérdidas económicas. Falta un modelo que permita visualizar la relación entre las diferentes variables y que pueda ayudar a las empresas a incrementar su productividad, con base en el mejoramiento de sus procesos y con información que les permita tomar decisiones estratégicas.

Este estudio se llevó a cabo en el estado de Yucatán, con empresas de capital yucateco debido a que se les debe apoyar, al ser parte activa de una tradición que las distingue (ventaja competitiva) por tener como punto referencial la vocación histórica de una cultura que incluso ha sido declarada como patrimonio a nivel mundial, incluyendo productos elaborados por estas empresas que son un ícono en el Mayab, que obligan a familias de origen yucateco, visitantes de otras regiones o países a comprarlos por su significado y llevarlos a sus lugares de origen. Dichas empresas nacieron artesanamente y la globalización las llevo a modernizarse, pero han contribuido a lo largo de su historia y lo siguen haciendo al desarrollo económico del estado de Yucatán.

Preguntas de investigación

De lo anteriormente expuesto, surgen las siguientes preguntas de investigación:

-) ¿Cuáles son las razones por las que empresas de capital yucateco que eran exitosas se han estancado en cuanto a su productividad, perdiendo su competitividad y permanencia en el mercado?
-) ¿Qué factores debe incluir un modelo de gestión estratégica que ayude a este tipo de empresas a mejorar su productividad, ser más competitivas y a permanecer en sus mercados?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diseñar y validar un modelo conceptual de gestión estratégica para empresas de capital yucateco que les permita incrementar la productividad, la competitividad y la permanencia en el mercado.

Objetivos particulares

-) Identificar las razones por las que empresas locales exitosas (de capital yucateco) se han estancado y no han trascendido.
-) Elaborar y validar un modelo de gestión estratégica para incrementar la productividad, competitividad y permanencia en el mercado, de las empresas del estudio.

Justificación del estudio

En la presente investigación se trata de apoyar para que el empresario yucateco, a través de un modelo ajustable de gestión estratégica, pueda plantear estrategias que junto con una adecuada administración de su capital tangible e intangible le permita tomar las decisiones pertinentes ante la globalización y sus efectos económicos, aun con la inserción de empresas de corte y marcas internacionales, para neutralizar el causal del problema foco de este trabajo, que consiste en pensar que al capital humano de las empresas yucatecas les falta un eslabón que les permita, innovar y emprender, el cual sería un capital visionario para descubrir oportunidades donde otros no lo ven, aprovechar alianzas, liderar en función del contexto y plantear sus estrategias en función de sus objetivos.

El modelo de cambio podría incorporarse en el currículo de las universidades a fin de que el futuro profesional logre que las empresas puedan crecer con riesgo planeado, es decir,

con una cultura de emprendimiento. Yucatán, y en especial Mérida, es un estado que tiene enormes oportunidades, como el ser un polo turístico al formar parte de una de las maravillas del mundo Maya, contar con centros médicos de alta calidad, educación de alto nivel, seguridad y tranquilidad que la hacen una entidad donde a diario se puede observar la extensión de una mancha urbana con gente de otros estados que se establecen en nuestra capital por los motivos antes señalados, con el respectivo incremento de necesidad de servicios y comercios, que si se administran con desarrollo planeado puede contribuir en la generación de empleos y reducir la brecha de pobres – ricos.

Académicamente se percibe el surgimiento de investigadores que con buenos proyectos también pueden traer recursos a las universidades tanto públicas como privadas, que pueden detonar en el mejoramiento de la calidad educativa y apoyar en la incubación de empresas, extendiendo sus ramas a las comunidades marginadas y por ende en su calidad de vida y del incremento del poder para adquirir.

Limitaciones

Es muy probable que el emprendedor y la estructura piramidal de las empresas objeto de esta investigación tengan una percepción de la realidad a corto plazo, es decir, se centren en el hoy, y los problemas que observan sean de sus debilidades internas, falta de liquidez, problemas de pago, impuestos altos, costos elevados, sin ver en forma prospectiva el entorno que les podría impactar, al no contar con información fina de su salud financiera relacionada con su desempeño. Por otro lado, el tiempo del empresario y los subordinados en su mayoría son de actividades rutinarias, por lo que se tendrán que programar las juntas en el momento que se disponga y autorice, con el consiguiente atraso en la presente investigación.

El análisis de la fase exploratoria, para ser confiable, se debe sustentar con información desde el punto de vista estadístico, financiero y complementar con la óptica del contexto en

que se opera en su sector y de esta forma apoyar el criterio de los entrevistados con datos precisos del comportamiento de la empresa. Sin embargo, con la condición de las tres empresas de no proporcionar dicha información, los resultados pueden no ser los más confiables.

Delimitaciones del estudio

El alcance de la investigación se centra en tres empresas cuya apertura y dirección es de empresarios yucatecos con perfil de éxito en el medio, a nivel nacional e internacional, para conocer cómo le impacta su entorno (interno y externo), puesto que su aplicación en otras empresas del país o la región sería muy compleja, por el contacto, tiempo y espacio, además de ser entornos y sectores diferentes, lo que implicaría recursos monetarios para traslados con los que no se cuentan para la presente investigación. La visión de la gestión del perfil del empresario yucateco será con base a los tres casos de estudio: empresas de capital yucateco cuya dirección es familiar con apoyo de profesionales.

Capítulo II: Marco Teórico

Uno de los factores comprobado empíricamente en los trabajos de consultoría relativos a la permanencia y crecimiento de la organización es el talento humano, puesto que la dinámica de la misma sólo puede ser posible con el direccionamiento, planeación, gestión, y control que ese capital intangible le da. Por lo anterior es pertinente revisar los enfoques mediante la lectura de lo documentado por autores, investigadores y consultores, con la finalidad de conocer lo ya escrito, para tener una panorámica que sirva como base a los propósitos de la presente investigación.

Historia y retos actuales de la administración empresarial

El papel histórico de la administración empresarial.

El esquema que plantean Aktouf y Suárez (2012), señala que la función de las personas encargadas de manejar actividades, de conducirlas, consiste en tomar cuidado del patrimonio y de las tareas. Un enfoque es el papel de Smith (1723), citado por dichos autores, de la mano invisible y las virtudes de la división del trabajo, en donde resalta la visión de un mundo maravilloso, auto-regulado por esa mano intangible, aduciendo que permite dosificar, apoyándose en una competencia libre, sus puntos finos son: competencia y libre mercado, cuya base es la organización rentable del trabajo y del taller, previa advertencia de los autores de que no es igual lo escrito en los diferentes tratados de organización científica del trabajo, puesto que el fin de la ciencia no es la de rentabilidad, sino la comprensión de los fenómenos. Según dichos autores, Taylor (1852), propuso cinco principios de dirección:

-) La alta dirección es responsable de la ciencia y la ejecución de cada elemento del trabajo que reemplaza los buenos y antiguos métodos empíricos.

-) Los dirigentes eligen de una manera científica a sus obreros, los capacitan, los instruyen buscando que logren su pleno desarrollo.
-) Los dirigentes colaboran con los obreros para tener la certeza de que el trabajo se ejecuta conforme a sus principios.
-) El trabajo y las responsabilidades se comparten casi igual entre los directivos y los obreros.
-) En la dirección científica, se enseña a los obreros la manera de ejecutar mejor y en un nivel más alto y productivo.

Estos principios, según los autores, contrario a los esquemas de otros tratadistas del enfoque de Taylor, mencionan que en la realidad lo que éste buscaba enfatizar era el trabajo colaborativo de equipo, escuchar al obrero con la finalidad de que al obtener riquezas, se compartan las mismas con los empleados, después de cubrir los gastos, en otras palabras, renunciar al poder egoísta.

Kotter (1990), citado por Robbins y Judge (2009), destaca que liderazgo y gerencia a menudo se confunden y comenta que la gerencia se ocupa de manejar la complejidad; y la buena administración impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes. El liderazgo se dirige a manejar el cambio por lo que los líderes plantean el rumbo con visión del futuro, para luego comunicar a los subordinados la visión y las estrategias a fin de superar los problemas rutinarios. El autor señala que en la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas a saber: la planeación que abarca la definición de metas, establecimiento de estrategias, la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades, la

organización que comprende las tareas que hay que hacer, quién va a hacerlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones; la dirección que consiste en motivar a los empleados, rigen las actividades, los canales de comunicación, o resuelven conflictos y el control para que todo marche como debe ser. El autor también comenta en su obra que a finales de la década de 1960, Henry Mintzberg, mediante el estudio de los hábitos de cinco ejecutivos, concluyó que estos de manera general cumplen con papeles relacionados como son:

-) Figura de autoridad
-) Líder
-) Enlace
-) Monitor
-) Difundidor
-) Vocero
-) Emprendedor
-) Prefecto
-) Distribuidor de recursos
-) Negociador

Robbins y Judge (2009) también señalan que si un puesto de trabajo está muy formalizado, quien lo ocupa tiene muy poca libertad sobre qué hace, cuándo lo hace y cómo lo hace, pero en contra cuando lo está (la formalización), es escasa y los ocupantes de los puestos o funciones tienen mucha libertad para ejercer a discreción su trabajo. Mintzberg (1979), citado por Daft (2011), sugiere que toda organización tiene cinco partes que incluyen: el centro técnico, la alta gerencia, la gerencia de nivel medio, el apoyo técnico y el apoyo

administrativo; y propuso que se podrían unir en cinco tipos básicos de organización como son: la estructura emprendedora, aparato burocrático, la burocracia profesional, la forma diversificada y la adhocracia, que varían según el tamaño e importancia, metas y otras características de la organización, como se describe a continuación:

-) Estructura emprendedora. Casi siempre es una empresa nueva y pequeña, consiste en un alto directivo y trabajadores en el centro técnico y se coordina con supervisión directa desde arriba, (el ápice estratégico) es la parte clave muy flexible.
-) Aparato burocrático. Es muy grande, casi siempre maduro y a menudo el centro técnico está orientado a la producción en masa y la reducida área de la gerencia de nivel medio es la alta jerarquía del control. Trabaja de forma rutinaria en un entorno sencillo y estable.
-) Burocracia profesional. El centro técnico está formado por profesionales altamente capacitados y requiere un gran apoyo de personal administrativo ofrecen casi siempre servicios y existen en entornos complejos.
-) Forma diversificada. Son empresas maduras muy grandes y subdivididas en grupos de productos o mercados, su gerencia de nivel alto es relativamente reducida y un pequeño grupo de apoyo técnico para el nivel superior, el personal de apoyo administrativo es más numerosos y ayuda al problema de flexibilidad al dividirse en partes menores.
-) Adhocracia. Se desarrolla en entornos complejos y cambiantes, la meta de diseño es la innovación frecuente para satisfacer las necesidades cambiantes, son jóvenes o de mediana edad y pueden llegar a ser grandes.

El entorno actual al no ser estable, comenta el autor, cambia la ciencia newtoniana de funcionar como una maquina bien ordenada y administrar con el rol de la estabilidad; los administradores no pueden seguir con la ilusión de orden y predicción. La nueva teoría del caos sugiere que los sistemas deben ser adaptativos, no lineales ante la incertidumbre, con un desempeño eficiente frente a la organización que aprende. Por lo anterior, la planeación debe ser planteada en forma constante y no rígida.

Enfoques críticos, sobre economía, educación e innovación.

Mayer-Serra (2012) comenta que existen restricciones en la economía de México y según el autor, el bajo crecimiento del país se debe entre otras variables, a la histórica desigualdad del país y los privilegios laborales, a empresarios oligopólicos, con el apoyo del gobierno en sus tres niveles. Afirma que la cobertura educativa en el país es limitada ya que en 2008 el 40% de la población contaba con educación primaria terminada, sólo el 21% con secundaria terminada, 17% con preparatoria o equivalente y 16% con algún grado de educación superior. Otros analistas como Dresser (2012) y Oppenheimer (2012), coinciden en estas afirmaciones.

Otro aporte al tema de la educación lo hace Varela (2008), indicando que el nivel educativo presenta el siguiente panorama: de un total de población de 103,263 en miles, su población estudiantil es a esa fecha de 31,874 (o sea 1 de cada 3), en educación superior 2,286 (es decir, 1 de cada 45), en postgrado 162 (1 de cada 637), especialización 34 (1 de cada 3,037), maestría 111 (1 de cada 930), doctorado 15 (es decir, 1 de cada 6,884), doctorado en ciencias de la administración 0.21 (1 de cada 491,728), de los cuales se graduaron en la UNAM 80 (1 de cada 1,290,787). Por otro lado también señala que cada punto porcentual que crece el producto interno bruto (PIB) genera 100 mil empleos, pero para poder generar los nuevos empleos de los jóvenes que se incorporan a la población económicamente activa

(PEA), se necesita crecer un 8%, siendo en México 40 millones de personas, sumándose cada año a la PEA, con lo cual con ese crecimiento se requiere generar 800 mil empleos frescos y aún faltan por recuperar empleos perdidos de casi 2 millones, con un pronóstico para el 2014 de un déficit de 10 millones de empleos 25% de la PEA y un México con desempleo y pobreza creciente.

Schumpeter, citado por Suárez (2012), indica que se requiere la destrucción creativa, dejar lo obsoleto, pero innovar con sustento y objetivos, la clave es la investigación y desarrollo sustentable y darse cuenta que en esta nueva era (del conocimiento) se requiere administrar con inteligencia tecnológica, como punta de lanza, pero con visión del hoy y el futuro más lejano, destruyendo lo que no sirve, pero con estrategia, no cerrando fuentes de empleo a ciegas; la formación de talento humano y espíritu emprendedor; pero enfatiza el autor, la inteligencia y el talento dependen del entorno o calidad de vida.

El citado autor presenta también una definición de productividad, en el sentido figurado de cuánto producto genera un trabajador por unidad de tiempo, pero menciona que el concepto es más amplio, es la capacidad de producir el bien que la gente quiere, y como ejemplo dice que un trabajador puede producir más máquinas de escribir, pero en realidad la gente no lo usa. La productividad real es eficiencia pero con innovación como respuestas a las crisis.

Por su parte Bueno (2012), en una reflexión sobre la sociedad del conocimiento e innovación, comenta que se debe transitar a un modelo económico evolutivo - sostenible, identificando tres aspectos en el tránsito, a saber:

-) Aspecto tecnológico y el aspecto relevante de las TICs.
-) Aspecto social que se da entre los sujetos de conocimiento y organizaciones.

-) Aspecto económico, con énfasis en la economía del conocimiento y sus procesos de creación de valor.

Los señalamientos anteriores, comenta el autor, están conduciendo a cambios, como el nacimiento de la era de los intangibles, el crepúsculo de los tangibles en la creación de valor, girando hacia el campo espacial, el cambio tecnológico, el cambio sociocultural, el cambio organizativo que suma el cambio competitivo y dirigir con efectividad, eficacia y eficiencia para evitar un escenario de caos destructivo, desorden de difícil salida para las organizaciones. En resumen, se debe transitar hacia un sistema o estrategia que las auto organice a un nuevo orden o equilibrio, que puede ser mediante:

-) La expansión de los negocios en el mundo, dejando de lado las perspectivas tradicionales.
-) Diversificación competitiva.
-) Alianzas de cooperación.
-) Revaluar el modelo de gestión económico de países desarrollados, partiendo del enfoque del conocimiento innovador, es decir, como menciona Bueno (2012), citando a Castells (2006), a través de una sociedad red y organización con un comportamiento inteligente los mercados no se corrigen solos, no existe la mano invisible.

La innovación para impulsar a las empresas: una estrategia de China.

El factor del éxito de China, según Lemus (2011), es la adopción de estrategias gerenciales y el surgimiento de una clase empresarial dinámica, impulsando las actividades de investigación y desarrollo. Sus dos pilares, comenta dicho autor, son su visión clara de largo plazo y la enérgica participación estatal para impulsar sectores y empresas claves con un

enfoque estratégico, es decir, que impulsen el emprendimiento y la productividad. Se dan cuenta que trabajar con planes a corto plazo no da valor agregado a sus empresas, es decir, valoran el crecimiento del país con una vinculación de todos los actores.

Emprendedor y empresario.

Para Amaru (2009), el emprendedor es la persona que asume el riesgo de iniciar una empresa con el apalancamiento de su capacidad empresarial y en un sentido restringido crea su empresa. Schumpeter, citado por dicho autor, argumenta que el emprendedor innova no sólo al identificar nuevas líneas de productos o servicios, sino también al introducir nuevos medios de producción, nuevos productos y nuevos procesos en todos los niveles, por lo que requiere osadía, habilidad, destrucción creativa, volviendo obsoleto lo existente y haciendo necesaria su renovación y evolución

De acuerdo con Hernández y Palafox (2012), el empresario es un elemento esencial puesto que puede visualizar el entorno económico e innovar con objetivos para impulsar el crecimiento, es decir, se preocupa de conocer las necesidades de los clientes, que implica producir nuevos productos, desarrollar nuevos segmentos de mercado, encontrar nuevas fuentes de proveedores y negociar para ser efectivos, eficientes y eficaces en sus costos, nuevos métodos de producción, de dirección y organización. En sus estudios dichos autores comentan que el empresario es un elemento esencial del sistema económico, puesto que la innovación sin objetivos anula el crecimiento, la productividad, competitividad de la economía a nivel micro - macro. También comentan que el papel del empresario es detectar y poner en marcha las oportunidades del negocio que el entorno les ofrece, por lo que es importante la visión del mismo (entorno interno y externo), cuidar que empresas bajo la figura económica de monopolio u oligopolio limiten su desarrollo y permanencia, cuidar que la innovación no genere un monopolio momentáneamente, pues la aparición de competidores con productos

similares que capturan clientes vía precios bajos con reducción de costos sin sentido deterioran la generación de valor. Por lo tanto, continuando con su reflexión, enfatiza que el empresario no debe esperar a que termine el ciclo de monopolio por la innovación, iniciando otro ciclo evolutivo innovador a través de la productividad – competitividad.

Cultura del empresario: permanencia y crecimiento.

Rodríguez y Acevedo (2002) señalan que el impacto que en la sociedad ha generado la apertura económica se relaciona primero, con la integración de bloques internacionales que conforman mercados regionales que buscan optimizar sus recursos a través de sus economías de escala; y segundo, con la aceleración de la modernización tecnológica. Estos cambios provocados por la globalización de la economía han generado reacciones y transformaciones en los aspectos tecnológico, económico, político, social, cultural, legal y ambiental, los cuales a su vez, han modificado significativamente los indicadores de productividad y competitividad relacionados con las estructuras y procesos actuales de las empresas.

Maza (1997), señala que las principales causas de mortalidad de las micro y pequeñas empresas más comunes son las estructurales, que se relacionan con problemas de economía de escala, de operación, administración y dirección, éstas a su vez incluyen: la falta de mentalidad empresarial, inversiones improductivas, crecimiento por encima de lo sostenible, ausencia de un sistema administrativo formal, deficiente control de costos, ausencia de especialización, falta de conocimiento de su mercado y procesos de producción obsoletos, materia prima con alto costo y de mala calidad, falta de calidad del producto y relaciones humanas no alineadas a un objetivo común.

Así como las externas, que incluyen problemas de logística en el mercado, altos costos financieros y las relaciones con el gobierno, esto debido principalmente a la falta de organización y liderazgo, cambios sin control en las cadenas productivas, requerimientos

crecientes, retardo en la cobranza, escasez y caro costo de los créditos, requisitos de los bancos, impuestos y trámites burocráticos complicados.

La definición de empresario de Arthur Cole, citado por Rodríguez y Acevedo (2002), es del que emprende una actividad para iniciar, mantener o ampliar un negocio redituable de producción o distribución de bienes económicos y de servicios, cuya meta es el beneficio monetario y la maximización de los recursos, por lo tanto su función es determinar qué actividades deben ser realizadas, relaciona el concepto del empresario con el de innovador. Él acepta que el empresario innovador se basa en la teoría económica y social que contempla el cambio como algo normal y saludable y cree que la tarea más importante de la sociedad y de la economía es hacer algo diferente.

Papel del talento humano en las organizaciones.

La lógica empírica indica que las organizaciones no se pueden dirigir a su misión sin el aporte de individuos con talento y competencias para cada una de sus encomiendas, sean propietarios, directores generales, directores operativos o personal que se subordina, con un enfoque de apoyo, apalancamiento. Chiavenato (2011) comenta que se debe administrar con base en el talento humano y señala que el medio actual en que se desenvuelven las organizaciones ha cambiado, ya que se vive en plena era del conocimiento y de la globalización, con un entorno inestable e imprevisible, por lo que los rígidos modelos antiguos de administrar no funcionan, y para poder ser competitivos es urgente cambiar el enfoque de la gestión, productos mejorados, manejo de estrategias a corto plazo, innovar constantemente, políticas públicas y regulaciones alineadas en torno a la nueva realidad. Menciona que es importante la administración del conocimiento (knowledge management), lo que implica orientar a las organizaciones para que produzcan conocimiento, lo aprovechen, difundan, apliquen y lucren con él, agregando valor a los procesos y a los productos que ofrece ese valor

que se alcanza al compartir el conocimiento, lo que representa la esencia de la innovación, procurando que permee en toda la organización.

Las competencias intelectuales son los recursos tanto tangibles o físicos de los conocimientos específicos sobre los que la empresa puede ejercer derechos de propiedad. Cualquier aportación de conocimiento se agrega y al ponerlo por escrito o al introducirlo en una base de datos adquiere la condición de capital intelectual, por lo que debe ser protegido. La competencia intelectual es el origen de innovaciones que luego la empresa implementa. Los recursos intelectuales que perciben protección legal son la propiedad intelectual.

El capital estructural en sí mismo es el soporte o la infraestructura que la empresa proporciona a su capital humano. Incluye tanto el soporte directo como el indirecto y para cada uno de ellos hay elementos físicos y elementos intangibles. El capital estructural aporta valor en definitiva, es el marco que apoya al capital humano a crear y consolidar sus conocimientos. El capital estructural es la parte de la empresa que se queda en su sitio cuando el capital humano se va a su hogar. El autor agrega a los recursos humanos el factor intelectual, el de contacto al interactuar con proveedores y otros servicios para apoyar a los clientes, el soporte del capital estructural al que con frecuencia le da escaso valor agregado, pero adicionando la innovación como ventaja competitiva en términos de ponerse en posición privilegiada sobre las empresas de su sector tanto directa como indirectamente, aun con un entorno externo hostil. Esto coincide con lo expresado por Arias (2010) en cuanto a que se puede invalidar dicha ventaja con un factor externo, como puede ser el económico por su daño estructural que, aunque Sullivan (2001), le da escaso valor, puede ser un causal importante de un impacto llámese positivo o negativo en la vida de las organizaciones.

Krugman (2012) comenta que el pastel no crece como debía, pero al capital le va bien (el oligopólico o monopolístico) pues sus ingresos suben y los salarios bajan, por lo que sus

logros son a expensas de la explotación del trabajo, es decir, pagando sueldos que no permiten a los trabajadores satisfacer sus necesidades mínimas. El sentido del monopolio se puede observar en ciertas empresas que segmentan sus actividades vía la creación de otras organizaciones, pero que pertenecen a los mismos empresarios.

Empresas basadas en el conocimiento.

Las empresas utilizan sus conocimientos (capital intelectual) como fuente principal de ventaja competitiva. En este sentido, estas compañías están impulsando la definición de nuevos tipos de capital: humano, estructural e intelectual. En las empresas de conocimiento, el capital intelectual engloba las competencias y las estrategias. Para estas empresas, el capital intelectual comprende dos elementos principales: el capital humano y el intelectual. La distinción entre uno y otro es de particular importancia para los propietarios de empresas que se basan en el conocimiento, por lo que es vital invertir en el intelecto para transformar el capital humano en gestor estratégico y visionario.

El capital humano de la empresa puede definirse como los talentos de los empleados, contratistas, proveedores y otras personas relacionadas con la empresa para resolver los problemas de los clientes, como sugiere Sullivan (2001). El capital humano en conjunto en la empresa es denominado know-how o memoria institucional, la cual constituye un recurso importante para ella.

El problema del know-how es que es un conocimiento personal o de un equipo y por tanto es muy difícil de transmitir a otras personas y a veces no le dan importancia, pues muchos profesionales basan su éxito en conocimientos prácticos que los diferencian de sus rivales y les permiten destacar. Fuera del ámbito personal, pero en esta línea, el término también se usa para referirse a los secretos, conocimientos, estrategias, que sólo un

profesional, industria o empresa conoce y que le permite realizar sus servicios o triunfar con sus productos.

Deming (1989) dice que es importante establecer reglas de ayuda para una adecuada gestión, las que se mencionan a continuación:

-) La mística de trabajo debe provenir de la alta dirección.
-) Todo el personal (dirección, mandos medios, operativos, administrativos) deben trabajar unidos en un objetivo común, es decir en lograr calidad, costos esbeltos, contactos internos y externos (capital relacional) que sólo es posible mediante la investigación constante, la planeación - gestión estratégica y su control preventivo.
-) La condición es que la empresa trabaje a una velocidad prudente, una organización coherente. El objetivo es: mejorar la calidad, productividad y competitividad, lo que sólo se puede lograr con personal y directivos competentes.

Sullivan (2001) señala que debatir sobre el capital intelectual puede ser una experiencia frustrante, puesto que existen, por ejemplo, visiones del capital intelectual (CI) basadas en el conocimiento y existen otras cuya base es de naturaleza económica. Desconocen el tipo de competencias que les deben inculcar, tanto a sus directivos como a sus trabajadores, para enfrentar el fenómeno-problema, por la falta de visión de los puntos críticos tanto positivos como negativos, ya que no cuentan con información tanto de su contexto interno como externo para establecer estrategias. Morales (2011) menciona que es común no darle importancia tanto a su capital estructural como relacional, por lo que el capital intelectual se pierde en acciones sin valor con resultados sin sustancia por falta de visión al tener personal enfocado a

la rutina y no a innovar, a no ser competentes en sus puestos y a no percatarse si tienen un capital emprendedor.

Villareal y Villareal (2003) señalan los siguientes tipos de capital: capitales tangibles, que son susceptibles de ser analizados, registrados e interpretados, es decir resultan visibles de forma física. Durante la era industrial, el capital tangible era fundamental, aunque ya se vislumbraba de manera intuitiva la importancia del capital intangible. Los capitales tangibles se refieren al capital físico, tecnológico y financiero principalmente y los capitales intangibles, los cuales no se ven, pero se manifiestan en la competitividad, productividad, rentabilidad y valor de la empresa.

La productividad, sus características e indicadores

Según la comisión de calidad y productividad empresarial (1998), la estructura para lograr la productividad empresarial se encuentra integrada por las técnicas, metodología y estrategias que se mencionan a continuación:

-) Organización de calidad. La base que permita contar con un adecuado aprovechamiento de sus recursos y optimizar el desarrollo de sus actividades.
-) Cultura de calidad. Contar con una base ideológica que contribuya a formar en su personal una actitud mental constructiva y de mejora constante.
-) Planeación de calidad. Para facilitar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes y de las características de calidad establecidas por la propia empresa.
-) Tecnología de cero defectos. Con la finalidad de evitar que surjan productos no adecuados a las especificaciones, optimizar costos y procesos operativos para hacer más rentable a la organización.

Adicionando:

-) El conocimiento de las necesidades de los clientes.
-) Control de la materia prima.
-) Negociación con proveedores.
-) Planeación de los procesos de fabricación.
-) Plan de calidad.
-) Puntos de control.

Innovación y productividad en empresas mexicanas.

Schumpeter, citado por Jeannot (2002), señala que el desenvolvimiento económico se basa en un mecanismo evolutivo del cual el empresario es un portador. Para dicho autor, quien toma en este caso a Weber, el empresario es quien innova para generar riqueza organizacional primero, y ventaja competitiva después. En este cometido requiere el apoyo de otras organizaciones como la banca, el sistema financiero, la banca de desarrollo, la Secretaría de Economía, cajas de ahorro, bolsa de valores u otros agentes. La innovación no se concibe para ser generadores de flujo sino como productores de poder de adquisición. Señala también que la función esencial de un ejecutivo consiste en lograr los objetivos de la innovación, por lo que su importancia entonces radica en sustituir la ganancia monetaria por otra motivación. Otra perspectiva es la distinción de la innovación productiva de la improductiva.

Bajo el enfoque liberal, se pretende transformar y transferir la productividad de los factores, reuniendo a pequeñas y medianas empresas en un centro-empresa monopolista, llámese reestructuración, fusión o privatización, por lo que el autor señala: lo primero que hay que evitar es el modus operandi de la competencia de los precios, por calidad y esfuerzo. Una empresa productiva es donde se ponen en práctica la creación, innovación y emprendimiento tanto en tangibles como intangibles. Por lo anterior, señala Jeannot (2002), que urge un

cambio organizacional que sea administrado por empresarios innovadores de manera que se encadenen empresa, tecnología y organización.

Bueno (2001) propone el gobierno del conocimiento y de la innovación como fundamento de un comportamiento organizativo inteligente, en el que se debe dar una adecuada y efectiva transferencia entre los agentes sociales, puesto que constituyen las dinámicas creadoras de valor en el sistema económico del siglo actual, que requiere de estrategias o modelos de buen gobierno organizativo, apoyados de un comportamiento inteligente, considerando los sistemas complejos adaptivos ante los entornos que les impactan. En la reflexión de dicho autor se percibe la necesidad de justificar una nueva perspectiva de la dirección estratégica y se tendrá que concretar en la formulación de estrategias normalmente emergentes e innovadoras, por la naturaleza y dinámica de los procesos del conocimiento interactuantes de carácter tecno científico, integrando los recursos tangibles e intangibles y las capacidades.

Cuidar que las capacidades organizativas se den de forma inteligente para crear valor, evaluado en términos de competitividad a través del capital intelectual y la innovación sea cual sea su categoría: tecnológica (producto o proceso), social, de gestión o de modelo de negocio. Concluye dicho autor que el valor se crea con base en el conocimiento tecno científico y el desarrollo socio-económico, por lo que el papel de la ciencia y la tecnología con innovación deben formar una triada: conocimientos-innovación- valores, que conformen el nuevo modelo económico evolutivo y sostenible, ante la nueva era de los intangibles, para olvidar el ciclo de las burbujas y crisis económicas perversas, debido a la falta de estrategias planeadas ante los riesgos.

Por su parte, Daft (2011) indica que las organizaciones actuales deben mantenerse abiertas a las continuas innovaciones no para prosperar, sino simplemente para sobrevivir en

un mundo de cambios y competencia rígida para lograr ventaja estratégica resumidos en: tecnología, productos y servicios, estrategia y estructura así como cultura debido que cada empresa tiene una configuración única ante su mercado y el entorno internacional. El mismo autor dice que los gerentes para un cambio exitoso deben procurar que se den los que a continuación se mencionan, pues si falta alguno el efecto falla:

-) Ideas o nuevas formas de hacer las cosas pero con creatividad, asumir riesgos y cometer errores.
-) Necesidad. Debe de existir la percepción necesaria del cambio.
-) Adopción. Seguir adelante con la propuesta. Los gerentes y los empleados claves necesitan apoyar el cambio.
-) Implementación. Hacer los cambios si no se hacen no ocurre nada.
-) Recursos. Se requiere de tiempo y recursos, un presupuesto para la investigación y el desarrollo.

El control de la alta dirección, que se basa en la cultura, la confianza, el compromiso y los valores compartidos, es efectivo ante un alto nivel de incertidumbre del entorno, en algunos casos, aunque doloroso, se recurre al downsizing o reducción intencional de la fuerza de trabajo cuando se da el declive organizacional. Por lo mencionado, los altos directivos (Chief Executive Officers o CEO) tienen muchas responsabilidades, pero la más importante es procurar que la organización esté diseñada en forma correcta para dar rápida respuesta a sus clientes y demás grupos de interés, considerando su contexto y sus metas. A lo anterior se debe tener cuidado de que el despido de personal no sea para disminuir gastos sin sentido, sino para enfrentar los problemas mediante estrategias, concluye el autor.

México y sus competencias reales ante la productividad.

Varela (2008) señala que muchas empresas públicas y privadas han cerrado o se han privatizado, pues tardan en incorporarse a la era digital. En sencillas palabras para el empresario, siguiendo la metáfora del náufrago y la vaca, su estrategia sólo es sobrevivir (eficiencia operativa), pero no buscan la innovación, teniendo como resultado el fracaso. Aunado a lo anterior, Menchaca (2011) señala que se debe distinguir ciencia y tecnología y menciona que en México hay 112 millones de habitantes, con 2.5 millones más de mujeres que hombres, lo que significa ser el 11° país en población, siendo la 14° potencia económica y su camino es para atrás. México es el 15° país en superficie y sus recursos naturales son petróleo, minerales, gas y madera.

En cuanto al gasto gubernamental en ciencia y tecnología, éste se encuentra estancado en términos absolutos, pues la inversión representa del 0.36 al 0.4% del PIB para investigación, subraya el autor, lo cual significa que no se invierte en cuanto a tecnología, señala que México califica mal, pues el número de patentes solicitadas es muy pequeño. Se solicitan muchas, pero los mexicanos muy pocas, ya que las patentes otorgadas son 200 para un país de 112 millones de habitantes, por lo que a la pregunta ¿quién patenta en México?, la respuesta, según su investigación, apunta hacia los individuos particulares, es decir, personas independientes con iniciativa y no las universidades o sus centros de investigación. La política de estado es promover el financiamiento para la investigación vía la iniciativa privada con su industria el autor resalta que con relación al número de investigadores dedicados a la generación de ciencia y tecnología, la política pública gubernamental radica en congelar plazas, por lo que sólo la industria los podría contratar. Por último, concluye su reflexión sobre el impacto en la competitividad indicando que también está mal, puesto que en un tiempo México creció en cuanto a exportaciones hacia los Estados Unidos, pero al entrar

productos chinos, decayó la venta de producción mexicana, arrastrando a Japón, a Canadá, y a otros países. El presagio según el autor es pésimo, por lo que señala es de vital importancia visionar y actuar en este renglón estratégico.

Corona (2011) menciona que los ingredientes clave para un desarrollo empresarial son la planeación estratégica, la administración por procesos y recalca la innovación, a lo que Barroso (2013) agrega que México necesita innovación, no dependencia tecnológica, y que la única manera de alcanzar el desarrollo es ser generadores de conocimiento y no consumidores de lo que se genera en otros países, que lo más seguro es que vendan lo que no les funciona o ya es obsoleto para ellos.

Criterios de clasificación y puntos críticos en las empresas mexicanas.

Como señala Fernández (1974), citado por Beas (1993), es muy difícil clasificar la dimensión de las empresas en función de las manifestaciones externas. Normalmente se hace uso de diferentes parámetros para clasificar a las empresas: cifra anual de ventas, plantillas de trabajadores, recursos propios, generación de flujo de efectivo, beneficio anual bruto, etc. entendiendo por grandes empresas las que obtienen elevados índices, por medianas empresas las que ofrecen índices con valores medios y pequeñas empresas las que presentan aquellos índices muy bajos.

El tamaño de las empresas oficial se establece según los criterios publicados en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en 2009. Otros parámetros que también se podrían utilizar para clasificar a las empresas en cuanto a su dimensión se refiere, serían la cifra de activo total neto y el volumen de su producción valorada. Pero cualquiera de las clasificaciones obtenidas en función de los parámetros indicados, será, en todo caso, meramente indicativa toda vez que no es fácil encajar una empresa en algunos de los grupos tomando como base uno solo de los indicadores. Si una empresa dispone de alta tecnología, es

posible que precise de poco personal pero, por el contrario, habrá tenido que efectuar importantes inversiones en activos y puede ser que consiga un importante volumen de facturación. Otra clasificación de empresa es la que utiliza una serie de parámetros para clasificar las empresas basándose en las economías de escala, es decir en la aceptación de efectos que actúan en la empresa reduciendo sus costos.

Factores de riesgo.

El empresario asume un riesgo en la toma de sus decisiones, riesgo que deberá ser conocido previamente. La empresa estará más fuerte si se encuentra capacitada para reducir cualquier riesgo basado precisamente en la incertidumbre de la demanda actuante en el mercado, de tal forma que sus beneficios sean mejores si sus decisiones son planeadas para reducir el riesgo.

Permanencia de PYMES: estrategias de viabilidad y riesgos.

Cervantes y Gallardo (2012), en su investigación sobre la permanencia de las PYMES (pequeñas y medianas empresas), señalan que estas presentan altas tasas de mortandad. Soto y Dolan (2003) afirman que el principal reto al que se enfrentan las PYMES es sobrevivir. El empresario que tiene visión anula sus limitaciones en el proceso de tomar decisiones estratégicas en la búsqueda del crecimiento, la innovación, la diversificación, la incursión en nuevos mercados. Si se hace lo contrario, sólo se vive de pesadilla en pesadilla por el miedo de no lograr sobrevivir.

Rodríguez (1997) afirma que los fracasos de los pequeños y medianas empresarios representan no sólo pérdidas financieras sino también esperanzas truncadas y en algunas ocasiones, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas. Soto y Dolan (2003) señalan los principales problemas que han eliminado a un gran número de PYMES, siendo estos el principal motivo de sus fracasos, mencionando los siguientes:

-) Dirección con visión de corto plazo: Planificación insuficiente o nula, actuación en forma reactiva e improvisaciones sin sustento.
-) Falta de atención a la calidad: Concentrarse en producir y vender sin prestar atención a la calidad del producto, del servicio, logística y a la gestión eficiente, eficaz y efectiva de los recursos.
-) Tecnologías de producción obsoletas: Falta de reinversión para mejor vida útil de instalaciones y tecnologías acordes con las metas
-) Información de gestión deficiente: No se cuenta en su mayoría con información rápida, veraz y oportuna.
-) Productividad desconocida: Debido a la falta de motivación, compromiso de los trabajadores y ausencia de planeación.
-) Estructuras de organización no sustentadas en el objetivo general y particulares.
-) Mala estructura del costo de capital: Afectación por las continuas crisis económicas, financiamiento inadecuado y caro.
-) Recursos humanos poco calificados: Falta de capacitación al personal por considerarlo un gasto superfluo.
-) Poca atención a los mercados internacionales e incluso al interno: ausencia de comprensión de la globalización y de la importancia de que las empresas participen en este proceso.
-) Estructuras financieras enfermas al no tener planeación y control alineados a los cambios del entorno.

Anzola (2002), asegura que las organizaciones necesitan, para su crecimiento y desarrollo a largo plazo, un plan de maestro que garantice una administración eficiente puesto

que quien carezca del mismo, tiende a desaparecer o no trascender. Aunado a esto, requiere las siguientes características:

-) Nulo o bajo grado de aversión al riesgo y a la asociatividad empresarial,
-) Mercado financiero adecuado al entorno,
-) Portafolio con alternativas de inversión y fuentes de financiamiento de apoyo.

Planeación, gestión y control de los recursos en las empresas

Comenta Pacheco (2011) que el término empresarial finanzas no es en el sentido de maximizar la riqueza de los accionistas, sino que su enfoque debe ser el manejo con finura de los recursos que ponen en manos de los administradores, quienes los aportan como los accionistas, proveedores, instituciones, gobierno, universidades, etc.

Con el apoyo de un enlace entre la información financiera y administrativa que le permitiría la toma de decisiones de manera estratégica para que la empresa o institución sea sana y competente y contribuya al desarrollo de México y del mundo de manera distributiva. Dicho autor señala que para que cualquier organización pueda permanecer, debe planear, gestionar y controlar a través de un plan maestro, integral que contemple los siguientes componentes:

-) Tener la visión de su posición actual, el contexto y a dónde quiere llegar y poder ver más allá de lo que se puede lograr con facilidad.
-) Conocer la misión que como facilitadores les corresponde para que se puedan satisfacer necesidades, tanto de personas como de empresas o instituciones.
-) Plantear objetivos y metas medibles, en un horizonte de largo, mediano y corto plazo, realistas bajo diversos escenarios, con la obligación de un control preventivo en todos los momentos de la gestión, para redireccionar estrategias.

) Se deben distinguir e identificar las internalidades y externalidades, tanto las controlables como las no controlables, las discrecionales y las fijas, no para espantarse ante las amenazas, debilidades que le impactan tanto directa como las que reciben indirectamente, la organización, con el enfoque de poder atrapar oportunidades, cimentando y afianzando sus fortalezas.

Senge (2010) comenta que en los negocios, el dominio de un ejecutivo sobre su aprendizaje es lo más importante, y para lograr esto es importante que este no sólo permee en su persona, sino también en las personas que lo rodean, puesto que una organización se desarrolla con y junto a sus integrantes. Sin embargo, aclara que nadie puede aumentar el dominio personal de otro individuo. Sólo se pueden crear condiciones que alienten y respalden a las personas que desean aumentarlo y pregunta ¿por qué ofrecer ese aliento y ese respaldo? A lo que responde que es claro que el aprendizaje no puede ser duradero a menos que esté respaldado por el interés y la curiosidad personal. Cuando no existe esa chispa, la gente se resigna a capacitarse en un campo determinado, como control estadístico de procesos, capacitación de ejecutivos o planificación. Los efectos de esa capacitación prevalecen por un tiempo, pero sin compromiso la gente deja de usar nuevas aptitudes, poco a poco las olvida sistemáticamente, comenzando por los principios y teorías que justificaban la capacitación. Por otra parte añade, el autor que un problema común en las empresas es que el aprendizaje de sus actores está relacionado con una visión personal y se da con un enfoque contrario a la motivación intrínseca, puesto que muchas organizaciones las obstruyen, poniendo trabas burocráticas que impiden la creatividad y la innovación que trasciende. El autor da a conocer conceptos clave que forman parte del capital espiritual de oriente y occidente, desarrollados por el profesor Robert Fritz, quien diseñó una orientación creativa de la vida:

-) Los indicadores no deben utilizarse aisladamente sin información relevante.

) Evitar problemas cuando enfrentan objetivos estratégicos con los operativos, situación difícil puesto que en su mayoría los actores de una organización toman decisiones para resolver problemas de rutina.

El Balanced scorecard parte de dos ideas:

-) Enlace casual del desempeño no financiero y financiero

) El supuesto que el aprendizaje organizacional, los procesos internos y las relaciones con los clientes tienen un efecto positivo en el desempeño y lo divide en cuatro procesos (ver tabla 2).

Tabla 2

Ventajas del modelo Balanced Scorecard

Proceso	Impacto
1. Traduce la visión y la estrategia	Apoya a un consenso de la visión y la estrategia de la organización.
2. Comunicación y enlace	Se comunica la estrategia a toda la organización y los alinea a los objetivos por departamento e individuales.
3. Planeación de negocio	Une la planeación financiera y de negocio.
4. Retroalimentación y aprendizaje	Logra una organización con capacidad para el aprendizaje estratégico.

Fuente: Elaboración propia basada en Ramírez (2008).

Para lo anterior se plantean objetivos para medir mediante indicadores el desempeño como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Objetivos organizacionales y su relación con los indicadores del desempeño

Objetivos		Indicadores
Financieros	→) Crecimiento en ventas) Crecimiento en utilidades) Reducción de costos
Procesos internos	→) Mejores procesos) Nuevos productos y/o servicios) Estandarización de procesos
Procesos internos	→) Mayor estabilidad en los procesos) Infraestructura operativa consolidada y estandarizada
Innovación y aprendizaje	→) Inversión en capacitación) Estabilidad de empleo) Procesos documentados y medidos) Compensaciones motivacionales en el desempeño

Fuente: Elaboración propia basada en Ramírez (2008).

Ramírez (2008), concluye que los sistemas de medición sólo son posibles si existe un plan estratégico a la medida de cada tipo de empresa.

Importancia del emprendimiento para la productividad

Marshall (1980) y Schumpeter (1954), citados por Bueno (2012), enfatizan que la ciencia se debe basar en valores o principios éticos según su contexto social para lograr mayor independencia en el juicio y explicación de la realidad, con objetividad, evitando juicios sin sustento, añadiendo la aportación de Simón (1947 y 1968), en el sentido de tener:

-) Capacidad de reacción a situaciones a través de la información sobre el entorno
-) Capacidad y facultad de conocer y de comprender (capital intelectual) el entorno.
-) Capacidad de aprendizaje organizativo como palanca de apoyo.

) Capacidad de manejar, comprender y relacionar variables, interpretación y diseño de estrategias proactivas y preventivas (incorporación de inteligencia artificial).

Lo anterior responde al nuevo papel del conocimiento, de la innovación para transformar la actual sociedad y su economía, con el apoyo de la triada: conocimiento, innovación y valores, para construir un nuevo modelo económico evolutivo y sostenible, en esta era de los intangibles para darles una dinámica a los tangibles.

Albors e Hidalgo (2012) agregan que la industria debe ser analizada no sólo desde el punto de vista de innovación, sino empleando un análisis de índole cualitativo en la cadena de valor; concluyendo de la necesidad de cambios estratégicos y aunque la innovación tecnológica parece ser un factor de peso, resulta importante extenderlos a los distribuidores y minoristas para obtener una visión más clara de los clientes y sus necesidades que forman las últimas fases de la cadena de valor.

Ruelas-Gossi (2004), en su artículo enfocado a la innovación en mercados emergentes, reflexiona que un modelo de negocios concebido a partir de una visión del cliente permite su productividad. El paradigma menciona el autor de vender productos debe transitar a vender soluciones, y cita el ejemplo del enfoque del 'The Cemex way' al innovar vía la apertura de negocios denominados CONSTRURAMA, siendo su diferenciación: entregar soluciones integrales a constructores y contratistas, la innovación no fue en el producto. Lo sustenta con la reflexión: el cemento sigue siendo cemento, esto lo llama el autor cambiar de acciones estáticas y sin sentido, a una basada en estrategias globales y dinámicas.

Dosal, Gutiérrez y Saracho (2010) señalan que en sus investigaciones no identificaron relación entre las actividades emprendedoras de una familia con la innovación. También que de un 77% que abrieron una empresa, el 49% se vio obligado a cerrar al no adaptarse a las

necesidades del mercado, un 66% tuvieron éxito y en su mayoría se vendieron. Una de las causas principales según los entrevistados es no encontrar financiamiento y a fallas del mercado por asimetría de información, en las diferentes fuentes encontradas.

Casares (2013) menciona que en Yucatán con datos del año 2010, 644,600 habitantes entre 12 y 29 años deseaban tener ingresos económicos adecuados, pero el 41.1% de ellos, respondió que su situación era mala. La misma encuesta revela la pobre cultura emprendedora de los jóvenes, apenas el 8.5% ha tratado de poner un negocio propio en Yucatán. Vargas (2013) explica el caso de un empresario cuya empresa se encontraba en crecimiento, bajo un ambiente incontrolable, fraccionó a su empresa sin un estudio técnico, es decir de manera mecánica en todas sus áreas, lo que produjo islas afectando la interacción de los miembros de la organización, hecho que afectó la calidad y la productividad, concluyó su investigación, sugiriendo que el trabajo colaborativo será significativo para el grupo al construir nuevas acciones o alternativas de solución mediante el intercambio de ideas.

Las empresas tienen un reto al poner a prueba el desafío de la sociedad del conocimiento para enfrentar con éxito el nuevo orden geopolítico del entorno actual y su dinámica constante de variables que si no se conocen los pueden llevar a desaparecer o permanecer pero con características de sobrevivencia ante las organizaciones que planean proyectos con visión de largo plazo, pero con planes operativos de hoy y con escenarios de acciones rápidas ante el contexto en que se mueven de orden, caos, desorden para construir el nuevo orden, según Pacheco (2012). Madrigal y Camacho (2006) comentan que las empresas y las organizaciones de hace dieciséis años ya no son las mismas en los nuevos contextos organizacionales, sociales y políticos puesto que han cambiado. La administración añade ahora tiene que enfrentar varios paradigmas como son:

-) Los poderosos son invulnerables, basta ver el impacto reflejo de Norteamérica y su economía en nuestro país.
-) Liderazgo con sentido social.
-) Habilidades de emprendedor y liderazgo.
-) Líderes en lugar de seguidores.
-) Empresarios vs. Empleados.
-) La era del saber y conocimiento.
-) Trabajo manual vs. Trabajo intelectual.
-) Globalización vs. Internacionalización.
-) Grandes empresas vs. Trabajo individual.

A lo anterior, se requiere según el autor agregar tiempo del directivo por la dinámica de la volatilidad del entorno, evitar subordinados con baja productividad, conducta y actitud del directivo, en un nivel medio sin visión, cultura organizacional poco competitiva en un sentido opuesto a los requerimientos de competencias para llevar a las empresas a una gestión estratégica con direccionamiento a la productividad y competitividad; puesto que el 90% del trabajo directivo se pierde en actividades ineficaces, actúan con dilación el 30%, se desvinculan el 20% y se distraen en la rutina el 40%. Pacheco (2012), Madrigal y Camacho (2006) se preguntan lo siguiente: ¿se tiene la visión del impacto en la productividad y competitividad en la empresa? ¿Por qué no se da el efecto triple hélice, que consiste en la colaboración universidad-empresa y gobierno? Esto porque según sus investigaciones, existe una desvinculación entre estos tres tipos de organizaciones. Concluyen los autores que no es posible formar emprendedores, líderes con visión si las universidades le dan valor a competencias genéricas con la mentalidad de empleados y no del motor de desarrollo que

demanda el país para ser generadoras de nuevas empresas y de innovar las existentes. El reto: actuar con mentalidad evolutiva con apoyo de investigación, acción, control permanente, estrategias y planeación prudente, aprender a desaprender y volver a aprender con evaluación de calidad y no verla como amenaza, como puntal en la formación o fomento de emprendedores.

Con referencia a las MIPYMES, Contreras (2006) comenta que en Latinoamérica y en especial en México hace falta cambiar su endeble postura teórica prescriptiva al decir el cómo hacer omitiendo las condiciones del dónde y por qué hacer en la organización bajo determinado contexto con el acompañamiento de reflexiones, análisis, pertinencia de aplicación ante condiciones y posibilidades de la situación.

Morales (2014) señala que es necesario cambiar el comportamiento del crecimiento de la productividad, puesto que según estimaciones emitidas por la organización The Conference Board en New York, la productividad laboral en México fue al 2012 de 0.4%, medido dividiendo el producto interno bruto entre la población ocupada y menciona que el presidente de Banorte, resumió la crisis de productividad en que algo se hizo al tener una tasa de informalidad de 60%, puesto que su punto de vista es que al ser empresas pequeñas no las detectan, debido a que tienen baja o nula productividad. En el 2012, continua el autor, el producto por trabajador en México fue de 0.3%, en Brasil 0.8%, Rusia 1.6%, India 2.4% y China 7.1%. Es decir, los informales consideran que si se convierten en formales se hacen visibles al fisco y al seguro social, con el costo consiguiente por lo que según su reflexión, se explica por la cantidad de cursos enfocados a temas fiscales.

En resumen, de la revisión bibliográfica, parece ser que en México y en lo particular en Yucatán, las organizaciones no se pueden sustraer de la dinámica del entorno global en el cual está inmerso, que obliga a todos los actores y en lo particular a sus empresas a trabajar con una

mística filosófica de calidad y competitividad que requieren de la gestión eficiente, eficaz, efectiva y acciones competentes a partir de la planeación, gestión y control con decisiones estratégicas con base en la visión de los cambios y retos del entorno tanto interno como externo. Las decisiones empíricamente tomadas deben cambiarse por estrategias planteadas con rigor metodológico del talento intangible y probado, razonado dependiendo de los escenarios que le impactan; innovando pero con base en objetivos y no por moda o consejos sin sustento. Sin lo anterior, según el marco referencial, se puede caer en un efecto perverso: cerrar, vender o convertirse en una extensión de empresas extranjeras (franquicias) que casi siempre traen tecnología de punta que elimina personal con su indeseable aumento de la pobreza, o vulnerabilidad del poder de compra, además de otras variables negativas como son educación sin visión que causa subempleo, inseguridad, concentración de la riqueza en pocas manos, investigación de escritorio, temas también tratados en éste estudio.

Capítulo III: Metodología

El estudio consta de dos fases, la fase 1 incluye una parte cualitativa y otra cuantitativa, por lo que el enfoque es mixto, con el fin de conocer la situación actual bajo una perspectiva más completa de la vida de la empresa desde la percepción de los actores clave del presente trabajo y sus problemáticas.

Fase 1

Tipo y diseño del estudio

Diagnóstico cualitativo

Este primer segmento de la fase 1, fue de tipo exploratorio, con la intención de conocer un tema del que existe poca información, adentrándose en el problema que aqueja a las empresas de la presente investigación. El diseño fue no experimental debido a que no hubo manipulación deliberada de las variables, y transversal debido a que cada participante fue abordado una sola vez, sin seguimiento (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La técnica fue la entrevista, con las guías correspondientes, y el método fue la hermenéutica-dialéctica, por lo que fue con base en el paradigma cualitativo. De esta manera se conocieron, en sus momentos importantes y desde la percepción de los empresarios, las decisiones, el entorno en que éstas se tomaron y sus resultados en las empresas a su cargo. A su vez, la hermenéutica-dialéctica, según Rodríguez (2007), es un método que aplica todo investigador debido a que la mente del ser humano es interpretativa (hermenéutica), es decir, que trata de buscar significado a las cosas por medio de la observación, evitando malos entendidos y propiciando el razonamiento y la comprensión, las cuales tratan de descubrir la verdad por medio del dialogo o técnica de la conversación, debatiendo conflictos hasta llegar a la certeza de la esencia misma de las cosas (dialéctica).

Diagnóstico cuantitativo

El estudio fue de tipo exploratorio con enfoque cuantitativo en la fase 1 (Hernández et al., 2014). El diseño fue no experimental puesto que los escenarios y la situación ya existen y a que no hay manipulación deliberada de las variables por parte del autor. Además es transversal ya que la recolección de datos se hizo en un solo momento, sin seguimiento, igualmente los sujetos participaron en una sola ocasión. La técnica fue la encuesta con los cuestionarios como instrumentos. Se administraron a los participantes de cada una de las empresas de manera independiente. En esta fase el método fue el estudio de campo, abarcando las tres empresas citadas en esta investigación. En los cuestionarios hubo una sección para respuestas abiertas, las cuales se analizaron mediante el método hermenéutico–dialéctico.

Unidades de análisis

Cada empresa fue considerada como una unidad de análisis ya que tienen sus procesos propios y no hay relación entre ellas.

Unidad 1.

Es una empresa dedicada a la fabricación de muebles de mimbre y ratán, siendo desde su inicio de capital yucateco. Está situada en Mérida Yucatán, es grande según los lineamientos del Diario Oficial de la Federación [DOF] (2009), con permanencia en el mercado de 30 años y le vende a clientes como son hoteles de cinco estrellas principalmente en la Riviera Maya, Jalisco, Ciudad de México, Villahermosa, Baja California, Jamaica, Islas Caimán, San Martín, República Dominicana y Yucatán.

Es de tipo familiar (el organigrama lo proporcionó la empresa) se administraron las guías y cuestionarios a las personas con funciones importantes, que son actores claves en la estructura, por sus decisiones estratégicas al ocupar posiciones que sustentan con la visión y el

conocimiento de su entorno como llave para el logro de su misión. A continuación se ilustra el organigrama de la misma.

El organigrama proporcionado por la empresa es un resumen de la estructura integral de la misma, puesto que cada departamento tiene diferentes actores que contribuyen a la operación tanto desde el enfoque de la producción. La fuerza de ventas y logística, así como las sucursales, al igual que palancas tales como: el departamento de contabilidad, finanzas y recursos humanos con sus respectivos subordinados a nivel operativo.

Para efectos de la presente investigación y de acuerdo con pláticas con el director administrativo (hijo del fundador que funge como director o gerente general) nos comentó que las decisiones se toman con base al fundador y por dos personas que juegan un papel importante como son: el director administrativo y el otro hijo que toma las decisiones desde el punto de vista comercial; en otras palabras se trabaja con ellos dos. Sin embargo el peso fuerte (decisión final) lo da el fundador, que incluso está siempre en el taller vigilando las operaciones. Por el lado de la tesorería, el dueño todavía revisa los pagos, firma cheques y autoriza pagos, contratación de personal e incluso para el diseño de nuevos productos toma la iniciativa (junto con sus hijos). El fundador con base a la experiencia adquirida y heredada de sus antecesores toma las decisiones finales sin examinar la información financiera o la tendencia del contexto, dejando a sus hijos esta revisión.

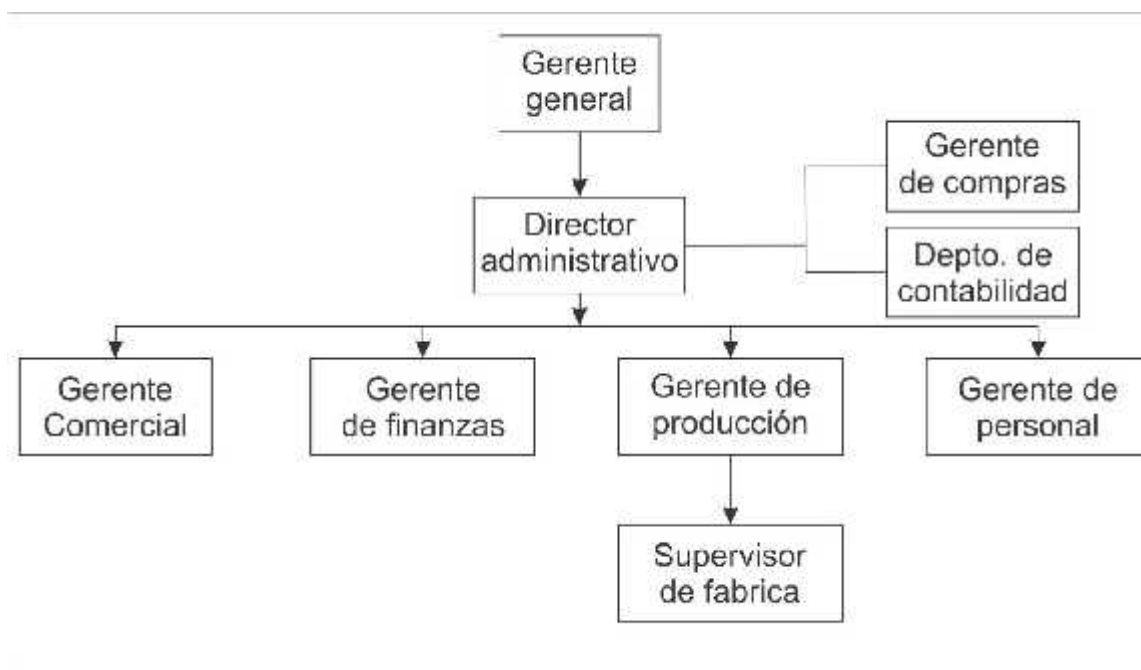


Figura 1. *Organigrama*. Fuente: Datos proporcionados por la empresa.

Los actores claves que participaron en la entrevista (ver tabla 4):

Tabla 4.

Actores clave entrevistados por su importancia en las decisiones

Puesto	Participantes
Gerente general	1
Director administrativo	1
Gerente comercial	1
Gerente de producción	1
Gerente de finanzas	1
Gerente de personal	1
Gerente de sucursales	2
Gerente de compras	1
Supervisor de fabrica	1
Total	10

Fuente: elaboración propia, conjuntamente con la dirección de la empresa.

Unidad de análisis 2.

Es una reconocida pastelería, panificadora, bocadillos, fundada el 10 de junio de 1981, pero desde sus inicios en los años 40, su fundador le pudo imprimir el sello de éxito, al ser sus panes los preferidos por los yucatecos, especialmente en la capital Mérida. Sin embargo, en la actualidad opinan que se ha estancado e incluso no ha crecido y se limita a un mercado reducido, según la primera plática con el dueño actual. Es grande (DOF, 2009) y cuenta con tres áreas de producción, una matriz y 18 sucursales, sus productos incluso los que visitan la ciudad los compran para llevar a su ciudad de origen, como la ciudad de México, es familiar (el organigrama lo proporcionó la empresa) y de capital yucateco, además de que cuenta con el apoyo de profesionales e incluso consultores de Francia que se limitaron a elaborar políticas y el organigrama de la empresa. Se administraron las guías y cuestionarios a las personas claves en la toma de decisiones de valor para el cumplimiento de la misión.

La realidad según palabras del dueño (fundador) es en sentido de que las decisiones las toma el mismo, sin embargo todo lo administrativo lo comenta con su hija que ocupa el cargo de director administrativo, por lo que a pesar de la estructura que fue proporcionada (elaborada conjuntamente con consultoras de Francia) estas decisiones son tomadas por el fundador y su hija. El dueño continúa autorizando pagos, contratación de personal, apertura de nuevas sucursales, aumento de líneas, nuevos productos y con base a proyectos de factibilidad el cambio de procesos, así como la adquisición de maquinaria. A continuación se ilustra el organigrama de la misma.

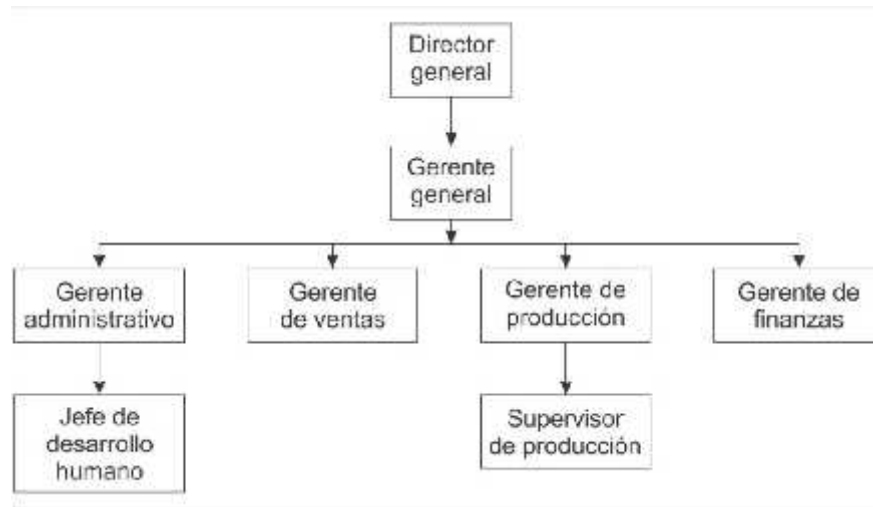


Figura 2. *Organigrama*. Fuente: Datos proporcionados por la empresa.

Tabla 5.

Actores clave entrevistados por su importancia en las decisiones

Puesto	Participantes
Director general	1
Gerente general	1
Gerente administrativo	1
Gerente de ventas	1
Gerente de producción	1
Gerente de finanzas	1
Jefe de Desarrollo Humano	1
Supervisor de Producción	1
Total	10

Fuente: elaboración propia, conjuntamente con la dirección de la empresa.

Unidad de análisis 3.

Es una empresa dedicada a la producción de salsas, condimentos, aderezos y endulzantes. Es familiar de capital yucateco y fue fundada en 1944, con presencia principalmente en Mérida, pero también exporta tanto a nivel regional como a los Estados Unidos, es pequeña (DOF, 2009) (el organigrama lo proporcionó la empresa) y se apoya por

profesionales. Su línea de productos es variada y vende a través de tiendas departamentales, de conveniencia y de tiendas en las ciudades y comunidades de Yucatán. A continuación se ilustra el organigrama de la misma, para efectos de la presente investigación no se tomaron en cuenta a obreros que no toman decisiones, puesto que únicamente se limitan a la rutina de sus funciones. Los actores claves que participaron en la entrevista (ver tabla 6).

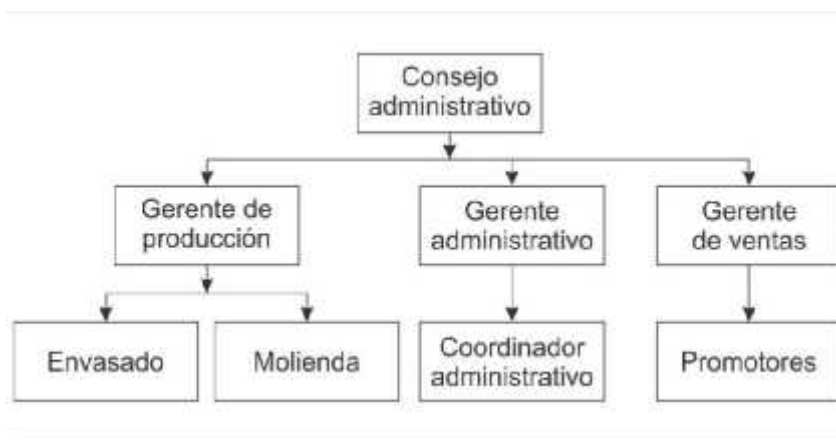


Figura 3. *Organigrama*. Fuente: Datos proporcionados por la empresa.

Tabla 6.

Actores clave entrevistados por su importancia en las decisiones

Puesto	Participantes
Director general	1
Asistente administrativo	1
Gerente de producción	1
Gerente de comercial	1
Contador	1
Supervisor de Producción	2
Total	7

Fuente: elaboración propia, conjuntamente con la dirección de la empresa

Instrumentos

Guías y cuestionarios.

Se trata de conocer el enfoque de gestión desde la percepción de los actores clave de cada organización del estudio, a través de tres guías y siete cuestionarios que se construyeron con base en la experiencia empírica de variables que son comunes en la mayoría de las organizaciones, siendo variables que miden la gestión, competitividad, productividad, que fueron tratados en el marco teórico. Dichos instrumentos se administraron como sigue:

Guías de entrevistas para el diagnóstico cualitativo.

Guía 1: Fundador y directores generales para conocer si su gestión es estratégica con direccionamiento a la productividad.

Guía 2: Mandos medios, para conocer su gestión de los recursos y la relación de éstos con la productividad.

Guía 3: Encargados de la supervisión de las operaciones para conocer si tienen la visión de cómo sus decisiones estratégicas se alinean con la misión de la empresa. Ver apéndice A

Lo anterior, con el fin de identificar las competencias de los actores que forman parte de las decisiones en las empresas del estudio y si éstas ayudan para el logro de:

-) La productividad, y en caso afirmativo, cómo la logran y en qué se basan sus objetivos.
-) Empezar (con riesgo planeado).
-) Planear con visión apoyados con decisiones estratégicas.
-) Cuidar que se relacione el emprendimiento, la innovación y la visión de los actores con la productividad.

Cuestionarios para el diagnóstico cuantitativo.

Los cuestionarios se administraron para conocer cómo los actores en sus diferentes niveles de actividad en las unidades de estudio, identifican su posición frente al contexto interno y externo como palanca (apoyo) en el diseño de estrategias y como las variables que se tratan en el marco teórico se encuentran insertas en la gestión y la productividad:

Cuestionario 1: Para el fundador y directores generales

Cuestionario 2. Para el director general, director o gerente de ventas y mercadotecnia

Cuestionario 3. Para el director general

Cuestionario 4. Para el director general

Cuestionario 5. Para el director general, gerentes de producción y supervisores operativos

Cuestionario 6. Para el director general y director de finanzas

Cuestionario 7. Para el director general y gerente de recursos humanos

Los cuestionarios se encuentran en el apéndice A, con los que se pretende conocer la visión de cómo los actores, según el nivel jerárquico, perciben las externalidades y las internalidades, y si definen sus estrategias a partir de este conocimiento.

Validez y confiabilidad.

Para las tres guías y los siete cuestionarios para las entrevistas, la validación por contenido y por constructo fue a través de juicio de expertos según Hernández et al. (2014), los cuales fueron el asesor de la investigación y tres consultores con experiencia en la gestión de empresas todos conocedores de los comportamientos empresariales. Para la confiabilidad se administró a tres participantes (un director general, un directivo de gerencia media y un

supervisor) de una de las empresas del estudio con la finalidad de conocer la tendencia de sus respuestas y verificar si entendieron lo que se pregunta.

Procedimiento y análisis de la información.

Se ratificó con los directivos de las tres empresas la disposición de formar parte activa, con carácter confidencial, indicándoles que como retribución se les ofrecerá un modelo ajustable metodológico para la gestión estratégica con el objetivo de apoyar en el incremento de su productividad, de tal forma que puedan tomar decisiones de corto, mediano y largo plazo que les permitan lograr un impacto positivo en su productividad, y así lograr que sus acciones, sean planeadas con visión, estrategias, innovación, alineadas al contexto interno y a los eventos externos.

Pasos de la fase 1.

-) Se fijaron los momentos, en cuanto a tiempo y forma, de tal manera que no se interrumpan sus procesos ni descanso, tanto en el trabajo, como familiar, para que en estas fases se pueda en primer lugar, conocer, con el apoyo de las guías entrevistas y cuestionarios, las respuestas claves procurando que sean con base a un calendario, elaborado con los directivos, con fecha, hora, tiempo disponible, cuidando de no dispersar en varias fechas, para que los actores, no se sientan presionados en sus actividades diarias a menos que lo amerite, fijando la nueva entrevista con la autorización del director y el jefe inmediato sin perjudicar la actividad.
-) Los cuestionarios se administraron por igual a todos los actores clave, es decir, en todos los niveles jerárquicos, para verificar si la visión la comparten y conocen integralmente a la empresa u organización, así como saber si están

conscientes del cómo sus funciones y sus decisiones o actividades impactan en la productividad y por ende en los objetivos deseados.

Análisis cualitativo.

) Los resultados a las preguntas abiertas de las guías de entrevista, se plasmaron en una matriz de convergencia para agruparlas por similitud (frases testimonio), de las que se obtuvieron ideas clave, que a su vez fueron clasificadas en categorías (Savall, 1996).

Análisis cuantitativo.

) Con base en resultados de los cuestionarios se tabularon los resultados para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, según la percepción de los actores clave. Estos fueron analizados, reflexionados, interpretados y se cruzaron con la información obtenida de la reflexión cualitativa, a fin de llegar a una conclusión integral sobre la situación de cada unidad de estudio.

A continuación se presenta una tabla resumen para la fase 1:

Tabla 7

Estructura de fases de la investigación

Fase	Procedimiento	Propósito	Participantes
Fase 1	Se aplicaron	Se buscó identificar	Los actores clave
Exploratoria y con	entrevistas con el	los atributos del	que se entrevistaron
enfoque mixto. Se	apoyo de guías y	capital emprendedor	son:
aplicaron siete	cuestionarios a los	e innovador de los	Fundador y
cuestionarios y tres	actores claves, para	actores claves en las	directores generales.
guías de entrevista a	conocer cómo	empresas objeto del	mandos medios, para
fundadores,	perciben el contexto	estudio. Se buscó	identificar su papel
directores, mandos	interno y externo, así	conocer cómo los	visionario, innovador
medios y	como el impacto en	entrevistados,	en la eficiencia y la
supervisores para	las decisiones	perciben con visión	eficacia de sus
identificar su entorno	estratégicas.	las externalidades y	decisiones.
interno y externo.		las internalidades.	
Con base en los		Se pretende describir	Nivel de supervisor
resultados de la		su reacción ante	operativo a fin de
investigación se		dichos eventos en los	identificar sus
describieron,		momentos claves de	aportaciones en la
analizaron e		su historia	rutina de sus
interpretaron los		empresarial.	operaciones o
impactos de su			decisiones
gestión bajo la			
percepción de los			
actores claves.			

Fuente: Elaboración propia

Previo a la fase 1 (exploratoria) en las tres empresas, sus dirigentes explicaron que para ellos la misión es la obtención de utilidades, el retorno de su inversión. Es decir, no piensan en

la razón de su existencia, y a ser facilitadores en la satisfacción de las necesidades de sus mercados metas. Primero abren y elaboran los productos, y luego piensan en sus clientes.

En cuanto a su contexto interno y externo, sólo lo reducen un análisis e interpretación del FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de sus empresas, y no lo alinean con el FODA de sus clientes, para ver como impactar en sus decisiones de comprar los productos o servicios que necesitan para satisfacer sus necesidades. En palabras de los directores, no conocen las barreras o razones que los llevan a adquirir otros satisfactores, en lugar de lo que ellos ofrecen.

Fase 2

Unidades de análisis

Cada empresa fue considerada como una unidad de análisis, por no existir relación entre ellas, en cuanto a los mercados que sirven.

-) Unidad de análisis 1. Empresa dedicada a la fabricación y renta de muebles de mimbre y de ratán.
-) Unidad de análisis 2. Empresa que se dedica a la producción y venta de pasteles, panes y bocadillos.
-) Unidad de análisis 3. Empresa dedicada a la producción y venta de salsas, condimentos, aderezos y endulzantes.

Instrumentos

Con base en los hallazgos de las guías de entrevistas se capturaron los resultados de las preguntas abiertas, con el apoyo de una hoja de trabajo de Excel, para agrupar con frases testimonio por similitud (Savall, 1996). Con base en los hallazgos de las percepciones obtenidas con el apoyo de los cuestionarios y del paquete de datos estadístico SPSS, se

trabajaron las respuestas para conocer resultados de frecuencias de mención en las variables estudiadas (ver apéndices C y E).

Diseño y validación del modelo resultante.

De la captura de los resultados de la fase 1 se analizaron, interpretaron y presentaron a los directivos de las empresas para retroalimentación, y con esa base se diseñó y validó un modelo ajustable metodológicamente para la generación de estrategias en su toma de decisiones, el incremento en su productividad, su competitividad y permanencia en el mercado. Para la validación de la Unidad de análisis 3, la dirección se mostró muy interesada y aceptó en participar en la implementación del modelo mientras en que las Unidades 1 y 2 del estudio los directivos indicaron que debido a su gran carga de trabajo no podrían participar a pesar de que al inicio se mostraron interesados.

El modelo está diseñado metodológicamente para que los empresarios identifiquen las externalidades e internalidades que les afectan y puedan diseñar estrategias e innovar, en su caso, además de que es flexible para ser aplicado, por sectores y contextos que les impactan. Con los resultados de la retroalimentación a las empresas se procedió a afinar el modelo, se efectuaron los ajustes que correspondieron y se presentaron a la Unidad de análisis 3 los resultados de la intervención durante una sesión de retroalimentación, a fin de que con el apoyo del investigador se implementen estrategias futuras que mejoren la operación de la empresa basados en el modelo, las cuales consideraron el impacto tanto directo como indirecto (rebote) del entorno tanto a nivel local, regional, nacional e internacional. El objetivo de esto es que el emprendedor apalancado (ayudado) con el conocimiento del entorno y sector en que se mueve la empresa, aplique el modelo resultante y cuente con un instrumento para que pueda diseñar las estrategias de innovación y otros referentes clave que le permita ser competitivo y trascender.

Tabla 8

Construcción de la fase 2

Fase	Procedimiento	Propósito	Participantes
Fase 2	Con base en los resultados	Se buscó verificar la	Se retroalimentó
)Diseño de un	de las guías de entrevista y	relación del talento	y aplicó a la
modelo de	de los cuestionarios se	humano y su	dirección de la
gestión	analizó la bondad de los	dinámica estratégica	unidad de
estratégica	mismos y se procedió a	en la productividad y	análisis 3. Con la
para el	replantear los puntos que no	contar con un modelo	finalidad de
incremento de	aportan valor, identificando	útil, oportuno y	afinar y partir de
la	las variables espurias o la	flexible para el diseño	su dinámica y su
productividad.	invalidación por alguna	de estrategias para	contexto. Para
)Se validó el	causa no prevista. Se	impulsar el	que el
modelo	retroalimentó a una empresa	emprendimiento	empresario, con
ajustable	del estudio, del resultado	Determinar si con una	visión del
metodológico	obtenido de las entrevistas a	buena gestión de las	entorno pueda
de gestión	fin de que con el apoyo del	variables, se puedan	diseñar las
estratégica	investigador implemente	plantear acciones	estrategias
para que el	estrategias que impacten en	proactivas o	correspondientes
empresario	la productividad, estas Nivel	estrategias con un	e impulsar la
pueda	uno.- La estrategia principal	incremento en la	productividad en
identificar las	tomando en cuenta el	productividad de las	su empresa con
externalidades	escenario optimista del	micros, pequeñas y	el apoyo
e	entorno.	medianas empresas	metodológico de
internalidades	Nivel dos.- Estrategia	(en las empresas	un modelo.
que le afectan	alterna bajo un escenario	objeto del estudio).	
y pueda	prudente del entorno.		
diseñar	Nivel tres.- Estrategia		
estrategias,	alterna bajo un escenario		
innovar y	pesimista del entorno.		

Tabla 8.
(continuación)

Fase	Procedimiento	Propósito	Participantes
lograr un efecto virtuoso en su productividad.	Las estrategias en sus tres niveles consideraron el impacto tanto directo como indirecto (rebote) del entorno tanto a nivel local, regional, nacional e internacional. Relación entre las variables y su gestión, para lograr que la empresa sea eficiente, eficaz, efectiva para que cumplan su misión y sea productiva y permanezca.		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 se muestra un resumen de la estructura de la fase 2 incluyendo el procedimiento, el propósito y los participantes, en la cual se enuncia de manera sintética lo que se pretendió captar, desde la fase exploratoria tanto cualitativa como cuantitativa a través de guías y cuestionarios bajo la percepción de los actores claves entrevistados cuya información sirvió de base para la elaboración de un modelo de gestión estratégica.

Las respuestas tuvieron diversas frecuencias, las que se agruparon con el siguiente escalonamiento.

) 85 – 100	---- Siempre
) 70 – 84	---- Muy frecuentemente
) 55 – 69	---- Frecuentemente
) 40 – 54	---- A veces
) 25 – 39	---- Pocas veces
) 15 – 24	---- Rara vez
) Menos de 15	---- Muy rara vez
) 0	---- Nunca

Se utilizaron

cuestionarios con escala de Likert, cuyas respuestas tuvieron diversas frecuencias de mención y se interpretaron según el siguiente escalonamiento (ver apéndices D y E, siendo también aplicados en las unidades 2 y 3).

) No aplica	--- Calificación 0 - Valor 0
) Total desacuerdo	--- Calificación 1 - Valor 20
) En desacuerdo	--- Calificación 2 - Valor 40
) Neutral	--- Calificación 3 - Valor 60
) De acuerdo	--- Calificación 4 - Valor 80
) Totalmente de acuerdo	--- Calificación 5 - Valor 100

Para conocer la tendencia de la calificación se complementa la tabla descriptiva de respuestas cuantitativas (frecuencias), con el razonamiento de los entrevistados y la calificación ponderada de cada variable. Posteriormente se procedió a graficar las tendencias por unidad de estudio para una mejor comprensión. Ver tablas 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33.

Capítulo IV: Resultados

A continuación se enlistan los resultados de la primera fase obtenidos de las guías y cuestionarios, señalando los puntos clave de cada unidad de análisis en donde se detectaron los problemas más sobresalientes y áreas de oportunidad a corregir. Con base en la información obtenida y previa reunión con una de las empresas se desarrolló un modelo de gestión estratégica en la fase 2, para el incremento de la productividad, competitividad y permanencia en el mercado.

Unidad de análisis 1. Giro: Industria mueblera

Resultados cualitativos

En esta empresa, la Dirección general percibe el concepto de productividad con el logro de:

-) Resultados a tiempo.
-) Dar servicios adecuados al personal.
-) Evitar desperdicios, reprocesos.
-) Crecimiento sostenido y evolutivo de los productos que requiere el mercado en función a la tendencia de viviendas.
-) Tener información a tiempo para buenas decisiones.
-) Resultados en tiempos planeados.
-) Conocimiento, liderazgo y estrategia.
-) Conocimientos y capacidad de análisis y contactos.
-) Información en tiempo y forma.
-) Tener la visión y sugerir a los clientes, valores agregados y diferenciadores.
-) Comprar con buena negociación.

-) Lograr las metas de la gerencia comercial.
-) Terminar los muebles en cantidad, tiempo y forma.
-) Tiempo de pago y entrega de insumos ágil.
-) Atención personalizada a los clientes.

Se pudo conocer que la Dirección administrativa tiene una visión diferente a las de los otros mandos medios sobre la importancia del conocimiento, crecimiento sostenido y evolutivo que requiere el mercado, de percibir la tendencia del tipo de vivienda, lo que concuerda con Pacheco (2011), Ramírez (2008) y Contreras (2006), cuando se refieren a la percepción empresarial de tener como ventaja competitiva, el tomar en cuenta la: visión, contexto, permanencia, misión, entorno y control preventivo.

En cuanto a innovar, sólo la Dirección administrativa relaciona la misión con la satisfacción de necesidades, para el logro de ventas y costos adecuados. Los mandos medios y operativos se centran en la mejora continua de procesos, evitar trabajos innecesarios, en una palabra eficiencia operativa, como señala Varela (2008), Soto y Dolan (2003), en cuanto al problema de la visión de corto plazo, y Barroso (2013), en cuanto a que México necesita innovar.

Cuando se toca el punto del conocimiento de su entorno, la Dirección General lo centra en la habilidad para proyectar la empresa a largo plazo y ser proactivos. Los mandos medios lo enlazan con rotación de personal, impuestos caros, falta de pago de los clientes, competencia muy poderosa. Poder adquisitivo bajo, obligando a los consumidores a recurrir al crédito, y poder percibir problemas que algunos son controlables y otros no. El enfoque de la dirección coincide con Mintzberg (1979), sobre la importancia de tener una estructura emprendedora, el ser adaptativos, no lineales en su gestión, ante la incertidumbre, requiriendo planeación

constante y no rígida, es decir una adhocracia (flexible) con innovación constante, ante la amenaza que señala Mayer-Serra (2012), de la estrategia de la concentración del poder económico por parte de los oligopolios.

En cuanto a la **gestión estratégica**, el Director reconoce que sus decisiones son de rutina, aunque sabe que se requiere visión y estrategia para ser productivos. En los niveles operativos su gestión se centra en lograr eficiencia. Lo anterior no coincide con lo que señala Bueno (2012), del nuevo orden, dejando lo obsoleto, establecer alianzas, reevaluar el modelo de gestión y con Amaru (2009), en el sentido de asumir riesgos.

A la pregunta del capital emprendedor para la **productividad**, el Director (de la Unidad de análisis 1) respondió que emprender es el arte de proyectar con estrategia; los mandos medios no respondieron y los operativos lo perciben como tomar decisiones ante el aumento de precios de los insumos, para ser competente y lograr un crecimiento con variedad en sus productos. Se dan cuenta y perciben que si no son competitivos, no podrán permanecer, lo que coincide con Varela (2008), en cuanto al déficit en los empleos. Lemus (2012), adiciona que se requieren incentivos laborales para motivar al trabajador. El Director indicó que se requiere el apoyo impulsor de políticas públicas para motivar la búsqueda del emprendimiento y la productividad.

En relación entre los capitales (tangibles e intangibles) y los resultados del negocio, el Director de la Unidad de análisis 1, menciona que es importante hacer las cosas correctas, identificando los factores que influyen en el éxito, los mandos medios no respondieron y los operativos mencionan que si no se sabe negociar el costo puede ser alto, sacándolos del mercado, por lo que se necesita cambiar estrategias cuando se requiera por el alto impacto fiscal en la organización.

Tabla 9

Tabla de respuestas

1) <u>Concepto de productividad</u>		
Número de percepciones	%	Cualidad de la percepción (según los entrevistados)
8	36.36%) Ser eficiente
5	22.73%) Tener información para la toma de decisiones
4	18.18%) Trabajar con calidad
3	13.65%) Negociar con estrategias
1	4.54%) Eficiencia en procesos
1	4.54%) Palpar el crecimiento
<u>22</u>	<u>100.0%</u>	Percepción de los entrevistados de su productividad
2) <u>Conocimiento del entorno</u>		
3	37.5%) Riesgos internos y externos
2	25.0%) Identifican los problemas internos, provenientes del contexto externo
2	25.0%) Riesgos internos
1	12.5%) Reconocer que deben ser proactivos ante los problemas
<u>8</u>	<u>100.0%</u>	Percepción del entorno de los entrevistados
3) <u>Concepto de gestión estratégica</u>		
5	62.5%) Estrategias rutinarias (las consideran estratégicas)
1	12.5%) Estrategias con objetivos visionarios (alinean gestión – productividad)
1	12.5%) Estrategias tácticas de rutina
1	12.5%) Otros referentes (como cuidar a la empresa para que crezca)
<u>8</u>	<u>100.0%</u>	Percepción sobre su gestión de los entrevistados

Tabla 9

Tabla de respuestas (continuación)

4) Emprender para ser productivos			
Número de percepciones	%	Cualidad de la percepción (según los entrevistados)	
2	40.0%)	Perciben riesgos pero los administran
2	40.0%)	Riesgos de rutina
1	20.0%)	Solo se limitan a proyectar y dirigir
<u>5</u>	<u>100.0%</u>		Percepciones de los entrevistados en su relación de emprender
5) Relación del capital humano con los resultados			
3	49.9%)	Capital visionario
1	16.7%)	Competencias de sus funciones
1	16.7%)	Competencias de rutina
1	16.7%)	Otros referentes (al identificar la importancia de las ventas en los resultados)
<u>6</u>	<u>100.0%</u>		Percepciones de los entrevistados del capital humano para el logro de resultados

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Tabla 10.

Resumen resultados cualitativos: industria mueblera.

1) Productividad	2) Conocimiento del entorno	3) Gestión estratégica	4) Emprender - Productividad	5) Capital humano - resultados
) 36.36% lo relacionan con ser eficientes.) 37.5% conocen los riesgos internos y externos.) 62.5% son con base a estrategias rutinarias.) 40.0% perciben riesgos) 49.99% con capital visionario
) 22.73% reconocen la información) 16.67% con competencias de rutina.

Tabla 10.

Resumen resultados cualitativos: industria mueblera (continuación).

1) Productividad	2) Conocimiento del entorno	3) Gestión estratégica	4) Emprender - Productividad	5) Capital humano - resultados
para la toma de decisiones.	J25% identifican los problemas	J 12.5% estrategias visionarias.	J 40.0% perciben riesgos de rutina.	
J18.18% lo relacionan con el trabajo con calidad.	Jinternos por causa del entorno externo.			
	J25% solo perciben riesgos internos.			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Interpretación de los resultados cualitativos.

Con base en la tabla 10, en cuanto a productividad, en términos porcentuales de mención, el 36.36% la relaciona con la eficiencia, un 22.73% reconoce la importancia de la información para la toma de decisiones y un 18.18% señala que es trabajar con calidad. En el conocimiento del entorno, el 37.5% asegura conocer los riesgos internos y externos, el 25% comenta que los problemas son internos por efectos del entorno externo (sin identificarlos) y el 25% comenta que sus riesgos son internos. En cuanto a su gestión estratégica, el 62.5% dice actuar con base en estrategias rutinarias y un 12.5% percibe que sus decisiones son visionarias. En cuanto a la productividad, un 40% percibe riesgos y el 40% indica que son de rutina. En cuanto al capital humano y sus resultados, el 50% indica que su principal capital es su visión,

mientras que el 33.37% señala que su capital humano se dedica al trabajo de rutina. En resumen, con base en los anteriores resultados y una conversación informal con el Director General no publicada en el trabajo como condición, la rutina les impide visionar con un enfoque de largo alcance debido a la volatilidad de los contextos, la pérdida del poder adquisitivo de sus clientes y a una regulación fiscal complicada que les impide que la información que obtienen sirva para establecer estrategias de crecimiento, puesto que se enfoca a la contabilidad fiscal.

Resultados cuantitativos

Se presentan a continuación dichos resultados así como la interpretación descriptiva basada en indicadores como: la media, la mediana, la moda, el promedio, la máxima y mínima calificación. Finalmente, se incluye su interpretación cuantitativa respectiva (en una escala mayor a menor con relación a las frecuencias de respuestas abiertas al final del cuestionario).

Ventas / Logística / Estrategias.

A continuación se presentan la tabla de frecuencias y porcentajes obtenidos en cuanto al área de ventas, logística y estrategias.

Tabla 11.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencia		Calificación	Calificación Ponderada
De acuerdo	11	37%	4	1.48
Neutral	10	33%	3	0.99
Totalmente de acuerdo	5	17%	5	0.85
En desacuerdo	4	13%	2	0.26
	<u>30</u>	<u>100%</u>		<u>3.58</u>
Mediana =	3			
Moda =	3 y 4			

Tabla 11.

Tabla descriptiva de respuestas (continuación)

	Frecuencia	Calificación	Calificación Ponderada
Máximo =	5		
Mínimo =	1		
Promedio =	3.5		
Rango =	4		

Fuente: elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

De acuerdo (37%). Los atributos que resaltan son la calidad percibida, la imagen, el servicio postventa y los gastos para lograr las ventas.

Neutral (33%). Los atributos percibidos son precios competitivos, margen de utilidad competitivo, conocimiento de riesgos externos, inteligencia comercial y riesgo por cambios tecnológicos de la competencia.

Totalmente de acuerdo (17%). Percepción de calidad por parte del consumidor, imagen, servicio posventa, Gastos de venta como apoyo.

En desacuerdo (13%). Mapeo de clientes, logística de entrega.

Como puede verse, los participantes conocen el impacto de los oligopolios. Su calificación promedio ponderada es de 3.58 con una moda de respuestas entre 3 y 4, dentro de un rango de calificación en donde 1 es 20 puntos y 5 equivalente a 100, identifican como puntos importantes, la calidad percibida por el cliente, su imagen, servicio posventa y gastos de venta de apoyo y con 2 de calificación es decir 40 puntos el no mapear o conocer los puntos de venta y la logística de entrega (ver tabla 11).

Entorno económico (conocimiento del contexto).

A continuación se presenta la tabla de resultados con respecto al entorno económico.

Tabla 12.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
Totalmente de acuerdo	3	33%	5	1.65
Neutral	3	33%	3	0.99
De acuerdo	2	22%	4	0.88
En desacuerdo	1	12%	2	0.24
	<u>9</u>	<u>100%</u>		<u>3.76</u>
Mediana =	3			
Moda =	3 y 5			
Máximo =	5			
Mínimo =	2			
Promedio =	3.76			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

Totalmente de acuerdo (33%). Los atributos que resaltan son conocimiento del ciclo de vida de su mercado, conocimiento de políticas públicas de apoyo, conocimiento del riesgo cambiario.

Neutral (33%). Los atributos que resaltan son: conocimiento del riesgo en la obtención de sus insumos, pérdida de clientes, alianzas de la competencia.

De acuerdo (22%). Los atributos que resaltan son: conocen el poder de los proveedores, conocen el impacto de sus costos altos de transporte.

En desacuerdo (12%). Los atributos que resaltan son: no conciben el cambio en estrategias de ventas.

En cuanto al conocimiento del entorno, su calificación ponderada fue de 3.75, arriba de la media de 3 con una moda de 5 en cuanto al conocimiento del ciclo de vida del mercado,

conocimiento de políticas públicas de apoyo, riesgos cambiarios. La más baja en calificación de 2 al no considerar importante un cambio de estrategias de ventas (ver tabla 12).

Oportunidades del contexto externo (entorno).

1. Tecnología dura comprada.
2. Tecnología operativa propia.
3. Tecnología de proceso por estudios técnicos.
4. Flexibilidad para nuevos producto a sus mercados metas.
5. No hay plan para inversión y desarrollo para innovar de acuerdo a las necesidades.
6. No hay estímulos fiscales para apoyo de estrategias.
7. No hay políticas públicas para sus áreas estratégicas.
8. Existen fuentes secundarias y logísticas para exportar.

Tabla 13.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
Totalmente de acuerdo	16	80%	5	4
En desacuerdo	2	10%	2	0.2
De acuerdo	1	5%	4	0.2
Neutral	1	5%	3	0.15
	<u>20</u>	<u>100%</u>		<u>4.55</u>
Mediana =	3			
Moda =	4			
Máximo =	5			
Mínimo =	2			
Promedio =	4.55			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

Totalmente de acuerdo (80%). Los atributos que resaltan son: conocimiento del plan nacional de desarrollo, instrumentación de proyectos de inversión (viabilidad), el conocer la importancia de patentar para protección e implementar estrategias para costos eficaces.

De acuerdo (5%). Los atributos que resaltan son: Instrumentación de proyectos de inversión.

En desacuerdo (10%). Los atributos que resaltan son: conocimiento plan nacional de desarrollo, la protección de patentar para proteger sus marcas.

Neutral (5%). Los atributos que resaltan son: la estructura de tener costos eficaces.

Con respecto a sus oportunidades la calificación ponderada es de 4.55 puntos con una moda de 4 puntos, que se centra en el conocimiento del plan nacional de desarrollo, el instrumentar proyectos de inversión para conocer la viabilidad, conocer la importancia de patentar, plantear estrategias para el logro de costos eficaces (ver tabla 13).

Producción logística (Director, Gerente de Producción y Operativos).

A continuación se presenta la tabla de resultados con relación a la producción logística.

Tabla 14.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
Totalmente de acuerdo	30	42%	5	2.1
De acuerdo	25	35%	4	1.4
Neutral	17	23%	3	0.69
	<u>72</u>	<u>100%</u>		<u>4.19</u>
Mediana =	3			

Tabla 14.

Tabla descriptiva de respuestas (continuación)

	Frecuencias	Calificación	Calificación Ponderada
Moda =	5		
Máximo =	5		
Mínimo =	3		
Promedio =	4		

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

Totalmente de acuerdo (42%). Los atributos que resaltan son: instalaciones flexibles que les permite ampliar instalaciones, la recepción ágil de insumos, aprovechamiento de capacidad instalada, innovación en la producción vía planeación, pueden cambiar métodos de trabajo, rapidez de respuesta tecnológica, existencia de fluidez de procesos, sus costos indirectos son de apoyo.

De acuerdo (35%). Los atributos que resaltan son: instalaciones flexibles, ampliación de instalaciones, recepción ágil de insumos, costos caros de insumos, aprovechamiento capacidad instalada, cambios de procesos de trabajo, fluidez de procesos, indirectos de apoyo.

Neutral (23%). Los atributos que resaltan son: facilidad de obtención de insumos, rapidez de respuesta tecnológica, medición del impacto de cambios en proceso.

En la variable producción su calificación media ponderada fue de 4.19 con una moda de 5 (ver tabla 14), que se concentran en instalaciones flexibles, el poder ampliarlas, recepción ágil de insumos, aprovechamiento de la capacidad instalada, cambio de métodos de trabajo, respuesta tecnológica, fluidez de procesos, costos indirectos de apoyo con una calificación de

3 puntos en cuanto a obtención de insumos, rapidez de respuesta tecnológica y la medición del impacto en el cambio de los procesos.

Finanzas (Director General y Director de Finanzas).

A continuación se presenta la tabla de resultados descriptivos del área de finanzas.

Tabla 15.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
Neutral	8	57%	3	1.71
Totalmente de acuerdo	4	29%	5	1.45
De acuerdo	2	14%	4	0.56
	<u>14</u>	<u>100%</u>		<u>3.72</u>
Mediana =	3			
Moda =	3			
Máximo =	5			
Mínimo =	3			
Promedio =	4			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

Neutral (57%). Los atributos que resaltan son: buena liquidez de efectivo, rotación de inventarios, buenos costos financieros para crecimiento, costos financieros para expansión.

Totalmente de acuerdo (29%). Los atributos que resaltan son: conocimiento de sus costos estratégicos, incremento del valor económico acorde con los objetivos de la empresa.

De acuerdo (14%). Los atributos que resaltan son: el conocimiento de fuentes de financiamiento. Que con una adecuada estrategia, les da un costo del dinero manejable y de poco impacto.

En la variable finanzas su calificación promedio ponderada fue de 3.72 con una moda de 3 centrada en la liquidez, y la rotación de inventarios, sus costos financieros para crecer y expandirse y la más baja de 4 fue en referencia a poder identificar más fuentes de financiamiento (ver tabla 15).

Talento humano (director general y recursos humanos).

A continuación se presenta la tabla de resultados del área de talento humano.

Tabla 16.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
De acuerdo	16	50%	4	2
Totalmente de acuerdo	8	25%	5	1.25
Neutral	6	19%	3	0.57
En desacuerdo	1	3%	2	0.06
Total desacuerdo	1	3%	1	0.03
	<u>32</u>	<u>100%</u>		<u>3.91</u>
Frecuencias				
Mediana =	3			
Moda =	4			
Máximo =	5			
Mínimo =	1			
Promedio =	3.91			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

De acuerdo (50%). Los atributos que resaltan son: competencias por habilidades, contar con un plan maestro para ser competitivos, las funciones del personal se alinean a la misión y el reclutamiento se hace por perfil requerido, existe un plan de vida y carrera para los empleados, los sueldos son competitivos para su personal y los objetivos generales se alinean a los departamentos, propiciando la convivencia social para fomentar el trabajo en equipo y así lograr la productividad.

Totalmente de acuerdo (25%). Los atributos que resaltan son: la capacitación se da con planeación, existe el plan de vida, existe el plan de carrera, sueldos competitivos del personal, comunicación en toda la estructura, objetivos alineados (particulares y generales).

Neutral (19%). Los atributos que resaltan son: la capacitación es resultante del control, comunicación en toda la estructura organizacional, la motivación impacta en la productividad.

En desacuerdo (3%). Los atributos que resaltan son: las competencias se dan por conocimientos.

En total desacuerdo (3%). Los atributos que resaltan son: las competencias se dan por conocimientos.

La variable talento humano obtuvo una calificación promedio ponderada de 3.91, siendo su moda 4 en cuanto a que los conocimientos se centran en las habilidades, en la existencia de un plan para fomento de las competencias, alineación de funciones, perfil de puestos, sueldos competitivos, plan de vida, carrera, objetivos departamentales, desarrollo

social en alineación a la productividad y a la misión. La más baja con 1 de calificación fue en el sentido de que las competencias se dan por conocimiento. Ver tabla 16.

A continuación se presenta una tabla de los puntajes ponderados de la industria mueblera (ver figura 4):

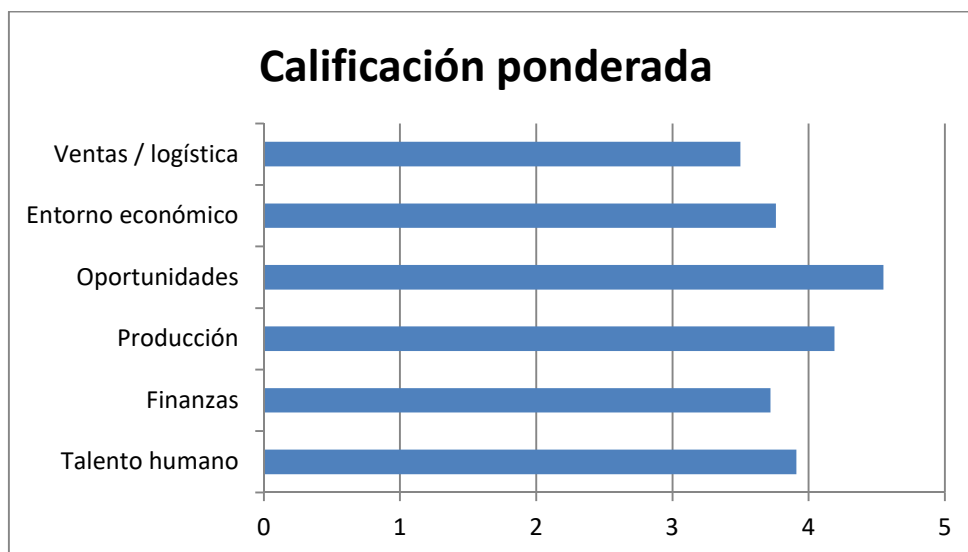


Figura 4. Diagnóstico cuantitativo integral. Industria mueblera. Elaboración propia.

Datos de la investigación total ponderado por variable.

Resumen de la Unidad de análisis 1.

Todos los entrevistados están de acuerdo en procurar la obtención de resultados, entregas a tiempo, sugerir a clientes valores en los productos que se ofrecen para el logro de su satisfacción, proyectar a largo plazo, evitar problemas de pago de los clientes, crecimiento de la competencia, baja del poder adquisitivo, gestión de rutina, empezar y concluir lo planeado, costos altos.

El director administrativo, comentó que van a seguir la estrategia de producir y vender muebles para un mercado interno, diferente al hotelero y residencias de lujo. Esto en función de la tendencia minimalista, al ser casas pequeñas y de esa forma ingresar a otro segmento de mercado.

Unidad de análisis 2. Pastelería y panadería

Resultados cualitativos

El Director comentó que para su gestión, parte de las siguientes directrices:

Su misión es: “en la panificadora mantenemos el sabor del buen pan y la calidad de los productos y servicios para la satisfacción de nuestros clientes, mediante la mejora continua, procesos rentables y el permanente desarrollo de nuestro capital humano, para contribuir al bienestar de la comunidad”. Su visión es: “mantener el liderazgo en la industria de la panificación en la península de Yucatán y trascender en el tiempo a través del arte de hacer buen pan”. Su segmento de mercado, de acuerdo con la Dirección, es la de la clase media a media-alta. Para efectos del capital intelectual se incluyen: capacidad o competencias de gestión, visión empresarial, conocimiento del entorno y el emprender a sabiendas que lleva implícito la administración de los riesgos.

Con base en la matriz de convergencia, se obtuvieron las siguientes respuestas:

El concepto de productividad.

La Dirección general la percibe como optimizar tiempos y recursos, surtir a tiempo a las sucursales con calidad. Los mandos medios con el cumplimiento en tiempo y forma, menor cantidad de recursos, la rentabilidad y algunos le adicionaron en un tiempo estimado. Creatividad y liderazgo, contacto con los bancos, resolución de conflictos, agilidad, actualización, humildad, visión para contratar personal acorde con el requerimiento de los puestos. Para los niveles operativos es lograr que el personal cumpla con los tiempos programados, evitar los desperdicios, medir la eficiencia, bajar los costos, administrar el tiempo, así como utilizar los insumos y el factor humano eficientemente.

Las respuestas de los entrevistados fueron en el sentido de que consideran que la productividad se logra al trabajar con eficiencia operativa, coincidiendo con los estudios de

Maza (1997) y Varela (2008) al referirse a una de las causas de la desaparición de las empresas, puesto que sus decisiones son para sobrevivir (eficiencia operativa), y con los trabajos de Soto y Dolan (2003) cuando explican que otro de los motivos del fracaso es no conocer su mercado. Se dan cuenta los entrevistados de que relacionar eficiencia con productividad puede ser una limitante a la misión y visión por ellos plasmados en su visión central del futuro.

La innovación en las empresas y su relación con la misión.

La mayoría de los mandos medios perciben la innovación como la mejora de las relaciones entre el personal para el trabajo en equipo y nuevas formas de producir para evitar reprocesos, cuidar los flujos de efectivo y adelantarse a expectativas del mercado con controles de calidad. En cuanto a la misión (de mantener el sabor del buen pan y la calidad de servicio), los mandos medios la perciben como que sólo se puede lograr con las personas adecuadas y buen desempeño, pero relacionados con los objetivos meta de las ventas y reducción de mermas. Se requiere satisfacción a los clientes innovando en el diseño de productos.

Para el mando medio (Gerente de Ventas), la misión es ofrecer productos de calidad, cuidando la imagen de la empresa, así como vigilar la salud de la empresa para que cumpla con su misión. El Supervisor de producción lo reduce al cumplimiento de objetivos y metas de la empresa, en lo que respecta a su función. Sin embargo, se sigue pensando en esta empresa que la innovación consiste en la eficiencia del producto, lo que no coincide con Suárez (2012) en cuanto a que los productos que ofrece se deben adaptar al entorno con el apoyo de inteligencia comercial y la productividad con producir lo que la gente necesita y desea, coincidiendo con Bueno (2012) en el sentido de que la evolución sólo es posible con una

dirección que se centra en la eficiencia pero con eficacia y efectividad para llegar al nuevo orden a partir de un crecimiento innovador (no existe la mano invisible).

El conocimiento del entorno.

La Dirección general tiene claro que sin visión de su entorno no se pueden establecer estrategias. Los mandos medios comentan que los riesgos son mínimos, algunos internos, otros externos, pero en mayor o menor medida controlables. Sus riesgos son mayormente de oficina, pero otros aclaran que una mala decisión para captar flujo de efectivo puede poner en aprietos a la empresa. La falta de insumos son para ellos normales, igual que la descompostura de máquinas. El mayor riesgo que tienen es la regulación legal, según su percepción.

Gestión estratégica.

La Dirección comenta que con base en un plan estratégico miden la productividad, explicando que sus estrategias son sistemáticas puesto que relaciona producir a tiempo con la productividad. Los mandos medios dicen que sus decisiones son estratégicas en su mayoría y se relacionan con la productividad, pero las encuadran al personal o infraestructura utilizada. Las rutinas del mediano plazo las alinean con la apertura de nuevas sucursales, concretar ventas y captar clientes. Las de rutina son por lo rápido del cambio financiero. Por su parte, los trabajadores operativos ubican su participación en la gestión con sus recomendaciones para mejorar los procesos de operación, sus sugerencias para mejorar el producto, el cumplimiento de objetivos y metas. Se acercan más a lo dicho por Jeannot (2002) y Bueno (2001) en cuanto a un comportamiento organizacional inteligente con estrategias emergentes e innovadoras en el ámbito tecnológico (producto o proceso), así como con Daft (2011) en cuanto a estar atentos en un mundo de cambios y la competencia rígida.

La percepción de los entrevistados sobre el capital emprendedor para la productividad.

El director general respondió que se puede ser emprendedor y no tener estrategias. Sin embargo también comentó que la estrategia va alineada con el emprendimiento y ésta con el riesgo. Los mandos medios no respondieron. Los supervisores de producción, en relación al riesgo, dijeron que no existe perfección y que con frecuencia surgen problemas que se controlan, aunque tratan de evitar los incontrolables. Trabajan con cuidado y son atentos. Su visión actual es que al apoyar en la productividad, la empresa crece y tiene como compensación una mejor calidad de vida, además de que se mantiene su trabajo. Lo anterior coincide con Amaru (2009) en cuanto a que el emprendedor asume riesgos con cambios cuando se adaptan en todas las actividades. Sin embargo, se contrapone con las respuestas del director general. La percepción de los mandos medios no se pudo obtener.

Relación entre el capital intelectual y resultados del negocio.

La Dirección general respondió que en toda actividad de la empresa se tiene que negociar y que esta capacidad se desarrolla poco a poco. Si se manejan bien los recursos se puede lograr el retorno de la inversión, pero se requieren atributos como visión y liderazgo, permitiendo cambiar lo que ya no funciona con su efecto en la productividad. Los mandos medios no contestaron esta sección del instrumento. Los trabajadores operativos comentaron que una mala programación de tiempos, hombres y maquinas impacta en la productividad, lo que enfrentan con base en su experiencia. Para el Director General lo que falta es una cultura empresarial y laboral, así como escuelas de oficios, pero los mandos medios dicen que su función es supervisar el trabajo de los subordinados, lo que señala la importancia que le dan a la eficiencia operativa, concordando con Varela (2008).

Tabla 17

Resultados cualitativos. Pastelería y panadería.

1) <u>Concepto de productividad</u>		
Número de percepciones	%	Cualidad de la percepción (según los entrevistados)
14	66.67%) Ser eficiente
3	14.28%) Ser eficiente y eficaz
3	14.28%) Otras cualidades (creatividad, liderazgo)
1	4.77%) Negociación (contacto con bancos)
<u>21</u>	<u>100.0%</u>	Percepción de los entrevistados con relación a la productividad
2) <u>Conocimiento del entorno</u>		
4	36.36%) Riesgos internos
3	27.27%) Conocimiento de riesgos externos (con control)
3	27.27%) Visión estratégica en la gestión
1	9.10%) Relacionan trabajo administrativo con entorno
<u>11</u>	<u>100.0%</u>	Percepción de los entrevistados del entorno
3) <u>Concepto de gestión estratégica</u>		
6	50.0%) Gestión con base en el logro de la productividad
6	50.0%	Estrategias rutinarias
<u>12</u>	<u>100.0%</u>	Percepción de los entrevistados sobre su gestión
4) <u>Emprender para ser productivos</u>		
8	88.89%) El concepto del riesgo no lo relacionan con las estrategias. Son decisiones de rutina
1	11.11%) Relacionan emprender con los riesgos
<u>9</u>	<u>100.0%</u>	Percepción de los entrevistados sobre comprender el concepto de emprender y su relación con productividad

Tabla 17

Resultados cualitativos. Pastelería y panadería.(continuación)

5) <u>Relación del capital humano con los resultados</u>		
Número de percepciones	%	Cualidad de la percepción (según los entrevistados)
5	62.5%	Competencias rutinarias
2	25.0%	Capital visionario
1	12.5%	Comentan que falta una cultura empresarial y laboral
<u>8</u>	<u>100.0%</u>	Percepción de los entrevistados de la relación de un capital humano para el logro de resultados
6) <u>Innovación y su relación con la misión</u>		
4	44.44%	Orientado a procedimientos operativos de rutina
3	33.33%	Orientado al producto
2	22.23%	Orientado a la producción de rutina
<u>9</u>	<u>100.0%</u>	Percepción de los entrevistados y su relación con innovación – misión

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación. Nunca va doble línea abajo)

Tabla 18

Resumen resultados cualitativos: Pastelería y panadería

Productividad	Conocimiento del entorno	Gestión estratégica	Emprender - productividad	Capital humano - resultados	Innovación - misión
66.67% ser eficientes.	36.36% son riesgos internos.	50.0% su gestión dicen ser productivos.	88.89 sus riesgos son de rutina.	62.5% dicen que sus competencias se dirigen a la rutina.	El 44.4% de innovación son de procedimientos de rutina.

Tabla 18

Resumen resultados cualitativos: Pastelería y panadería (continuación)

Productividad	Conocimiento del entorno	Gestión estratégica	Emprender - productividad	Capital humano - resultados	Innovación - misión
	27.27% trabajan con visión y estrategias.	50.0% sus estrategias son rutinarias.		25.0% tienen capital visionario.	33.33% se orientan al producto.

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Interpretación de los resultados cualitativos.

Los resultados, desde la percepción de los entrevistados en la empresa, se pueden interpretar empíricamente puesto que tampoco se pudieron obtener cifras, indicadores y otra información de soporte, calificando la productividad con 67% y la relacionan con ser eficientes, y un 14.28% con ser eficiente y eficaz. El entorno y su conocimiento un 36.36% percibe que sus riesgos son internos, el 27.27% que son externos pero los pueden controlar y el 27.27% con el razonamiento de que sus trabajos son visionarios con estrategias. La gestión estratégica el 50% dicen que la dirigen a ser productivos y el 50% que establecen estrategias pero reconocen que son rutinarias.

El concepto de emprender con riesgos pero con un direccionamiento a la productividad con mención de 88.89% dicen que sus riesgos son de rutina. El intangible como el capital humano para el logro de resultados, con 62.5% aseguran que le dan prioridad a las competencias de rutina y el 25% al capital visionario. Otra respuesta es en el sentido de que un 44.44% innovan pero en procedimientos de rutina y el 33.33% con una orientación al producto. Sin documentar en las guías el director señalo que una realidad es que con su experiencia le basta para seguir administrando el negocio y siente que esta (la empresa) tiene

prestigio, pero que la rutina no les permite una gestión de largo plazo y tampoco elaboran un plan maestro, se basan en la rutina y consideran que con la elaboración de productos novedosos y de calidad pueden mantenerse en el mercado. Sin embargo también están pendientes del crecimiento de la ciudad, que puede ser un mercado potencial para su negocio (ver tablas 17 y 18).

Resultados cuantitativos

Con base a los cuestionarios aplicados, se presentan los siguientes resultados.

Ventas/Logística/Estrategia.

A continuación se presenta la tabla de resultados del área de ventas, logística y estrategia.

Tabla 19.

Tabla descriptiva de respuestas para ventas/logística/estrategia

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
Totalmente desacuerdo	13	33%	1	0.33
En desacuerdo	11	28%	2	0.56
De acuerdo	8	21%	4	0.84
Totalmente de acuerdo	7	18%	5	0.9
	<u>39</u>	<u>100%</u>		<u>2.63</u>
Mediana =	3			
Moda =	1			
Máximo =	5			
Mínimo =	1			
Promedio =	3			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

Totalmente en desacuerdo (33%). Los atributos que resaltan son: la estrategia de la competencia es por oligopolios, la estrategia de la competencia es por monopolios, no se requiere fuerza de ventas competente, no se considera importante mapear puntos de venta claves, no se requiere inteligencia comercial, no es importante patentar, no es importante los cambios tecnológicos de la competencia.

En desacuerdo (28%). Los atributos que resaltan son: no es importante la existencia de oligopolios, no es importante la existencia de monopolios, no es importante una fuerza de ventas competente, no es importante adaptarse a mercados, no es importante la inteligencia comercial, no es importante los cambios tecnológicos.

De acuerdo (21%). Los atributos que resaltan son: se diversifica por segmento de clientes, tiene buena imagen, sus precios son competitivos, su logística de entrega en sucursales es ágil.

Totalmente se acuerdo (18%). Los atributos que resaltan son: los clientes perciben calidad, se diversifican por segmentos de mercado, tienen buena imagen, sus precios son competitivos.

El diagnóstico cuantitativo presenta los siguientes resultados: ventas, logística y estrategia tiene una calificación ponderada de 2.63 (ver tabla 19) contra la media de 3, con mayor énfasis en no dar importancia a los oligopolios, la inteligencia comercial para capturar nuevos segmentos de clientes, adaptación a los mercados, no patentar, ni tomar en cuenta los cambios tecnológicos de la competencia, su enfoque es la imagen, precios, diversificación por

segmentos de mercados y que se perciba calidad por parte de los clientes, con precios competitivos.

Conocimiento contexto: entorno económico.

A continuación se presenta los resultados en cuanto al entorno económico.

Tabla 20.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
Totalmente desacuerdo	11	46%	1	0.46
Totalmente de acuerdo	7	29%	5	1.45
De acuerdo	3	12%	4	0.48
En desacuerdo	3	13%	2	0.26
	<u>24</u>	<u>100%</u>		<u>2.65</u>
Mediana =	3			
Moda =	1			
Máximo =	5			
Mínimo =	1			
Promedio =	3			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

Totalmente en desacuerdo (46%). Los atributos que resaltan son: el poder de los proveedores no les impide negociar, sus insumos no son de riesgo, no consideran las alianzas de la competencia como riesgo, pérdida de clientes, posicionamiento competencia vía monopolios, alianzas competencia, las políticas públicas proporcionan apoyo.

Totalmente de acuerdo (29%). Los atributos que resaltan son: posicionamiento de la competencia es por la vía oligopolios, los costos de

transporte son muy altos, no se dan cambios de estrategia en ventas, la paridad cambiaria como riesgo.

De acuerdo (12%). Los atributos que resaltan son: la competencia es vía oligopolios, la paridad cambiaria es un riesgo.

En desacuerdo (13%). Los atributos que resaltan son: alianzas de la competencia como riesgo, pérdida de clientes, la posición de la competencia vía monopolios, no les quita mercados.

Del entorno económico y su conocimiento tienen una calificación de 2.65 (ver tabla 20) con una media de 3 y moda de 1, resaltando no darle importancia a la negociación con proveedores, la alianza de la competencia y a los insumos en función de riesgos. Sin embargo, se dan cuenta del surgimiento de una competencia vía oligopolios.

Conocimiento del contexto: oportunidades.

1. Su tecnología es comprada.
2. Su tecnología de operación es propia: un si y un no.
3. Su tecnología de procesos es propia por estudio técnico.
4. Flexibilidad de inversión con nuevos productos: un si y un no.
5. Flexibilidad de nuevos productos: un si y un no.
6. Innovan mediante investigación y desarrollo.
7. No se dan estímulos fiscales.
8. No hay apoyo a las áreas estratégicas vía políticas públicas.
9. Hay apoyos logísticos e información a nivel nacional.

Oportunidades

A continuación se presenta la tabla de resultados del área de oportunidades.

Tabla 21.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
De acuerdo	5	62%	4	2.48
Neutral	2	25%	3	0.75
Totalmente de acuerdo	1	13%	5	0.65
	<u>8</u>	<u>100%</u>		<u>3.88</u>
Mediana =	3			
Moda =	4			
Máximo =	5			
Mínimo =	3			
Promedio =	4			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

De acuerdo (62%). Los resultados que resaltan son: conocimiento del plan nacional de desarrollo, se instrumentan proyectos de inversión para ser rentables, se establecen estrategias para tener costos eficaces.

Neutral (25%). Los resultados que resaltan son: se patenta como protección de sus productos.

Totalmente de acuerdo (13%). Los resultados que resaltan son: se conoce el plan nacional de desarrollo.

En cuanto a oportunidades su calificación ponderada es de 3.88 (ver tabla 21) con una moda de 4 que radica en conocer el plan nacional de desarrollo, conocer la importancia de proyectos de inversión y plantear estrategias para lograr costos eficaces.

Producción /logística.

A continuación se presenta la tabla de resultados respecto a la producción y logística.

Tabla 22.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
Neutral	30	42%	3	1.26
En desacuerdo	13	18%	2	0.36
Totalmente desacuerdo	11	15%	1	0.15
De acuerdo	10	14%	4	0.56
Totalmente de acuerdo	8	11%	5	0.55
	<u>72</u>	<u>100%</u>		<u>2.88</u>
Mediana =	3			
Moda =	3			
Máximo =	5			
Mínimo =	1			
Promedio =	3			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

Neutral (42%). Los resultados que resaltan son: los insumos son fáciles de obtener, entrega rápida de insumos de los proveedores, innovación de productos, fluidez de proceso, costos indirectos de apoyo.

En desacuerdo (18%). Los resultados que resaltan son: costos de insumos caros, aprovechamiento capacidad instalada, cambios de métodos de trabajo, respuesta tecnológica rápida.

Totalmente en desacuerdo (15%). Los atributos que resaltan son: costos de insumos caros, aprovechamiento capacidad instalada, cambios métodos de trabajo, respuesta tecnológica rápida.

De acuerdo (14%). Los resultados que resaltan son: instalaciones flexibles para procesos, se puede ampliar o expandir la capacidad instalada, se mide el impacto de cambios en la forma de producir.

Totalmente se acuerdo (11%). Los resultados que resaltan son: instalaciones que permiten flexibilidad, se puede lograr la expansión en producción, se mide el impacto en cambios de procesos.

En producción y logística su calificación ponderada es de 2.88 (ver tabla 22) con una moda de 3 con mayor tendencia a ser neutral. En cuanto a la fácil obtención de sus insumos, entrega rápida de los proveedores, innovación en sus productos, fluidez en su proceso y a los costos indirectos como apoyo, aprovechar la capacidad instalada, cambios en métodos de trabajo.

Finanzas.

A continuación se presenta la tabla de resultados del área de finanzas.

Tabla 23.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
De acuerdo	15	38%	4	1.52
Totalmente de acuerdo	9	23%	5	1.15
Neutral	9	23%	3	0.69
En desacuerdo	5	13%	2	0.26
Totalmente desacuerdo	1	3%	1	0.03
	<u>39</u>	<u>100%</u>		<u>3.65</u>
Mediana =	3			
Moda =	4			
Máximo =	5			

Tabla 23.

Tabla descriptiva de respuestas (continuación)

	Frecuencias	Calificación	Calificación Ponderada
Mínimo =	1		
Promedio =	3		

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

De acuerdo (38%). Los resultados que resaltan son: consideran tener eficiencia en liquidez, tienen eficiencia en solvencia, sus inventarios son ágiles (rotación), buena negociación con proveedores, conocimientos de los costos estratégicos, los costos financieros son para expansión, costo financiero eficiente por gestión, retorno de la inversión alineada al ciclo de vida del sector.

Totalmente de acuerdo (23%). Los resultados que resaltan son: eficiencia en liquidez, eficiencia en solvencia, buena negociación con proveedores, conocimiento de sus costos estratégicos, retorno de la inversión alineada al ciclo.

Neutral (23%). Los resultados que resaltan son: sus costos financieros son para crecer como empresa, la identificación de fuentes de financiamiento, valor económico agregado acorde a sus objetivos.

En desacuerdo (13%). Los resultados que resaltan son: los costos de operación apalancan, la imagen por gestión estratégica.

Totalmente en desacuerdo (3%). Los resultados que resaltan son: los costos de operación apalancan.

En la variable finanzas su calificación ponderada es de 3.65 (ver tabla 23) con una moda de 4, con énfasis en la eficiencia en liquidez, solvencia, agilidad de rotación de inventarios, negociación con proveedores, conocimiento de sus costos y el retorno de la inversión.

Talento humano.

A continuación se presenta la tabla de resultados respecto al área de talento humano.

Tabla 24.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
Totalmente desacuerdo	15	31%	1	0.31
En desacuerdo	15	31%	2	0.62
Totalmente de acuerdo	13	27%	5	1.35
Neutral	3	6%	3	0.18
De acuerdo	2	5%	4	0.2
	<u>48</u>	<u>100%</u>		<u>2.66</u>
Mediana =	3			
Moda =	1			
Máximo =	5			
Mínimo =	1			
Promedio =	3			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

Totalmente en desacuerdo (31%). Los resultados que resaltan son: funciones alineadas a la misión, reclutamiento por perfil, capacitación planeada, capacitación resultante del control, plan de vida, plan de carrera, comunicación ágil toda la estructura, desarrollo social para el logro de la productividad.

En desacuerdo (31%). Los resultados que resaltan son: funciones alineadas a la misión, reclutamiento por perfil, capacitación por innovación, plan de vida, plan de carrera, sueldos competitivos, comunicación ágil toda la estructura, comunicación cordial toda la estructura, desarrollo social para fomentar productividad.

Totalmente de acuerdo (27%). Los resultados que resaltan son: competencias por conocimientos, competencias por habilidades, competencias con base a un plan maestro, gestión de objetivos particulares de los departamentos alineados al objetivo general.

Neutral (6%). Los resultados que resaltan son: estar seguros que la motivación apoya a la productividad.

De acuerdo (5%). Los resultados que resaltan son: las competencias se dan por conocimientos.

En relación al talento humano su calificación ponderada es de 2.66 (ver tabla 24) con una moda de 1 al estar en desacuerdo con funciones alineadas a la misión, reclutamiento por perfil, capacitación planeada o de control, plan de vida, plan de carrera, comunicación en la estructura. El director general opino que falta una cultura empresarial y laboral y se deben abrir más escuelas de oficios (ver figura 5).

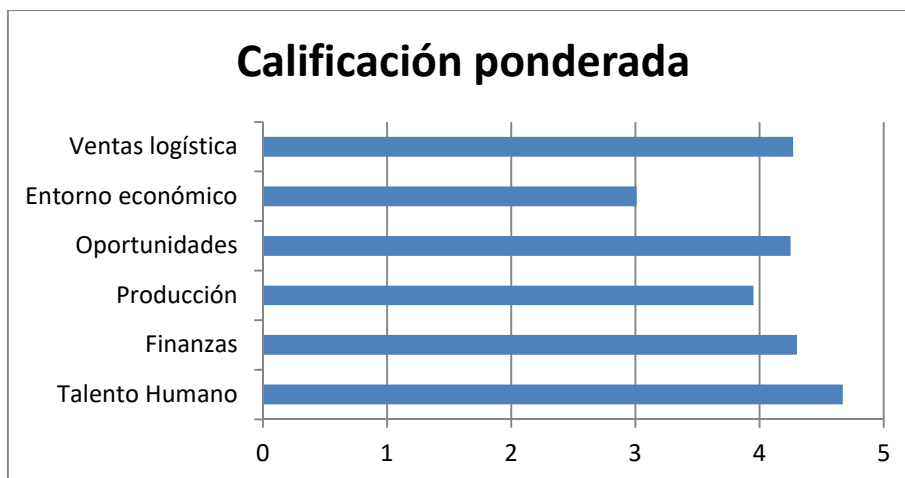


Figura 5. *Diagnostico cuantitativo integral: pastelería y panadería*. Fuente:

Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resumen de los resultados de la Unidad de análisis 2.

Se analizaron los resultados con el director de la pastelería, estando de acuerdo que uno de sus problemas de gran impacto negativo, es la competencia de cadenas de supermercados, que ofrecen sus productos en uno de sus departamentos, sin que les afecte a estas grandes corporaciones al parecer, puesto que no sería posible documentarlo en el presente trabajo al no tener el sustento de una investigación que abarque a dichas cadenas comerciales. Pero perciben que al ser una línea adicional, de lo que ofrecen a los adquirientes, que acuden a los mismos, por otros satisfactores; al parecer su rendimiento es por la vía de otros segmentos de mercado que atienden.

Se plantearon varias estrategias, siendo una la del reparto a domicilio, estableciendo puntos de venta cercanos a los adquirientes que pueden ser vecinos de un centro habitacional o de empresas que se están trasladando a lugares estratégicos, como el anillo periférico. Sin embargo, para conocer la viabilidad, el director comentó, que para tomar esa decisión, se requiere de un proyecto de inversión con énfasis en un estudio de mercado y técnico.

Unidad de análisis 3. Fabricación y venta de condimentos, aderezos y salsas

Diagnostico cualitativo.

La información obtenida con el apoyo de las guías de convergencia, resultante de las entrevistas, fue la siguiente:

Productividad.

El Director General la percibe como ser eficiente y eficaz y cuidando la calidad de los productos que elaboran y venden. Los mandos medios en lograr los objetivos de ventas en un tiempo estipulado, realizar los trabajos, cumpliendo con costos adecuados y a los objetivos. Mencionan que para lograr lo anterior, se requiere análisis y creatividad, tiempo en cuanto a pertinencia, (oportunidad) siendo necesarios como atributos impulsores: una buena organización, disponibilidad para enfrentar riesgos, la honradez y amabilidad. Los trabajadores operativos en hacer más productos, reducción de costos, aumento en la calidad, contribución con el análisis y asesoría de la administración de los recursos, estar cerca de los encargados de las ventas para conocer los pedidos y trabajar en el proceso, evitando tantas distracciones.

La innovación y su relación con la misión.

Los mandos medios opinan sobre la importancia de la actualización en programas nuevos y mejores procesos. Encontrar nuevas formas de producción más eficaces. Siendo para ellos el vital innovar sus productos y la mercadotecnia para penetrar en su mercado. Trabajan en la captación de nuevos mercados y nuevos clientes. Su producción es eficiente. Le dan importancia al primer contacto con los clientes, creando empatía para negociar. Los trabajadores operativos cooperan para crecer como empresa y mantener su fuente de empleo.

Conocimiento del entorno.

Según el Director General constituyen la base para proyectar la empresa. Los mandos medios perciben que sus riesgos son internos, como la equivocación (controlables), accidentes, enfermedades. Siendo los internos más controlables que los externos (según los entrevistados). Los trabajadores operativos no opinaron.

Gestión estratégica.

El Director General respondió que para él las estrategias son importantes para ser productivos. Los mandos medios comentan que sus decisiones son estrategias para aumentar las ventas, y con frecuencia, rutinarias, es decir sin cambios. En cuanto a la producción, los trabajadores operativos dijeron que en su labor aportan conocimiento, disponibilidad, ganas, humildad, experiencia, motivación, ideas y seguridad.

El capital emprendedor para lograr la productividad y permanencia.

El Director General comentó que la diferencia de entre un empresario, con un emprendedor, es que este último, arriesga, propone y plantea estrategias para lograr que la empresa sea productiva, competitiva y con ello lograr permanecer. Los mandos medios no respondieron. Los trabajadores operativos comentaron que sus decisiones no enfrentan riesgos, siendo estas de carácter administrativo. Están convencidos de la importancia de la permanencia de la empresa y su crecimiento, cuidar el buen manejo de las finanzas, pues si subsististe, mantienen su trabajo. La percepción de la Dirección, coincide con Amaru (2009), en cuanto a que el asumir riesgos es una actitud empresarial. Cambiar métodos, procesos cuando se requiera, con la condición del pensamiento de ser parte de la empresa, como mencionan los trabajadores operativos.

Relación del capital intelectual y los resultados del negocio.

El Director General comentó que con una buena gestión se puede obtener una mejor producción y rendimientos, que además se refleja en la productividad. La empresa a su cargo no se estanca, pues se adapta a los nuevos requerimientos económicos, políticos y sociales. Los mandos medios no respondieron. Los trabajadores operativos dicen que conocen los impactos, que para la productividad tienen sus decisiones. Se dan cuenta de que una equivocación o mal manejo puede llevar a la empresa a la falta de recursos. Por lo antes expuesto, se encargan de que los subordinados (obreros) logren eficiencia en la producción.

Tabla 25

Respuestas cualitativas: fabricación y venta de condimentos, aderezos y salsas.

1) <u>Concepto de productividad</u>		
Número de percepciones	%	Cualidad de la percepción (según los entrevistados)
12	60.0%) Ser eficiente
4	20.0%) Ser eficiente y eficaz
4	20.0%) Otras cualidades éticas
<u>20</u>	<u>100.0%</u>	Percepción de los entrevistados de la productividad
2) <u>Conocimiento del entorno</u>		
5	83.33%) Riesgos internos
1	16.67%) Riesgos internos y externos
6	100.0%	Percepción sobre entorno de los entrevistados
7	46.67%) Estrategias rutinarias (tácticas)
6	40.0%) Referentes éticos
2	13.33%) Estrategias con objetivos visionarios
<u>15</u>	<u>100.0%</u>	Percepción de los entrevistados y su forma de gestión
3) <u>Emprender para ser productivos</u>		
3	50.0%) Conocimiento de los riesgos al emprender
2	33.33%) Riesgos internos de rutina

Tabla 25

Respuestas cualitativas: fabricación y venta de condimentos, aderezos y salsas.

(continuación)

Número de percepciones	%	Cualidad de la percepción (según los entrevistados)
1	16.67%) Comentan que no hay riesgos
<u>6</u>	<u>100.0%</u>	Percepciones de los entrevistados y su relación de emprender – productividad
4) <u>Relación del capital humano con los resultados</u>		
2	40.0%) Competencias de sus funciones
2	40.0%) Competencias de rutina
1	20.0%) Capital visionario
<u>5</u>	<u>100.0%</u>	Percepciones de los entrevistados del capital humano para el logro de resultados

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Tabla 26.

Resumen resultados cualitativos: Fabricación y venta de aderezos, condimentos y salsas.

Productividad	Conocimiento del entorno	Gestión estratégica	Emprender - Productividad	Capital humano - resultados	Innovación - misión
60% ser eficientes	83.33% sus riesgos son internos.	46.67% se enfoca a estrategias rutinarias.	50.0% conocen los riesgos al emprender.	40.0% ubica las competencias a rutinas.	55.55% es innovación orientado a los productos.
20% ser eficiente y eficaz.		40% a referentes éticos.	33.33% reconoce que sus riesgos son de rutina.	40.0% son competentes en sus funciones.	44.45% se orienta a los procesos de rutina de producción.

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Interpretación de los resultados cualitativos.

La percepción de los entrevistados, captada con las guías, mostró las siguientes apreciaciones. En un 60.0%, la productividad se considera igual a ser eficientes, y con un 20% con ser eficiente y eficaz. Para ellos, su entorno lo relacionan un 83.33% con riesgos internos. Su gestión, con el 46.67%, se enfoca en estrategias rutinarias y el 40% en referentes éticos (como la honradez, la motivación). La percepción de emprender de la Dirección para ser productivos, con una frecuencia de 50.0%, consiste en conocer los riesgos para dirigir el negocio, y el 33.33% señala que los riesgos a los que se enfrentan son de rutina. Conocen la importancia de la capacidad intelectual del capital humano para el logro de los resultados esperados. Sin embargo, un 40% dice estar de acuerdo que tratan en ser competentes en las actividades de rutina y el 40% asegura ser competente en sus funciones.

En cuanto a la innovación para el logro de su misión, el 55.55% de las respuestas indican que la Dirección General la orienta a los productos y el 44.45% restante a los procesos de rutina en la actividad de la producción. Cruzando las respuestas obtenidas mediante una conversación informal con la hija de la directora, se comentó que la realidad es que se limitan a seguir con el mercado actual y procuran estar pendientes de la apertura de nuevas cadenas para contactarlas y vender sus productos. También está de acuerdo (la directora administrativa) que estos establecimientos venden productos similares, pero de otras empresas de marcas de clase mundial, por lo que prefieren crecer conforme el mercado les solicita sus productos. También están conscientes (la Directora General y la Administrativa) de que aunque la población está creciendo, la realidad es que su marca no es conocida porque muchos habitantes provienen de otros países o estados de la República, con culturas diferentes que consumen platillos no de la región, incluso los nacidos en la región, son jóvenes que están

perdiendo la vocación cultural gastronómica y aunque todavía se tiene una población creciente adulta o de la tercera edad, éstos están cambiando de la misma manera su tradición culinaria debido a la llegada de franquicias de comidas exógenas que influyen a sus descendientes a cambiar los guisos propios de su generación. Por lo anterior, no se animan a ser una empresa más grande.

Resultados cuantitativos

Los resultados obtenidos mediante las entrevistas con base en los cuestionarios son:

Ventas /Logística / Estrategia.

A continuación se presenta la tabla de resultados respecto al área de ventas, logística y estrategia.

Tabla 27.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
Totalmente de acuerdo	19	50%	5	2.5
De acuerdo	15	39%	4	1.56
Neutral	2	5%	3	0.15
Totalmente desacuerdo	2	6%	1	0.06
	<u>38</u>	<u>100%</u>		<u>4.27</u>
Mediana =	3			
Moda =	5			
Máximo =	5			
Mínimo =	1			
Promedio =	3.25			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

Totalmente de acuerdo (50%). Los resultados que resaltan son:

diversificación de productos, buena imagen, buen servicio posventa, estrategia oligopolios se conoce, precios competitivos, otorgamiento de créditos, margen bruto competitivo, fuerza de ventas competente, logística de entrega ágil, los gastos de ventas son un apoyo, patentan sus productos, conocen los cambios tecnológicos de la competencia.

De acuerdo (39%). Los resultados que resaltan son: el cliente percibe calidad, buen servicio posventa, conocen la estrategia oligopólica de la competencia, margen bruto competitivo, fuerza de ventas competente, mapean sus puntos de venta, conocen los riesgos, conocen el perfil de sus clientes, cuentan con inteligencia comercial, conocen los cambios tecnológicos de la competencia.

Neutral (5%). Los resultados que resaltan son: conocen las estrategias de monopolios.

Totalmente en desacuerdo (6%). Los resultados que resaltan son: sus productos no se venden por estatus.

El diagnóstico cuantitativo arrojó los siguientes resultados: ventas /logística /estrategia obtuvo una calificación ponderada de 4.27 (ver tabla 27), con una moda de 5 comparada con la media de 3, resaltando la diversificación de productos, buena imagen, fuerza de ventas competente, otorgamiento de crédito. Conocen la barrera de una competencia oligopólica.

Conocimiento contexto: entorno económico.

A continuación se presenta la tabla de resultados sobre el entorno económico.

Tabla 28.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
De acuerdo	6	55%	4	2.2
Totalmente desacuerdo	3	27%	1	0.27
Neutral	2	18%	3	0.54
	<u>11</u>	<u>100%</u>		<u>3.01</u>
Mediana =	3			
Moda =	4			
Máximo =	4			
Mínimo =	1			
Promedio =	2.67			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

De acuerdo (55%). Los resultados que resaltan son: conocimiento del ciclo de vida de sus productos, poder de los proveedores en las negociaciones, alianzas de clientes, posicionamiento competencia vía oligopolios, conocimiento de políticas públicas de apoyo, conocimiento del riesgo cambiario.

Total desacuerdo (27%). Los resultados que resaltan son: insumos de riesgo, pérdida de clientes, posicionamiento competencia vía monopolios.

Neutral (18%). Los resultados que resaltan son: costos de transporte altos, cambios en las estrategias de ventas.

La calificación ponderada fue de 3.01 (ver tabla 28) con una moda de 4, comparada con la media de 3, afirmando la directora general que conoce el ciclo de vida de sus productos, pero tiene en contra el posicionamiento de los oligopolios (empresas grandes con marcas de los productos que ofrece con crédito mercantil).

Conocimiento contexto: oportunidades.

1. Tecnología comprada para operación.
2. Tecnología de procesos propia.
3. Tecnología de procesos validada por estudio técnico.
4. Flexibilidad de incursión vía nuevos productos.
5. Estímulos fiscales: no.
6. Políticas públicas de apoyo al sector: sí.
7. Incursión a mercados a nivel regional.

Tabla 29.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
Totalmente de acuerdo	2	50%	5	2.5
De acuerdo	1	25%	4	1
Neutral	1	25%	3	0.75
	<u>4</u>	<u>100%</u>		<u>4.25</u>
Mediana =	3			
Moda =	5			
Máximo =	5			
Mínimo =	3			
Promedio =	4			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

Totalmente de acuerdo (50%). Los resultados que resaltan son: se patenta para protección, sus costos son eficaces por estrategia.

De acuerdo (25%). Los resultados que resaltan son: se elaboran proyectos de inversión.

Neutral (25%). Los resultados que resaltan son: conocen el plan nacional de desarrollo y su apoyo a la misión.

En el contexto oportunidades su calificación ponderada es de 4.25 (ver tabla 29) con una media de 3 y una moda de 5 que la perciben con el hecho de patentar sus recetas y el manejo de sus costos eficazmente.

Producción / logística.

A continuación se presenta la tabla de resultados del área de producción y logística.

Tabla 30.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
De acuerdo	24	43%	4	1.72
Totalmente de acuerdo	16	28%	5	1.4
Neutral	15	27%	3	0.81
Totalmente desacuerdo	1	2%	1	0.02
	<u>56</u>	<u>100%</u>		<u>3.95</u>
Mediana =	3			
Moda =	4			
Máximo =	5			
Mínimo =	1			
Promedio =	3.25			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

De acuerdo (43%). Las menciones que resaltan son: se puede ampliar la planta, recepción rápida de insumos, insumos fáciles de obtener, se planea la innovación, se dan cambios de métodos de trabajo, hay fluidez en procesos, los costos indirectos apoyan, se miden los impactos de métodos de trabajo.

Totalmente de acuerdo (28%). Las menciones que resaltan son: se puede ampliar la planta, recepción rápida de insumos, sus insumos son fáciles de obtener, se cambian métodos de trabajo cuando se requiere, fluidez en procesos, los costos indirectos apoyan, se miden los impactos de cambios en procesos.

Neutral (27%). Las menciones que resaltan son: costos caros de insumos, aprovechamiento capacidad instalada, se puede tener rapidez de cambios tecnológicos.

Totalmente desacuerdo (2%). Las menciones que resaltan son: se cuenta con instalaciones flexibles.

La variable producción /logística dio una calificación ponderada de 3.95 (ver tabla 30) con un moda de 4 centrada en la posibilidad de ampliar la planta, recepción rápida y fácil de sus insumos, fluidez en sus procesos, conocimiento de sus costos. Los cuales miden en su impacto.

Finanzas.

A continuación se presenta la tabla de resultados con respecto al área de finanzas.

Tabla 31.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
Totalmente de acuerdo	7	54%	5	2.7
De acuerdo	5	38%	4	1.52
Totalmente desacuerdo	1	8%	1	0.08
	<u>13</u>	<u>100%</u>		<u>4.3</u>
Mediana =	3			
Moda =	5			
Máximo =	5			

Tabla 31.

Tabla descriptiva de respuestas (continuación)

	Frecuencias	Calificación	Calificación Ponderada
Mínimo =	1		
Promedio =	3.33		

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

Totalmente de acuerdo (54%). Las menciones que resaltan son: eficiente liquidez, eficiente solvencia, inventarios ágiles, negociación pago proveedores, se conocen los costos estratégicos, se conocen costos financieros para crecer, se conocen costos financieros para expandirse.

De acuerdo (38%). Las menciones que resaltan son: rotación cobranza ágil, se identifican fuentes de financiamiento, el costo de capital es eficaz, el retorno de la inversión se alinea al ciclo de vida, el valor económico está alineado a objetivos.

Totalmente desacuerdo (8%). Las menciones que resaltan son: los costos de operación apalancan.

Sus finanzas obtuvieron una calificación ponderada de 4.30 (ver tabla 31) con una moda de 5 apoyados en eficiencia de liquidez, solvencia, inventarios ágiles, conocimiento de costos, posibilidad de crecer o expandir sus operaciones apoyados con fuentes de financiamiento con un costo de capital atractivo. Solo comentan que sus costos de operación no apalancan.

Talento humano.

A continuación se presentan los resultados del departamento de talento humano.

Tabla 32.

Tabla descriptiva de respuestas

	Frecuencias		Calificación	Calificación Ponderada
Totalmente de acuerdo	9	75%	5	3.75
De acuerdo	2	17%	4	0.68
Neutral	1	8%	3	0.24
	<u>12</u>	<u>100%</u>		<u>4.67</u>
Mediana =	3			
Moda =	5			
Máximo =	5			
Mínimo =	3			
Promedio =	4			

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resultados según frecuencia de mención.

Totalmente de acuerdo (75%). Las menciones que resaltan son: las competencias se dan por conocimiento, las competencias se dan por habilidades, las funciones del personal se alinean a la misión, se recluta de acuerdo al perfil, existe comunicación ágil, se alinean objetivos de los departamentos al general, existe comunicación cordial, la motivación apoya la productividad, la convivencia brinda calidad de vida.

De acuerdo (17%). Las menciones que resaltan son: los sueldos son competitivos, el apoyo en el desarrollo social impacta la productividad.

Neutral (8%). Las menciones que resaltan son: existencia del plan de vida.

La variable talento humano dio una calificación ponderada de 4.67 (ver tabla 32) con una moda de 5 resaltando que sus competencias son apuntaladas por conocimientos, habilidades. Las funciones del personal se alinean a su misión, la comunicación es ágil, cordial

a lo largo de toda la estructura organizacional. Motivan a su personal puesto que consideran es un punto importante en la productividad. A continuación se presenta una gráfica de calificaciones obtenidas por la industria fabricación y venta de condimentos, aderezos y salsas (ver figura 6).

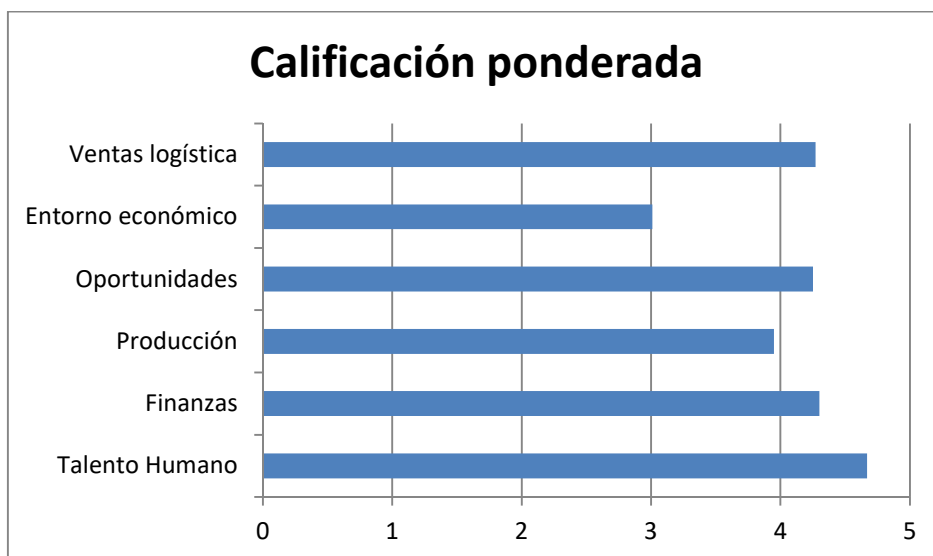


Figura 6. *Diagnostico cuantitativo: industria de fabricación y venta de condimentos, aderezos y salsas.* Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Resumen de los resultados de la Unidad de análisis 3.

Su misión y visión se centran en la elaboración de productos pensados en la tradición de la sazón a la comida mexicana a través de calidad, sabor y servicios, sin al parecer tener una visión como es la de crecimiento a otros mercados. La fábrica de condimentos, a través de su directora, con base a los resultados de este trabajo, está de acuerdo también de tener una competencia fuerte y de su lento crecimiento por el entorno agresivo de una competencia fuerte.

La gerente administrativa sabe que se ha aumentado el tamaño de la población, incluso de familias de otras entidades que han fijado su residencia en la ciudad y también los jóvenes

descendientes de familias yucatecas, pero sus gustos han cambiado y consumen alimentos de origen extranjero, con otra sazón. Esto los limita a crecer como empresa.

Después de haber investigado a las tres empresas elegidas, se encontraron los siguientes hallazgos (ver tabla 33):

Tabla 33.

Resumen integral de calificaciones de la fase 1 (según percepción)

Industria mueblera	Pastelería y panadería	Condimentos y salsas
<u>Cualitativa</u>	<u>Cualitativa</u>	<u>Cualitativa</u>
El 62.5% a menudo piensa que su gestión es con estrategias de rutina.	El 100% siempre su gestión es productiva apoyados en estrategias rutinarias.	El 80.0% frecuentemente dice que tienen riesgos de rutina.
El 87.0% frecuentemente conocen los riesgos internos.	El 85.9% frecuentemente su conocimiento del contexto es de riesgos externos.	El 83.33% frecuentemente perciben riesgos internos.
El 80.0% frecuentemente perciben riesgos en su rutina de trabajo.	El 66.67% a menudo su productividad la identifican con la eficiencia.	El 60% a menudo en ser eficientes.
<u>Cuantitativa</u>	<u>Cuantitativa</u>	<u>Cuantitativa</u>
Con 4.55 de calificación en escala del 1 al 5 en elaborar proyectos para tener costos eficaces.	Su calificación más alta de 3.65 es en finanzas	Su calificación más alta con 4.67 en el talento humano y conocimientos (de sus funciones y habilidades) para lograr la eficiencia.
4.19 en flexibilidad de adaptación	2.88 en producción, no productividad	En ventas, logística su calificación fue de 4.27 por diversificación de productos, buena imagen y fuerza de ventas.
		Finanzas con 4.30 por conocimiento de sus costos, liquidez y solvencia

Fuente: Elaboración propia. Datos de la investigación.

Capítulo V: Discusión, conclusiones y recomendaciones

Discusión

En México y para el presente trabajo, la empresa yucateca en la actualidad tiene un reto: ser competitiva, productiva y trascender a través del tiempo. Lo anterior es en función de la entrada de grandes empresas que aprovechando la apertura de la economía tanto a nivel macro como micro, apuntaladas con políticas públicas que requieren de la inversión extranjera directa ante los problemas económicos convierten la situación de MIPYMES, en nuestro caso en Mérida, Yucatán, México en una problemática para la población por la volatilidad debido al riesgo de permanencia de las empresas locales.

Las corporaciones internacionales capturan clientes, como señalan Hernández y Palafox (2012), vía precios bajos con reducción de costos, que impactan en la población vía subempleo o desempleo con la consiguiente pérdida o bajo poder adquisitivo de sus habitantes. Lo anterior lo comenta Mayer – Serra (2012), cuando señala el bajo crecimiento del país y la consecuencia de la desigualdad de las empresas locales. El impacto negativo lo muestran los informes económicos, basta tomar como válidos los datos oficiales por citar a la COEPES (2008), que señala la posición de las PYMES, que según sus indicadores representan alrededor del 90%. Su sector manufacturero, con un aporte del 99%.

Del total el 82.19% son pequeñas, generando el 13.22% del personal ocupado, con el agravante de la información en el sentido de que por cada cien empresas, noventa no sobreviven dos años. Los estudios de Varela (2008), en los resultados de sus trabajos indican que de cada punto porcentual que crece el PIB se generan 100,000 empleos, por lo que se requiere crecer un 8% para recuperar los empleos perdidos y poder emplear a los jóvenes que cada años se suman a la PEA de acuerdo al autor, lo que en la actualidad no está ocurriendo. En cuanto a Mérida, Yucatán, según datos que dan a conocer la situación económica por el

organismo CONCIYTEY (2012), apoyados con información del INEGI (2010), en donde se señala que el PIB en la entidad presentó a esas fechas un peso porcentual del 71.90% en su sector terciario, con la problemática de los jóvenes que requieren un empleo y no lo consiguen. Estos en términos porcentuales representan un peso del 32.94% situándolos en el rango de 0-19 años y un 35.29% oscilan entre los 20 y los 59 años de edad. Lo anterior acentúa la preocupación de que las empresas locales permanezcan y trasciendan, fomentando el emprendimiento.

En las tres empresas, comentan los entrevistados el alto costo de los insumos, y su lenta respuesta para responder al planear sus procesos en función de la demanda y en el mismo sentido la escasa medición (control) de los cambios en la forma de producir. Estos son puntos finos importantes que se deben considerar, lo cual coincide con Hernández y Palafox (2012), Maza (1997), Chiavenato (2011), Soto y Dolan (2003), Varela (2008) y Barroso (2013) ante la dependencia tecnológica y falta de investigación y desarrollo como menciona Menchaca (2011), como causal de no poder competir y permanecer.

La Dirección General (de la unidad de análisis 2 y 3) no le da importancia a las competencias por habilidades y menos a las del conocimiento. Las unidades de análisis 1 y 2 le dan mediana importancia a la variable comunicación entre los departamentos que forman parte de su estructura organizacional, puesto que no consideran importante la motivación para ser productivos, pues su nivel de sueldos es competitivo. Lo mencionado por los entrevistados se asemeja a lo dicho por Morales (2011), en su reflexión al punto de no darle importancia al capital estructural y relacional interno y externo por falta de visión al enfocarse sólo a la rutina. Lo anterior también se contrapone a lo que Contreras (2006), menciona que en México se debe transitar de la postura teórica del cómo hacer, al por qué hacer bajo determinado contexto.

En resumen, en las tres empresas de capital yucateco han logrado crecer, permanecer durante años, pero los entrevistados vislumbran cambios con la entrada de una competencia cada vez más peligrosa, al ser oligopólicas y la falta de flexibilidad en su administración para poder cambiar de estrategias por su rigidez estructural y su nula investigación y desarrollo en la era del conocimiento.

En la gestión reconocen la importancia del crecimiento y permanencia con miras en la productividad y rentabilidad para impedir que su situación económica y el entorno les obliguen a quedar fuera del mercado y provocar su cierre, con la consiguiente pérdida de empleos. Las tres empresas se apoyan en profesionales; sin embargo, a la estructura organizacional (todos los niveles entrevistados) les falta visionar para diseñar las estrategias que correspondan ante el contexto hostil en que se mueven (la cual reconocen las tres), para así poder satisfacer al mercado interno y participar con sus productos ante la oportunidad del crecimiento poblacional, que está siendo capturado por cadenas que otorgan créditos a sabiendas de que la línea de las mismas no es su principal fuente de ingresos, pues comercializan otras líneas para diferentes segmentos.

Similitudes encontradas entre las unidades de análisis

En la visión (una de ellas la confunden con su operación actual) y la misión las tres se centran en sus problemas actuales. Enfocan sus estrategias y sus decisiones a la operación diaria (de rutina), a pesar de que se mueven en un ambiente o contexto interno y externo muy volátil y agresivo, en el ámbito de sus sectores.

Si bien es cierto que sus productos y crédito mercantil (marcas) son de valor tanto local, regional e internacional por su tradición cultural; sus mercados y líneas de productos se ven impactados con la entrada de empresas internacionales con carácter oligopólicas que le han bajado sus ventas. La reforma fiscal y la laboral, al golpear el bolsillo de los consumidores

hacen que éstos tengan que recurrir, para la satisfacción de sus necesidades, al crédito vía tarjetas, con plazos mayores de pago (pagos mínimos), que aunque ayudan a sus finanzas personales, sólo les dan holgura y alivio a sus problemas de forma momentánea, pero tienen en contra ver crecer sus deudas patrimoniales.

Resultados que se esperaban encontrar. Su realidad.

Esperaba encontrar que las tres empresas, al tener como directivos a jóvenes egresados de carreras de negocios de buen nivel, apoyarían a los fundadores a visionar para que sus empresas atrapen las oportunidades y detecten los problemas para diseñar estrategias para tornarlas dinámicas y trasciendan. Sin embargo, se encontró que si bien es cierto que los directivos y actores de las tres empresas son profesionales o están asesorados por despachos de buen nivel, les falta visionar las oportunidades que se presentan en su entorno externo desde el punto de vista del mercado y sus necesidades. Igualmente les falta gestionar, con el apoyo del contacto relacional, con los actores externos y que impactan de forma indirecta, a la empresa, así como tomar decisiones eficaces con sustento al no tener conocimiento de los impactos de sus contextos interno y externo, es decir, fortalezas y debilidades internas, así como amenazas y oportunidades externas (FODAS). Las empresas yucatecas no se pueden sustraer de la entrada de oligopolios por la apertura comercial, por lo que para permanecer se requieren directores y personal de apoyo con un sello: valor intangible y trabajar eficiente, y eficazmente sus recursos.

No esperaba encontrar.

A las nuevas generaciones de profesionales apoyados por despachos de buen nivel, la rutina les ganó al sucumbir ante los problemas del acontecer diario y de la oposición de los familiares acostumbrados a trabajar por impulso y no por objetivos con miras a crecer, trascender y generar tanto valor tangible. No se toman en cuenta los esfuerzos intangibles que

les hagan fuertes e incluso tener crédito mercantil con valor de franquicias ante nuevos mercados.

Las tres empresas, de acuerdo con lo que se percibe en las respuestas, sólo buscan en la actualidad eficiencia operativa. Su gestión se centra en la rutina, teniendo ante ellos una competencia fuerte, además con el agravante de que son oligopolios internacionales con economías de escala, que atacan la falta de poder adquisitivo por la vía del crédito con tarjetas bancarias o empresas que por medio de vales, organismos como el Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT), aprovechando la problemática microeconómica que señalan algunos estudios externos que convergen en la falta de oportunidades de trabajo para los más de dos millones y medio de mexicanos que todos los días buscan su sustento, así como de cien mil jóvenes que cada mes se incorporan a la fuerza laboral, en su mayoría con sueldos de menos de un salario mínimo. Un bono demográfico que parece no funcionar al faltar empleos y el aumento de una población envejeciendo como señala Mayer – Serra (2012). Y la falta de apoyo de un modelo como la triple hélice que parece ser tampoco funciona, pues no se da el encadenamiento, Gobierno (altos impuestos, infraestructura inadecuada), universidad desvinculada del entorno y empresarios concentrados en búsqueda de eficiencia operativa, como se muestra en la literatura consultada y resultados en las empresas objeto del estudio.

A las preguntas de investigación, con respuesta a la primera de ¿Cuáles son las razones por las que empresas de capital yucateco que eran exitosas se han estancado en cuanto a su productividad, perdiendo su competitividad y permanencia en el mercado, en las tres empresas del estudio, tiene dos vertientes.

1. Vertiente externa:

- La entrada de empresas de corte internacional con mejor posicionamiento, basta recorrer las calles de la ciudad para encontrar negocios con nombres extranjeros.
- La población que viene de otros países u otras entidades, tienen diferentes gustos y no les importa la tradición.
- La población joven de origen yucateco, también ha perdido las costumbres de sus ancestros.
- La población adulta de origen local, que de acuerdo al presente estudio, está creciendo, no cuenta con el poder adquisitivo, debido a las constantes crisis económicas.

2. Vertiente interna:

- El presente estudio nos muestra que ante el entorno hostil, el alto costo de la vida, la falta de información integral y la rutina de los directivos, que sólo buscan eficiencia operativa, les quita tiempo para visionar, pensando en el hoy y no en el futuro.
- Los jóvenes directivos, egresados de escuelas de negocios de buen nivel, no han podido convencer a los directores- fundadores de la importancia de las estrategias para un desarrollo sustentable.

Con la aplicación de las guías y cuestionarios, aunque sólo fue bajo la percepción de los entrevistados, dio luz para conocer los factores o variables que se deben incluir en el modelo para apoyar a las empresas de capital yucateco a mejorar su productividad, ser más competitivos y a permanecer en sus mercados y a trascender dentro y fuera del país.

El modelo se diseñó para aportar soluciones tomando en cuenta las debilidades encontradas en la presente investigación que están plasmados en el resumen integral (ver tabla

33) y el análisis de tablas y figuras. La interpretación en las tres empresas según la percepción de los participantes, demuestran bajo los enfoques cuantitativos – cualitativos que la gestión de sus directivos, mandos medios y el apoyo operativo, están centrados a la solución de los problemas rutinarios, es decir sus decisiones son la solución del día al día y dentro de las empresas, lo que evita que se detecte o se vigile el contexto externo y sus impactos a las empresas que dirigen.

En cuanto a su misión, se pudo saber y fue aceptado por los directivos de las tres empresas, que se centran en el producto, no siendo resultado del conocimiento de las necesidades y oportunidades de sus clientes o mercados metas, a pesar estar de acuerdo del arribo o de una creciente población foránea, con costumbres diferentes que rompen el esquema de la tradición de sus productos comprando en otras empresa que ofrecen satisfactores similares con bajo costo, que aunque no tienen la calidad de los suyos, los compran por la causal de su bajo poder adquisitivo.

Validación del modelo

El modelo se instrumentó en la unidad 3, cuyo giro es la fabricación y venta de condimentos, salsas y aderezos, con la perspectiva que valide ésta su bondad y haga las observaciones para mejorarlo. Se le indicó que para un mejor resultado sería conveniente que se formara un comité con los principales decisores para una adecuada validación, respondiendo la dueña que solo su hija participaría.

Las otras dos empresas contestaron que por razones de trabajo no podrían participar, pero se les dio a conocer el modelo y los resultados, cuyos comentarios se plasman en el presente trabajo. Una limitación en la instrumentación de la validación del modelo es que la dueña y la Gerente Administrativa no permitieron dar a conocer sus cifras y resultados cuantitativos. La validación se dio en dos tiempos: primero se aplicó para conocer la

percepción y datos que la empresa manejó con el apoyo del investigador, y al mes se examinó con la Gerente Administrativa para conocer su opinión.

Insumos para el modelo.

Por lo anterior en el presente trabajo, se diseñó un modelo de gestión estratégico para propiciar el efecto visionario de la productividad, competitividad y permanencia en el mercado, tomando como punto de partida las tres empresas estudiadas de capital yucateco (ver figura 7). El modelo se diseñó partiendo de los resultados obtenidos.

La investigación, aunque se realizó con base en la percepción de los principales actores decisores de cada una de las empresas, arroja evidencia de que se trabaja privilegiando la rutina y el hacer lo mismo todos los días, por lo que no les queda tiempo a los que forman parte de la estructura organizacional para pensar en términos de causa raíz y sus efectos, confundiendo incluso la misión o la razón de existir de las empresas, con el producto que elaboran, sin pensar en el consumidor de los satisfactores, desconociendo las variables que dinamizan o hacen posible que los consumidores prefieran sus productos.

El estancamiento de las empresas se debe a sus acciones son para resolver problemas del día a día, lo cual fue constatado mediante la observación durante las entrevistas, en donde con frecuencia se vio a directores firmando cheques y conciliando discordias entre los subordinados, que no les permiten ver lo que ocurre en su entorno externo e interno. La separación de acciones (vinculación) entre la universidad, la empresa y el gobierno, conocida como triple hélice (Pacheco, 2012). La apertura comercial, con la entrada de grandes corporaciones con prestigio y con poder económico, que han modificado el panorama de las empresas locales, las que prefieren comprar franquicias. Políticas públicas que privilegian la inversión extranjera directa, con la esperanza de generar empleos, lo que según los autores consultados no han dado los resultados esperados al traer tecnología de punta, con el efecto

disruptivo del empleo de la población, con la disminución consecuencial de su poder de adquisición, plasmado en el marco teórico. Con la inquietud de apoyar a los empresarios locales a su gestión con enfoques profesionales con la finalidad de desestancar a sus empresas locales, para que puedan ser competitivas y productivas a pesar de las grandes cadenas.

Se diseñó el modelo pensando en la importancia de la gestión con estrategias, tomando en cuenta las variables que les impactan, para lograr que al empresario local se le facilite y se convierta en su filosofía de gestión. El modelo se apoyó en su construcción con las guías y cuestionarios, que fueron utilizadas durante las entrevistas (ver apéndice A) para conocer su situación desde el enfoque cuantitativo y cualitativo, procurando que se profundice sin quedar solo en respuestas dicotómicas o en un escalamiento Likert de calificación sin la reflexión de las respuestas. Lo importante es encontrar la afectación tanto positiva o negativa mediante información para tomar decisiones oportunas y de valor. Para una mejor reflexión, se requiere el complemento de informes financieros, administrativos, estadísticas e inferencias prospectivas ponderadas con base a escenarios, tomadas de la opinión de organismos serios, sustentados rigurosamente. Cada parte que conforma el modelo fueron tomados de los estudios que después de la revisión bibliográfica se plasmaron en el marco teórico y demostraron ser variables importantes para el logro de un orden dinámico, partiendo de la premisa de conocer el mercado al que sirven a partir de sus necesidades, es decir identificar la misión que les corresponde como facilitadores a las tres empresas yucatecas del estudio.

Sustento teórico del modelo.

El modelo de gestión estratégica se desprende en su construcción de los trabajos, citados en el marco teórico. Como la observación de Cereceres (2003), citando a Suárez (2002), al comentar que los empresarios ceden sus posiciones al tener indicios de empresas de corte internacional y no aprovechan la información de su contexto interno y externo. Con

Kotter (1990) citado por Robbins y Judge (2009) al separar liderazgo y gerencia porque los empresarios lo confunden. Señalando que los líderes deben plantear el rumbo y estrategias para superar los problemas rutinarios. Mayer – Sierra (2012) señala que el bajo conocimiento económico entre otras variables se debe por los privilegios a empresarios oligopólicos. Suárez (2012) menciona que la productividad en un sentido amplio es producir lo que la gente quiere (su misión) coincidiendo con Bueno (2012) al comentar que los mercados no se corrigen solos. Con Lemus (2011) con la adopción de estrategias gerenciales con visión de largo plazo. Con Amaru (2009) en el sentido de asumir riesgos, por lo que se requiere conocerlos. Con Hernández y Plafox (2012) de visualizar el entorno para innovar basados en objetivos pero detectando su entorno interno y externo. Con Rodríguez y Acevedo (2002) al señalar que el mundo global modificó los indicadores de productividad y competitividad. Por su parte, Maza (1997) señala que la causal de cierre de las micro y pequeñas empresas se relacionan con la falta de mentalidad empresarial, como la ausencia de administración, deficiente control, inversiones improductivas, falta de conocimiento de su mercado, procesos obsoletos, adicionando un entorno externo hostil.

Chiavenato (2011) comenta que el medio en que se desenvuelven las organizaciones, han cambiado a un entorno inestable e imprevisible, por lo que urge cambiar el enfoque de la gestión. Deming (1989) señala que una condición para la gestión productiva se logra mediante la planeación, gestión estratégica y el control preventivo. Sullivan (2001) menciona que los fenómenos – problemas en las empresas son por la falta de visión de sus puntos críticos y no contar con información de sus contextos internos y externos. Morales (2011) añade en su trabajo que el capital intelectual se pierde en acciones sin valor por la rutina y la falta de visión. Villareal y Villareal (2003) dice que el valor lo dan el capital tangible y el intangible que no se ve, pero se manifiestan en la competitividad, productividad, rentabilidad y valor de

las empresas. Bueno (2001) aconseja que la gestión requiere de estrategias y modelos de buen gobierno corporativo y adaptativos ante los entornos. Daft (2011) indica que las organizaciones actuales deben mantenerse abiertas ante los cambios y competencia para su gestión y así lograr ventaja estratégica, con una cultura gerencial y emprendedora debido a que cada empresa tiene una configuración única ante su mercado y entornos distintos. Varela (2008) comenta que muchas empresas han cerrado por su comportamiento para sobrevivir (eficiencia operativa). Cervantes y Gallardo (2012) enfatiza que el empresario con visión apoyado del conocimiento puede anular sus limitaciones y así crecer y permanecer. Dolan (2003) menciona los motivos del fracaso de las empresas, resumiéndolas en una gestión con visión nula que las lleva a una planeación insuficiente, así como la improvisación en las decisiones. Anzola (2002) asegura que para su desarrollo, las organizaciones necesitan un plan con visión. Pacheco (2011) señala que los recursos se deben de manejar con el apoyo de información financiera y administrativa con visión pero conociendo la misión de las empresas, conocimiento del contexto, objetivos, metas.

Senge (2010) agrega el compromiso de los miembros de una organización y dice que Roberto Fritz diseño una orientación a partir de la visión, la realidad vista con claridad. Ramírez (2008) propone adoptar la metodología de Kaplan y Norton de la década de 1990 al determinar indicadores para evaluar el desempeño a la medida de cada empresa, a lo que Bueno (2012) añade la aportación de Simón (1947-1968) en cuanto a tener capacidad de reacción sobre el entorno, pero conociendo y comprendiendo el contexto. Albors e Hidalgo (2012) al agregar el análisis cualitativo. Ruelas- Gossi (2004) en cuanto a transitar de acciones estáticas y sin sentido a estrategias globales y dinámicas. Morales (2014) con la necesidad de transitar a un comportamiento del crecimiento para el logro de la productividad. Barroso (2013) en su opinión de generar la cultura de crear valor y no consumir lo que otros países

generan, puesto que lo más seguro es que vendan lo que no funciona, además de no ser útil en un contexto diferente.

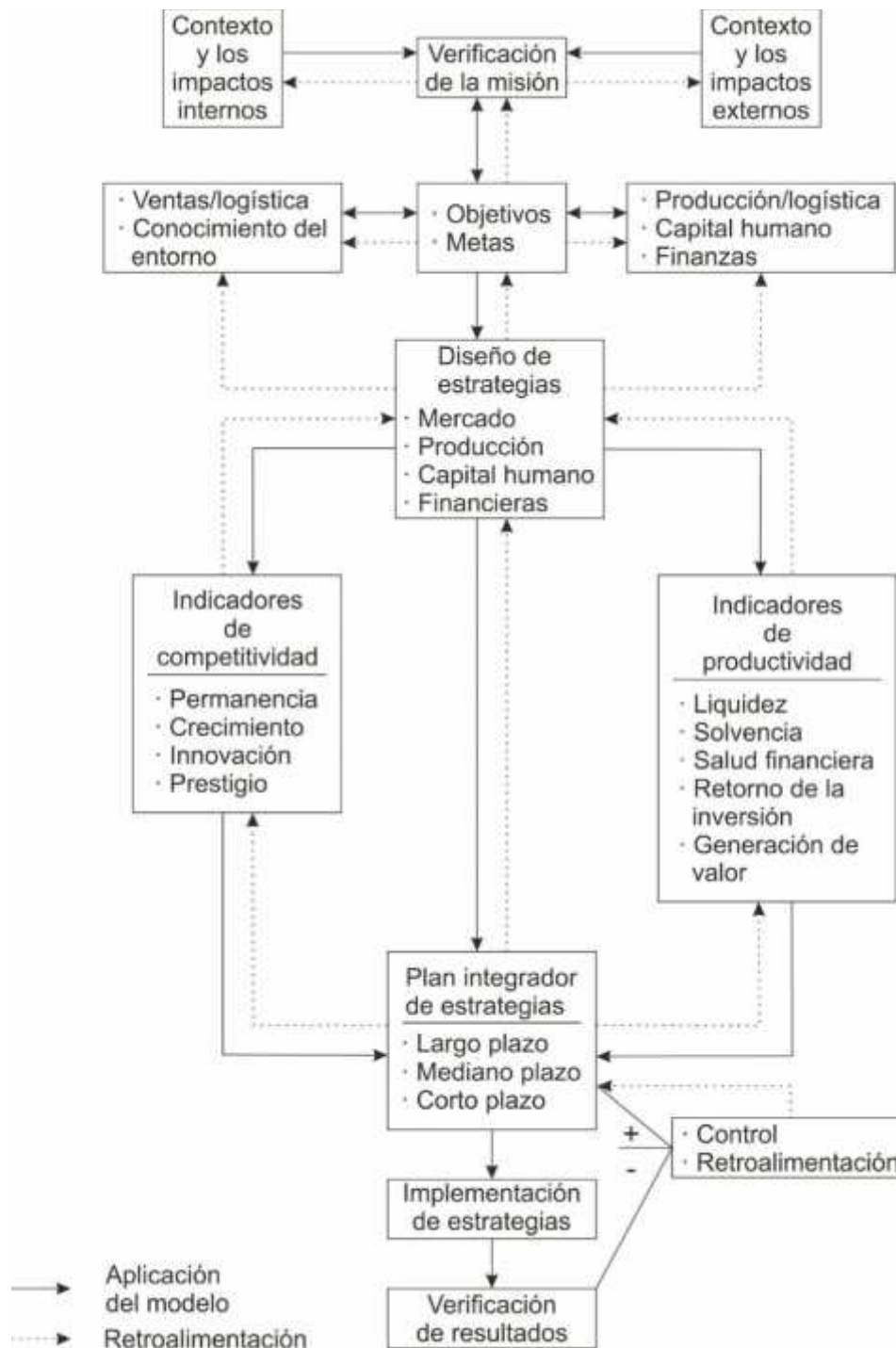


Figura 7. Modelo de gestión estratégica. Elaboración propia resultante de la investigación.

Pasos del modelo en la gestión con estrategias.

Una condición para el apoyo del modelo en la gestión estratégica, es que se trabaje en un comité conformado por los actores con poder de decisión. Esto permite que las decisiones se alineen en un solo objetivo: el incremento de la productividad, competitividad y permanencia en el mercado. Se aclara que para fines de explicación de su importancia (del modelo) se enumeran en los pasos a seguir, pero no implica que se termine un paso para seguir con el otro, se trabaja en forma conjunta.

Paso 1. Verificación de la misión.

En este paso, es importante que al examinar la misión, no se quede en un número estadístico, ni en un pronóstico matemático, puesto que esta (la misión) implica ser facilitadores de la satisfacción de un ser humano, u otro tipo de seres. Por lo que es fundamental que se conozcan sus necesidades, verificando si son básicas, de seguridad, autoestima o autorrealización. Examinar si estas se satisfacen por la empresa o por otros oferentes (competidores) y el por qué se los compran. Analizar si a pesar de que se necesita satisfacer la necesidad, algo se lo impide (al cliente), como podría ser el contexto externo, como la falta de trabajo, el costo de los satisfactores y el bajo poder adquisitivo del adquirente; y de la misma manera las oportunidades de capturarlo, al conocer si en la actualidad sus satisfactores lo adquieren con la competencia, por alguna razón. En su contexto interno (del consumidor) investigar los gustos, costumbres, su cambio de nivel socioeconómico, que los pudieran llevar a desear pertenecer a otro estatus de vida. De la misma forma, las afectaciones en su calidad de vida, que a pesar de que requieren el satisfactor, una enfermedad, problemas en su hogar, les impide adquirirlos. En otras palabras, conocer al adquirente en su esencia.

Paso 2. Planteamiento de objetivos y metas.

Es común que al plantearlos, con frecuencia se hacen sin una alineación y su respectivo sustento, por lo que se dispersan. Por ejemplo decir: mi objetivo es crecer con una meta del 5%, diversificar entrando en nuevos segmentos o líneas de nuevos satisfactores y diferenciarse al ofrecer otras alternativas. Se observa que con frecuencia, en la práctica no los relacionan con la misión y los impactos en los consumidores. En la mayoría de los casos los relacionan con la generación de utilidades económicas. Los objetivos y metas, por lo tanto, deben partir del crecimiento en las ventas a través de una logística con buenos cimientos. El lograr costos esbeltos con eficiencia y eficacia, con un capital humano con competencias de corte visionario en el trabajo de los operativos, en busca de la productividad. Si estos se dan, las utilidades vendrán por añadidura al lograr buenas ventas y costos con objetivos.

Paso 3. Diseño de estrategias.

La base de la bondad de construir estrategias con sustento, radica en lograr que las amenazas se neutralicen y se atrapen las oportunidades. De la misma forma, eliminar las debilidades en tránsito a tornarlas en fortalezas, agregadas a las actuales. Cómo se logran:

- Penetrando en el mercado con una adecuada estrategia de posicionamiento, apoyando a los adquirientes para ganar sus preferencias de ser el medio de la satisfacción de sus necesidades.
- Evitando problemas en la producción o adquisición de los productos obtenidos por los proveedores.
- Eliminando la capacidad instalada ociosa, los reprocesos por inadecuado procesamiento, la acumulación de inventarios sin razón, buscando el punto de indiferencia entre comprar o producir en gran escala y producir o comprar de acuerdo con tiempos de proceso o de entrega de los proveedores.

- Capacitando al capital humano al conocer las probables afectaciones internas y externas, en su labor.
- Logrando buenas y excelentes fuentes de financiamiento cuyo costo sean lo más económico posible.
- Si estas estrategias se dan, se podrá lograr una buena generación de valor económico.
- También es importante la planeación de los recursos para trabajar, por ejemplo, si la demanda de los adquirientes es grande y piden entrega rápida, la tecnología dura será mayor, por la exigencia de grandes volúmenes y la mano de obra menor. Si por el contrario, la demanda es pequeña y no hay petición de entregas rápidas, entonces los trabajos serán artesanales, pero la nómina y las prestaciones tendrán que ser mayores, con personal competente y debidamente capacitado.

Como se puede observar, las estrategias son importantes a partir de la alineación misión-objetivos-metas y el comportamiento de los contextos.

Paso 4. Indicadores de control

Si bien las estrategias son importantes, estos se deben de documentar en planes de la visión en el largo, mediano y corto plazo, para tener una referencia y poder detectar las desviaciones por la volatilidad del entorno. Una forma de conocerlas de manera oportuna es a través de indicadores que nos alerten para redireccionar las estrategias y no esperar a que sean historias sin punto de retorno. Para el caso del objetivo del presente trabajo, se han dividido en:

Indicadores de competitividad.

-) El logro de la permanencia.
-) El crecimiento de sus ventas y mercados.
-) La reacción de cambiar (innovar) cuando se requiere pero con el sustento de objetivos.
-) La credibilidad en función de la preferencia o posicionamiento de los satisfactores que proporciona la empresa.

Indicadores de productividad

-) Midiendo el correcto flujo de liquidez.
-) La solvencia o capacidad de cubrir los compromisos.
-) La salud financiera sana.
-) Vigilar el correcto retorno de la inversión y el recurso, adicionados con la generación de valor.

Paso 5. Control y retroalimentación.

De manera oportuna, se requiere vigilar el cumplimiento de los objetivos y metas no sólo en términos cuantitativos, sino también retroalimentar a los actores de la organización, ya sea en sentido positivo o negativo, pero con reflexión; puesto que pudiera por ejemplo, el menor consumo de recursos ser la señal de que los objetivos y metas no se están logrando al ya no ser válida nuestra misión para sus mercados.

El sustento teórico para la construcción del modelo se basó en los estudios de los siguientes autores consultores, Cervantes y Gallardo (2012), Rodríguez (1997), Soto y Dolan (2003), Anzola (2002), Senge (2010), Ramírez (2008), Albors e Hidalgo (2012) y Ruelas y Gossi (2004).

Paso 6. Implementación de nuevas estrategias y constante verificación de los resultados a lo largo de todos los pasos del modelo, con oportunidad.

El modelo de gestión estratégica para el incremento de la productividad, competitividad y permanencia en el mercado de las empresas yucatecas contiene los siguientes puntos:

-) Partiendo de la premisa de que los adquirientes de un bien lo hacen para satisfacer una necesidad, ya sea básica o superior. Si la empresa lo entiende, podrá ser el facilitador preferido para la satisfacción del consumidor. De esto se deriva la importancia de conocerlo (al cliente) y así comprender su razón de ser (existir) lo que se le llama su misión, misma que se traduce en ventas que es la primera fuente de entrada de recursos, basta examinar el estado financiero de resultados.
-) Por lo anterior, resulta importante conocer cuáles son las barreras o fortalezas del consumidor, que le impide o los guía a la adquisición del satisfactor, las cuales pueden ser internas o externas y que impactan en el poder de compra de los clientes. Ejemplos: desempleo, bajos sueldos, enfermedades, gustos, costumbres, preferencias y otras variables como la edad de retiro, desigualdad económica, cambio de la mano de obra por tecnología dura, etc. Aunque también la entrada de grandes empresas de corte oligopólico puede ser una oportunidad de vender.
-) Conociendo lo anterior, la empresa podrá encaminar sus procesos y logísticas tanto de ventas, como de producción, su posición ante la competencia (conocimiento del entorno), sus finanzas, el talento humano de los actores que

mueven a la empresa. Es decir, estará en condiciones de hacer una radiografía de su salud competitiva para captar las oportunidades de servir a sus mercados, conocer sus costos operativos y financieros, de tal forma que les permita trazar el direccionamiento, mediante objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como metas por alcanzar, con un enfoque real de su situación, aún ante la competencia.

-) Si se conocen los recursos que la empresa requiere para crecer, ser productivos, competitivos y trascender, podrá examinar y diseñar la viabilidad de generar valor y retornar su inversión, adicionando utilidades tangibles e intangibles (valor mercantil). Lo anterior mediante estrategias propias para penetrar al mercado, tener costos esbeltos, eficientes y eficaces, evitando los reprocesos, mermas, tiempos ociosos y otros efectos perversos que se convierten en costos invisibles que dañan a la generación de valor. Bajo esta premisa, se podrá diseñar estrategias contando como apoyo a un talento humano con mentalidad creativa, innovadora y mejorar en sus competencias, trascendiéndose en una salud financiera buena, resultante de una gestión basada en estrategias.

Para medir los efectos de las estrategias, se plantean indicadores para conocer los focos que señalen las desviaciones que ocurran (como mecanismo de control y retroalimentación oportuno). Las estrategias se plasmarán en documentos o planes de largo, mediano y corto plazo con la finalidad de verificar si los objetivos y metas se cumplen (abono de las estrategias en planes para apoyo de la gestión) y así retroalimentar a la administración del negocio.

Mensualmente, o con la frecuencia que lo amerite, se revisarán los indicadores con información emanada de: los estados financieros, datos estadísticos tanto de fuentes primarias, como secundarias generados por organismos serios, análisis de tendencias, correlaciones y

otras fuentes, para saber si la empresa es productiva, competitiva y sigue creciendo o evolucionando. Con esta información se revisarán los aciertos, desviaciones tanto negativas como positivas de las estrategias para analizar cada paso del proceso del modelo y así detectar lo que se necesite cambiar llegando incluso a verificar de nueva cuenta si la misión sigue siendo válida o redireccionar y diseñar o implementar nuevas estrategias en su caso, para el incremento de la productividad y competitividad de la empresa.

Se estudiarán las estrategias plasmadas en los planes y su impacto, tales como la elasticidad en el precio, el producto y el desplazamiento de sus productos a sus puntos de venta. Se busca la producción esbelta evitando reprocesos, obsolescencia, capacidad ociosa y así lograr productos con costos eficientes y eficaces apoyándose del conocimiento del entorno. Las estrategias a lo largo de su cadena productiva serán de alta tecnología cuando el tamaño del mercado lo exija, o artesanal cuando sea pequeño.

Para el logro de lo anterior se requiere un talento humano a lo largo de la pirámide organizacional con características acordes a sus funciones con conocimiento evolutivo en búsqueda de la mejora continua. Si los puntos anteriores se dan, los gestores de los recursos deberán estar alerta y actuar con oportunidad mediante el manejo inteligente de la información (control), de manera que se logre un adecuado retorno de la inversión de sus recursos, con una retroalimentación fina y oportuna, no solo con información interna, sino también visionando el futuro para medir los efectos consecuenciales de las decisiones tomadas en cada uno de los niveles de la empresa.

Para verificar si las estrategias funcionan se plantean los siguientes indicadores:

Indicadores de competitividad.

-) **Permanencia.** Se mide en función del tiempo en el mercado de la empresa, verificando si no se ha estancado.

-) **Crecimiento.** Su medida es en base al aumento de ventas en el mercado actual, aumento de sucursales, desarrollo de nuevos productos y captación de nuevos clientes.
-) **Prestigio.** Su medida es el grado de calificación al ser la preferida de los clientes, gozar de la confianza de sus proveedores y otras instituciones, que les facilitan negociar. (impactos gracias al contacto relacional)
-) **Innovación.** Verificar si los cambios en procesos o productos logran su objetivo, medidos en términos del porcentaje de sus metas.

Indicadores de productividad

-) **Liquidez,** a través del flujo constante de efectivo y su alineación con sus compromisos financieros y administrativos
-) **Solvencia,** examinar el grado de confianza de sus clientes y proveedores para que la empresa pueda negociar y captar más mercados.
-) **Salud financiera,** medida a partir de razones financieras emanadas de los estados financieros (como señales para profundizar en donde se amerite un cambio de estrategias).
-) **Retorno de la inversión,** medido por el tiempo de recuperación de los recursos, alineado con el ciclo probable de vida del sector al que pertenece la empresa.
-) **Generación de valor,** tangible e intangible comprobados por modelos como: la tasa interna de rendimiento (TIR) de sus flujos de efectivo, la tasa de rendimiento mínima aceptada (TREMA), su valor presente neto (VPN) y el período de recuperación de los flujos, comparado con su ciclo de vida.

El modelo se validó de dos formas: (1) por juicio de tres expertos y (2) por su aplicación en la unidad de análisis 3. Como resultado del análisis del modelo propuesto, los tres expertos emitieron su juicio (ver apéndice F) en el sentido de que es replicable, destacando la relevancia de los indicadores estratégicos y la importancia de conocer las variables que le impactan para una mejor gestión y opinan que el modelo narra de forma congruente las variables, su consistencia y la existencia de cordura en cuanto al rigor que se le exige para su aplicación adaptado a su realidad, dependiendo de su sector. También dan una reflexión de la relación del modelo con la realidad, observan a los actores con sus características de la rutina contra el efecto de causa- efecto, lo que les permiten identificarse con el modelo, creando una sensación de realidad, sin embargo, es consumidor de tiempo, conocer los resultados ya que las reacciones pueden ser de largo plazo.

Desde la justificación del estudio, se menciona que el modelo busca apoyar al empresario yucateco para que pueda plantear estrategias. Dentro de las limitaciones se planteó la posibilidad de que a los empresarios entrevistados, lo más probable es que sus decisiones se centren en el hoy y la rutina, lo cual sucedió con la excusa de los directivos de las unidades 1 y 2 de no tener tiempo de validar el modelo, a pesar de que al principio mostraron entusiasmo y participación en las entrevistas, su excusa fue un factor de tiempo.

Además de la validación por juicio de expertos, se administró el modelo en la Unidad de análisis 3. Como se mencionó, por instrucciones de la dueña, el modelo se probó para validar junto con la gerente administrativa y el investigador, aclaro que como autor del modelo, pude conocer la información dura de sus estados financieros, datos estadísticos, posición ante otras marcas, lo que no se dan a conocer en el trabajo por razones que tampoco se pueden revelar, como los impactos económicos de sus clientes, sus finanzas, la curva de

aprendizaje de sus actores claves, su nivel de creatividad, de innovación, sus planes, como resultante del avance de sus estrategias.

La empresaria de la Unidad 3, al conocer los resultados de la aplicación del modelo en dicha empresa comentó que les resultó útil, para analizar su entorno y su afectación, sea positiva o negativa. Le permitió conocer los eventos y cómo les impacta, siendo un apoyo para su aplicación los cuestionarios y guías de la presente investigación. Repasando los instrumentos de apoyo al modelo, dio sugerencias para plantear nuevas guías y cuestionarios como mejor apoyo en la aplicación del modelo, aclarando que le pareció excelente calificar las variables, pero en su rutina del acontecer diario les resulta tardado responder los ítems (información), pues el entorno al que se enfrentan es muy hostil.

Con base en lo anterior, se rediseñaron los instrumentos para el diagnóstico y se le presentó para su opinión como un apoyo al modelo que le permita, el conocimiento oportuno y ágil de las problemáticas de su entorno interno y externo para tomar decisiones rápidas, pero con sustento, lo cual aprobó la gerente administrativa de la unidad 3 (ver apéndice B).

De la experiencia de la aplicación del modelo de gestión estratégica para el incremento de la productividad, competitividad y permanencia de las empresas de capital yucateco, en la Unidad de análisis 3, la dueña y la gerente administrativa opinaron que el modelo se puede aplicar al ser flexible en todas las empresas sin importar su tamaño.

Además afirmaron que todo tipo de organizaciones lo puede adaptar e implementar tomando en cuenta el costo – beneficio, es decir el modelo sin perder su esencia, puede ser flexible. El sector gubernamental y el educativo ofrecen servicios que también requieren ser de largo alcance y comprender su misión. El presente estudio reveló que bajo las condiciones actuales, los intereses políticos, financieros y otras variables hacen difícil su aceptación, pero si se ponen las semillas es posible un cambio de mentalidad de empleado a emprendedor.

Como en todo, hay que cambiar lo que no funciona (innovación) y lograr evolución en un sentido positivo.

La unidad de análisis 3 siguió los pasos del modelo, bajo un acuerdo de confidencialidad, al dar a conocer al investigador sus informes financieros, los impactos de las variables económicas en sus clientes, así como en su empresa, y el cómo se alteran sus metas planeadas, pero sin acceder a la publicación de dichos datos; por lo que los directivos únicamente mencionaron que el modelo es un apoyo importante para el diseño de estrategias. La asistente administrativa y la directora general pidieron sólo dar a conocer su opinión y retroalimentación de los instrumentos y la estrategia que seguirán.

Conclusiones

En cuanto a las razones por las que las empresas locales exitosas (de capital yucateco) objeto del presente estudio se han estancado y no han trascendido, se debe a que empresas de corte internacional y oligopolios han capturado su mercado con precios competitivos al ser una línea más de lo que venden. Puesto que aunque se está dando un incremento poblacional foráneo, éste no consume la tradición de las marcas yucatecas. Les falta a las empresas del estudio información de corte cuantitativo estratégico, puesto que la información a nivel financiero se ha centrado a las exigencias fiscales. Falta también administrar con base en una información integral como las estadísticas, tendencias de ventas, costos estratégicos, impactos a nivel macro, micro que permita la toma de decisiones con base en un enfoque de sustancia (cualitativo) como las necesidades de los clientes y el impacto en su satisfacción, como ejemplo: la influencia de su poder adquisitivo y cultural. Lo anterior también responde a la pregunta de las razones de su estancamiento o pérdida de su competitividad, productividad y permanencia.

Por los resultados del estudio puede ratificarse lo indicado por autores de estructura como Mintzberg (1979), así como Robbins y Judge (2009), en cuanto a que la flexibilidad es clave para sobrevivir en el medio. Esto puede verse en el caso de la empresa vendedora de salsas, que es flexible gracias a su tamaño, mientras que las otras empresas han emprendido estrategias de control de calidad a través de la integración vertical, instalando sus propios puntos de venta. Las otras han apostado por el control de la calidad de sus procesos y por eso se integran verticalmente, mientras que la empresa vendedora de salsas (Unidad de análisis 3) se mantiene esbelta y vende a través de otras empresas.

El modelo, según la opinión y con datos que no se pueden dar a conocer, probó ser efectivo en la Unidad de análisis 3, puesto que en las Unidades 1 y 2, solo lo examinaron y opinaron de su utilidad para una mejor gestión (excusándose por el trabajo acumulado). Comentaron que sus decisiones en la actualidad no se basan en estados financieros ni datos estadísticos serios, por lo que el modelo puede ser útil para otros los empresarios yucatecos en su evolución mediante el uso valioso de la información del comportamiento del contexto interno y externo, para visionar y diseñar estrategias para la generación de valor integral, de tal forma que evite que se siga dirigiendo con base en corazonadas o pláticas de café. Es necesario que sus diagnósticos no se centren en información cuantitativa con sentido histórico, sino prospectar el futuro a pesar de la incertidumbre y el riesgo. Desde este punto, puede decirse que el modelo genera un proceso de cambio en que se involucran directivos, mandos medios y empleados, lo cual fue evidente en la empresa fabricante y vendedora de salsas, condimentos y aderezos (Unidad de análisis 3). Cabe recordar que el modelo también fue validado por el juicio de tres expertos, lo cual fue presentado anteriormente y es prueba de su fundamento teórico y práctico.

Lo importante es el hoy y el futuro proyectado con bases sólidas. Es necesario fomentar la cultura de la evaluación constante con sustento y no corregir (historia) cuando se dieron efectos perversos o tóxicos, de los que solo se puede aprender, así como la reflexión cualitativa en las decisiones en armonía con la cuantitativa. Se requiere contribuir al desarrollo sostenido, evolutivo y sustentable de Mérida, Yucatán, el país y el mundo, siendo una fuente de satisfacción de las necesidades del consumidor que lo requiere, ayudándolo a mejorar su calidad de vida y evitando el mercantilismo o la mera orientación hacia el dinero. Es decir, este modelo ayuda de manera eficaz y eficiente a que las empresas logren un desarrollo sostenible.

Recomendaciones

Se sugiere a otras empresas implementar este modelo y fomentar una cultura del constante contacto con el medio ambiente, el desarrollo de los productos y servicios de calidad para el mercado y la constante retroalimentación por parte del medio ambiente lo que implica un capital humano en las organizaciones proactivo, que tengan confianza en su bondad, rompan con esquemas que ya no funcionan. Cambiar (innovar) siempre con base a objetivos, ser visionarios con actitud evolutiva – positiva, cuidando el corto, mediano pero proyectando a largo plazo con riesgos planeados, responsabilidad para con la sociedad. Planeación, con la integración de un equipo de trabajo comprometido y con funciones planteadas a partir del objetivo general de la empresa, liderazgo visionario, flexibilidad inteligente en la toma de decisiones, control, retroalimentación. Todos estos referentes con un sentido de eficiencia y eficacia. La dirección tiene que hacer uso de todo su capital: conocimientos, relacional o de contacto, negociador, visionario. Por último lograr que la dirección general delegue la rutina y se enfoque a las estrategias, crecimiento, competitividad, generación de valor y para que logren permanecer y evolucionar.

Es importante que los gobernantes apoyen con políticas públicas que en verdad aporten valor. Se requiere flexibilidad, adaptación y visión en la implementación del modelo de acuerdo al entorno con mentalidad estratégica. También podrá replicarse en el sector educativo para formar cuadros de profesionales creativos y visionarios, abrir profesiones de acuerdo a las necesidades del entorno para evitar la inversión en educación de jóvenes que laboran en actividades distintas a su formación o se subempleen.

Referencias

- Aguilar, M. M. y Martínez, K. I. (Julio, 2013). Las PYMES ante el proceso de la globalización. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 185 185. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>
- Aktouf, O. y Suarez, T. (2012). *Administración tradición, revisión y renovación*. México: Pearson Educación.
- Albors, J. e Hidalgo, A. (2012). *Cuando la innovación tecnológica no es suficiente: nuevos paradigmas de competitividad*. En Medellín (Eds.), *Innovación y crisis trayectorias y respuestas de empresas y sectores*, 31-64. México: UAM Azcapotzalco.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGrawHill.
- Arias Galicia L. F. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Trillas.
- Barroso, F. (Marzo, 2013) Emprender o morir. Innovación y adaptación al cambio. *Contaduría Pública*, 41(487), 30-32.
- Beas, A. (1993). *Organización y administración de las empresas*. México: McGraw Hill.
- Bueno E. (Septiembre, 2001). Retos y claves para la dirección de una empresa en el nuevo milenio. *Dirección y progreso*, 18, 26- 31.
- Bueno, E. (2012). *Conocimiento e innovación. Hacia un modelo económico evolutivo-sostenible*. En Medellín (Eds.), *Innovación y crisis trayectorias y respuestas de empresas y sectores*, 31-64. México: UAM Azcapotzalco.
- Casares, H. (2013, 11 de agosto). *Cifras que contrastan*. Diario de Yucatán. Mérida, Yucatán, México.
- Cereceres, G. L. (2003). *La solución de pequeña a mediana empresa, el caso de servicios al campo S.A. de C.V.* México: UAM, Unidad Iztapalapa

- Cervantes, M. y Gallardo L. (2012). *Permanencia de las PyMES: Estrategias de viabilidad y riesgos*. Sinaloa, México: Universidad de Occidente.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones (9ª ed)*. México: McGraw Hill Interamericana.
- COEPES (2008). *Equipo de trabajo desarrollo de redes de servicios para miembros de la COEPES. Importancia de las PYMES en México*. COEPES Guanajuato, México.
- Recuperado de <http://www.noticiascoepesgto.mx/the-news/255-pymesroque>
- Comisión de calidad y productividad empresarial (1998). *Manual práctico de calidad y productividad a nivel internacional*. México: IMCP
- CONEVAL [Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social] (2013).
- Recuperado de www.coneval.gob.mx
- CONCIYTEY (2012). *De las perspectivas en Yucatán*. Recuperado de http://static.conciytec.org/upload/files/Publicaciones/Libro_ESPY.pdf
- Contreras, R. (2006). *Aproximación a las problemáticas en la construcción de los objetos de estudio de las ciencias administrativas en México y del conocimiento*. En Madrigal (Eds.), *Paradigmas emergentes en las ciencias administrativas*, 23-46. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara Academia de Ciencias Administrativas A.C.
- Corona, F. R. (2011). *Si existen fórmulas para el éxito empresarial*. México: Sistemas de información contable y administrativa computarizados, S.A. de C.V. (Grupo Gasca).
- COPLADEM [Comité Para la Planeación del Desarrollo Municipal] (2010). *Diagnostico estadístico y situacional del municipio de Mérida, Yucatán. México*. Recuperado de <http://www.merida.gob.mx/finanzas/portal/umaip/contenido/poas/2010/diagnostico2010.pdf>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional (10ª ed.)*. México: ENGAGE Learning.

- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Diario Oficial de la Federación [DOF] (2009). *Acuerdo de estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. México. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Dosal, C., Gutiérrez, C. y Saracho, A. (2010) *¿Quiénes son los emprendedores e innovadores mexicanos? US aid del pueblo de los Estados Unidos de América*. Fundación idea, A.C. Recuperado de <http://www.fundacionidea.org.mx/home/assets/files/Emprendedores%20Mexicanos.pdf>
- Dresser, D. (2012). *El país de uno*. (10ª reimpresión). México: Santillana Ediciones Generales, S.A. de C.V.
- Hernández, S. y Palafox, G. (2012) *Administración (3ª ed)*. México: McGraw Hill
- Hernández S. R., Fernández C. C., y Baptista L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed) México: Mc Graw Hill.
- Hernández T. J. (2009). *Políticas de apoyo a la internalización de las PYMES mexicanas*. Puebla, México: Universidad de las Américas. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/hernandez_t_ja/indice.html
- INEGI (2010). México en cifras. *Diagnóstico estadístico y situación del municipio de Mérida, Yucatán*. INEGI. Recuperado de www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/
- Jeannot, F. (2002). Fluctuaciones cíclicas de Shumpeter. *Análisis económico*, 35(16). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41303502>.
- Krugman, P. (Diciembre, 2012). *Entre tecnología y poder monopólico*. México: Diario de Yucatán

- Lemus, D. (2011). *Innovación a la China*. México: Lid Editorial Mexicana.
- Madrigal, B. E. y Camacho, R. E. (2006). *Los retos y ausencias en la formación del profesional en la administración*. En Madrigal (Eds.), *Paradigmas emergentes en las ciencias administrativas*, 13-22. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara Academia de Ciencias Administrativas A.C.
- Mayer-Serra, C. E. (2012). *Con dinero y sin dinero*. México: Random House Mondadori, S.A. de C.V.
- Maza, A (1997). *Reflexión sobre las causas de mortandad de la micro y pequeña empresa*. En Corona (Ed.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, 75-89. México: UNAM.
- Mejía, J. (31 de Junio de 2013). *Pretenden sacar del "hueco" a tienditas de la esquina*. México: Milenio Novedades.
- Morales, I. (Enero, 2011). Las PYMES en México, entre la creatividad fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa*, 366, 39-48.
- Morales, R. (2014, 21 de enero). *México con letárgico avance en la productividad*. México: El Economista.
- Menchaca, A. (Marzo, 2011). México no levanta. *Empresa Global*, 10 (75), 6-10.
- Oppenheimer, A. (2012). *¡Basta de historias!* México: Random House Mondadori, S.A. de C.V.
- Pacheco, C. (s.f.). *Presupuestos un enfoque gerencial*. México: IMCP, (en edición).
- Pacheco, C. (2011). *La información financiera y administrativa enlace estratégico para la toma de decisiones*. México: Instituto mexicano de contadores públicos y sistemas de información contable y administrativa computarizados S.A. de C.V. (Grupo Gasca).
- Pacheco, C. (2012). *Presupuestos un enfoque gerencial*. México: IMCP.

Pacheco, C. (Febrero, 2013). *Las Pymes. Su reto ante las franquicias*. Revista Pyme, 36(226), 66-68.

Plan Estatal de desarrollo de Yucatán 2001-2007. (2012). México. Recuperado de http://www.yucatan.gob.mx/gobierno/orden_juridico/Yucatan/Planes/nr293rf1.pdf

Diario Oficial de la Federación [DOF] (2009, junio 30). Tamaño de las empresas.

Ramírez, D. N. (2008). *Contabilidad administrativa* (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (J.L. Brito, Trad.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, J. (1997). *Cómo administrar pequeñas y mediana empresas*. México: ECAFSA.

Rodríguez, M. (2007). *La hermenéutica dialéctica y la prospectiva. Una propuesta para el abordaje de la realidad social y administrativa*. Guadalajara, México: Ponencia presentada en el XI congreso anual de la academia de ciencias administrativas Ac (Acacia).

Rodríguez, T. y Acevedo, J. (2002). *La cultura del empresario y su relación con la permanencia y crecimiento de las micro y pequeñas empresas en los distritos de centro, Etlá y Tlacolula en el estado de Oaxaca (2000-2002)*. Revista UJAT, 8(20).
Recuperado de http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/20/original_oaxaca.pdf

Ruelas - Gossi, A. (2004). *Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande*. México: Harvard Business Review. América Latina

- Savall, H., Zardet, V. (1996). La dimension cognitiva de la investigacion/intervención: La producción de conocimientos por medio de la interactividad cognitiva. *Revue Internationale de Systemique*, 10(12). Recuperado de http://laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06b.pdf
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina en la práctica*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Soto, E. y Dolan, S. L. (2003). *Las PyMES ante el reto del siglo XXI. Los nuevos mercados globales*. México: Thomson Editores.
- Suárez, J. (2012). *Ahora o nunca*. México: Random House Mondadori, S.A. de C.V.
- Sullivan, P. (2001). *Rentabilizar el capital intelectual*. México: Paidós Empresa.
- Varela, J. (2008). *Mitos y realidades de la administración en México*. Resumen de investigación. Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F.
- Vargas, C. (2013) Ser emprendedor, innovador y digital. Redes sociales, colaborativas. Una innovación productiva. *Adminístrate hoy*, 19(225), 32-35.
- Villareal R. y Villareal T. (2003). *IFA: La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. México: MC Graw Hill interamericana Editores, S.A. de C.V.

Apéndices

Apéndice A: Guías y cuestionarios de entrevistas

Apéndice B: Plan de intervención para la gestión estratégica (apoyo al modelo)

Apéndice C: Guías de convergencia

Apéndice D: Análisis sintético según la percepción de entrevistados con cuestionarios

Apéndice E: Listado de resultados de análisis de frecuencias

Apéndice A

Guías y cuestionarios de entrevistas

1. Guía 1: Fundador y directores generales

Instrucciones

La presente guía pretende identificar la manera en que su empresa es dirigida para el logro de sus objetivos, metas y su misión. Por favor, responda según su experiencia en los últimos años, aun con las crisis u otras influencias.

La información es confidencial, muchas gracias por su tiempo.

Datos personales

Sexo: _____ Edad: _____ Máximo grado de estudios: _____

Datos generales de la empresa

Giro: _____

Tamaño de la empresa: _____

Años de la empresa en el mercado: _____

- a) ¿Qué es productividad para usted? (como la percibe)
- b) ¿Considera Usted que su empresa es productiva? En caso afirmativo, ¿Cómo lo percibe?
- c) ¿Se relacionan las estrategias de la empresa con la productividad?
- d) ¿Encuentra usted alguna diferencia entre emprender y estrategia? Si es así ¿En qué consiste dicha diferencia?
- e) ¿Considera usted que la capacidad de gestión es un capital importante? En caso afirmativo, ¿Qué atributos conforman dicho capital?
- f) ¿Qué entiende por visión empresarial?
- g) ¿Ser visionario es un tipo de capital? Explique.
- h) ¿Considera usted que existe relación entre emprender, innovar y la visión? En caso afirmativo, ¿cómo se reflejan en la productividad?

- i) Por favor, exprese comentarios que considere pertinentes en relación con lo tratado.

Muchas gracias por su
valiosa aportación y tiempo.

Guía 2: Mandos medios (por unidad de análisis)

Instrucciones

La presente guía pretende identificar su opinión en cuanto a lo que considera importante, para cumplir con la misión de su función en la empresa, como un eslabón, para seguir impulsando a la misma en la eficiencia y eficacia.

Por favor responda según su experiencia y percepción. La información es confidencial.

Datos personales

Sexo: _____ Edad: _____ Ultimo grado de estudios: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Datos generales de la empresa

Giro: _____

Tamaño de la empresa: _____

Años de la empresa en el mercado: _____

- a) ¿Qué es productividad para usted?
- b) ¿En la función a usted encomendada se toman decisiones innovadoras alineadas con la productividad de la empresa? En caso afirmativo ¿En qué casos se dan? y ¿En qué consisten?
- c) ¿En su opinión, qué atributos conforman o requiere, para que su función sea productiva?
- d) ¿Cómo se vincula la función a usted encomendada con la misión de la empresa? ¿Qué atributos lo conforman?
- e) ¿Cómo percibe los riesgos en su función? y ¿si son internos, externos, controlables o no controlables?
- f) Las decisiones de su puesto, de qué nivel son:

- ¿Estratégicas?
- ¿Rutinarias?

Y ¿cómo afectan a la productividad?

- g) Comente aspectos importantes y la relación con el perfil del puesto a usted encomendado.

Muchas gracias por su
valiosa aportación y tiempo.

Guía 3. Entrevista a nivel operativo

Instrucciones

La presente guía pretende identificar su percepción desde la óptica de la labor base (rutina operacional diaria) y sus problemáticas a partir de su experiencia, así como el comportamiento y el perfil que según su opinión, son importantes para la eficiencia y la productividad. Por favor responda según su experiencia en los últimos años. La información es confidencial.

Datos personales

Sexo: _____ Edad: _____ Ultimo grado de estudios: _____

Antigüedad en el puesto: _____

- a) ¿En su función como percibe la productividad?
- b) ¿Considera importante la productividad? En caso afirmativo ¿Cómo se hace en su función, proceso, técnica u otro aspecto?
- c) ¿Las operaciones o trabajo de su función implican riesgos? En caso afirmativo, ¿Cómo los enfrenta?
- d) ¿Conoce usted los impactos que para la productividad tienen sus decisiones? Explique.
- e) ¿Percibe usted relación de su función con la supervivencia de la empresa? En caso afirmativo, ¿Cuál es la visión y el papel de la empresa como parte de su vida personal?
- f) ¿Cómo apoya usted a la empresa en su crecimiento y desarrollo?
- g) Por favor comente los puntos que considere pertinentes, además de lo tratado y sus sugerencias.

Muchas gracias por su
valiosa aportación y tiempo.

Cuestionario 1: Cuestionario de productividad para conocer desde el inicio, sus momentos importantes y los resultados de sus decisiones.

Fundador y directores generales.

Datos personales

Género: _____ Edad: _____ Ultimo grado de estudios: _____

Datos generales de la empresa

Giro: _____

Tamaño de la empresa: _____

Años de la empresa en el mercado: _____

Responda los siguientes incisos:

- a) Número de líneas de productos y servicios
- b) Segmento de mercado: clase social, poder adquisitivo
- c) Tamaño del mercado: volumen, número de clientes, áreas geográficas

Agradeciendo de antemano su amable atención y su tiempo tan valioso, y tomando en cuenta el crédito mercantil o imagen de la exitosa empresa que usted dirige, generadora de gran valor para la sociedad, relate los momentos importantes en la vida de la empresa y su productividad desde su apertura o inicio, hasta su situación actual.

Muchas gracias por su
valiosa aportación y tiempo.

Cuestionario 2: Identificación del entorno según percepción de director general, gerente de ventas y director de mercadotecnia.

Muchas gracias de antemano por contribuir en la investigación, que servirá como base para la elaboración de un modelo para la toma de decisiones estratégicas.

Sírvase señalar con una “x” en el cuadro o paréntesis correspondiente, las situaciones de la misión a usted encomendada, según su percepción. Explique en las líneas para comentarios el porqué de su visión. Muchas gracias.

A. Venta/logística/estrategia

1. El ciclo de vida de los productos son de:

☐ Corto plazo ☐ Mediano plazo ☐ Largo plazo

2. El alcance geográfico de los mercados son a nivel:

☐ Local ☐ Regional ☐ Nacional ☐ Internacional

3. Se trabaja con alianzas de:

☐ Centros de investigación ☐ Universidades ☐ Incubadoras

4. Con frecuencia se da pérdida de clientes.

☐ Sí ☐ No

5. La estrategia de posición de la competencia es vía oligopolios.

☐ Sí ☐ No

6. La estrategia de posición de la competencia es vía monopolios.

☐ Sí ☐ No

Conceptos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/A
1. El cliente percibe calidad en nuestros productos						
2. Existe diversificación para diferentes tipos de clientes						
3. Considera que se tiene buena imagen ante los mercados meta						
4. El servicio postventa que ofrece la empresa es valorado por sus clientes						
5. La estrategia de posición de la competencia es vía oligopolios.						
6. La estrategia de posición de la competencia es vía monopolios.						
7. Los precios por líneas son competitivos respecto a la competencia						
8. Se otorgan créditos a los clientes que lo requieren						
9. El margen bruto permite dejar un margen de utilidad competitivo						
10. La fuerza de ventas es competente						
11. Se mapean los puntos claves de compra de los clientes.						
12. La logística de entrega es ágil.						
13. Los gastos de ventas son un apoyo al logro de las mismas						

Conceptos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/A
14. El conocimiento externo de las variables permite administrar riesgos						
15. El conocimiento del perfil por segmento del mercado meta logra identificar necesidades de los mismos.						
16. La empresa se adapta a nuestros mercados						
17. Se cuenta con inteligencia comercial para identificar oportunidades de nuevos mercados						
18. Nuestros productos cuentan con derechos patentados						
19. Los riesgos de cambios tecnológicos de la competencia, se identifican con oportunidad						
20. Por necesidad de estatus (autoestima), el consumidor que forma parte de nuestro mercado meta, adquiere marcas extranjeras						

Comentarios:

Cuestionario 3. Director general

B. Entorno económico

Conceptos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/A
1. Se conoce el ciclo de vida de los mercados en los que participa la empresa						
2. Existe poder en nuestros proveedores, que no permite negociar con los mismos.						
3. Los insumos principales que se requieren en nuestro negocio son de riesgo.						
4. Existe alianzas de clientes que impactan a nuestros productos						
5. Se da con frecuencia pérdida de clientes.						
6. La estrategia de posición de la competencia es vía oligopolios.						
7. La estrategia de posición de la competencia es vía monopolios.						
8. Se dan alianzas de la competencia para posicionarse.						
9. Los costos de transporte operativo son altos						
10. Se dan cambios de estrategias de ventas						
11. Las políticas públicas que apoyan al sector, la						

Conceptos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/A
conocen los directores de empresas						
12. La paridad cambiaria representa riesgo en los costos						

Comentarios:

Cuestionario 4. Director general

C. Oportunidades

1. Para la operación la tecnología es comprada.

() Sí () No

2. Para la operación la tecnología es propia.

() Sí () No

3. La tecnología de los procesos, son consecuencia de un estudio técnico.

() Sí () No

4. Se tiene flexibilidad de incursión con nuevos productos a nuestros mercados metas.

() Sí () No

5. Existe un plan de investigación y desarrollo para innovar acorde con las necesidades de nuestros mercados.

() Sí () No

6. Las políticas públicas de apoyo apalancan las estrategias empresariales vía estímulos fiscales.

() Sí () No

7. Las políticas públicas de apoyo apalancan las estrategias empresariales vía estímulos áreas estratégicas.

() Sí () No

8. La información existente de la secretaria de Economía u otras fuentes secundarias y sus apoyos logísticos permite la incursión a mercados de exportación a nivel:

() Local () Regional () Nacional () Internacional

Conceptos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/A
1. Se tiene conocimiento si el plan nacional de desarrollo apoya en el cumplimiento de nuestra misión.						

Conceptos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/A
2. Se instrumentan proyectos de inversión para conocer la viabilidad de rentabilidad.						
3. Las políticas de patentes son un factor de protección para la empresa						
4. Los estrategias permiten costos eficaces						

Comentarios:

Cuestionario 5. Director general y gerentes de producción u operativos

D. Producción/logística

Conceptos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/A
1. Se cuenta con instalaciones que permiten flexibilizar la operación						
2. Se puede ampliar la expansión vía inversión.						
3. Se da la entrega rápida de insumos por parte de los proveedores						
4. Los insumos para la empresa son fáciles de obtener						
5. Los costos de nuestros insumos son caros.						
6. Se aprovecha la capacidad instalada.						
7. Se planea la innovación de los productos, en función de las necesidades del mercado						
8. Resultante de proyectos se cambian métodos de trabajo						
9. Se tiene rapidez de respuesta tecnológica en función de las estrategias						

Conceptos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/A
10. Existe fluidez en los procesos en todas sus actividades hasta el objetivo final						
11. Los costos indirectos permiten apoyar la producción						
12. Se mide el impacto del cambio en la forma de producir						

Comentarios:

Cuestionario 6. Director general y director de finanzas.

E. Finanzas

Conceptos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/A
1. Nuestro capital de trabajo es eficiente en el logro de liquidez de la tesorería						
2. Nuestro capital es eficiente, permitiendo ser solventes						
3. Nuestro capital de trabajo es eficiente en la rotación de la cobranza						
4. Nuestro capital de trabajo es eficiente con inventarios ágiles						
5. Nuestro capital de trabajo es eficaz en la negociación del pago a los proveedores						
6. Los costos totales estratégicos se conocen						
7. Los costos de operación apalancan la operación						
8. Los costos financieros están alineados al crecimiento						
9. Los costos financieros están alineados a la expansión de la empresa						
10. Se identifican las fuentes de financiamiento para inversión con estrategia						

Conceptos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/A
11. El costo de capital es resultante de una gestión eficaz del director de finanzas.						
12. El retorno de la inversión es acorde con el ciclo de vida del sector						
13. El valor económico agregado es acorde con el objetivo						
14. El crédito por imagen de la empresa refleja el valor de la gestión estratégica						

Comentarios:

Cuestionario 7. Director general y gerente de recursos humanos.

F. Talento humano

Conceptos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/A
1. Las competencias del personal son por conocimientos						
2. Las competencias del personal son por habilidades requeridas						
3. El capital humano y sus competencias se dan con base en un plan maestro						
4. Las funciones del talento humano están alineadas a la misión						
5. Se da el reclutamiento con base en los requerimientos del perfil de los puestos						
6. La capacitación es resultante de la planeación						
7. La capacitación es resultante del control						
8. Se cuenta con un plan de vida para nuestro personal						
9. Se cuenta con un plan de carrera para nuestro personal						
10. El nivel de sueldos es competitivo						
11. La comunicación es ágil a lo largo de la						

Conceptos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	N/A
estructura organizacional						
12. La gestión de cada departamento (objetivos particulares) permite operaciones alineadas al objetivo general						
13. La comunicación en toda la estructura permea cordialmente.						
14. La motivación permite la productividad de nuestro personal						
15. La convivencia social del personal, permite lograr calidad de vida en los mismos						
16. El desarrollo social del personal apoya en la productividad						

Comentarios:

Apéndice B

Plan de intervención para la gestión estratégica (apoyo al modelo)

Guía 1: Fundador y directores generales

Instrucciones

La presente guía pretende identificar la manera en que su empresa es dirigida para el logro de sus objetivos, metas y su misión. Por favor, responda según su experiencia como ha logrado direccionar la organización en los últimos años y como ha logrado enfrentar los retos y oportunidades del entorno.

La información es confidencial, muchas gracias por su tiempo.

Datos personales

Sexo: _____ Edad: _____ Máximo grado de estudios: _____

Datos generales de la empresa

Giro: _____

Tamaño de la empresa: _____

Años de la empresa en el mercado: _____

- a) ¿Qué es productividad para usted? (como la percibe)
- b) ¿Considera Usted que su empresa es productiva? En caso afirmativo, ¿Cuál es el sustento en su afirmación?
- c) ¿Considera que las estrategias de la empresa producen el efecto virtuoso en su productividad?
- d) Plantee las estrategias, en cada nivel, en un seguro de emprender (bajo riesgo)
- e) ¿Considera usted que la capacidad de gestión de un director es un capital importante?
En caso afirmativo, ¿Qué atributos conforman dicho capital?
- f) ¿Qué entiende por visión empresarial? Y ¿Cómo la aplica en su gestión?
- g) ¿Ser visionario es un tipo de capital? Si es positivo, ¿Qué atributos se debe tener?

- h) ¿Considera usted que debe existir relación entre emprender, innovar con la visión? En caso afirmativo, ¿cómo se reflejan en la productividad?
- i) Por favor, exprese comentarios que considere pertinentes en relación con lo tratado.

Muchas gracias por su
valiosa aportación y tiempo.

Guía 2: Mandos medios (por unidad de análisis)

Instrucciones

La presente guía pretende identificar su opinión en cuanto a lo que se requiere para cumplir con la misión de la función en la empresa su cargo y como se encadena para impulsar a la misma con la eficiencia, eficacia y efectividad.

Por favor responda según su experiencia y percepción. La información es confidencial.

Datos personales

Sexo: _____ Edad: _____ Ultimo grado de estudios: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Datos generales de la empresa

Giro: _____

Tamaño de la empresa: _____

Años de la empresa en el mercado: _____

- a) ¿Qué es productividad para usted? ¿Efectos de su función?
- b) ¿En la función a usted encomendada se toman decisiones con estrategias innovadoras que permitan apoyar a su labor para conseguir la productividad en su actuación, con repercusión en la empresa alineadas con la productividad de la empresa? En caso afirmativo ¿En qué casos se dan? y ¿Cómo los enfrenta?
- c) ¿En su opinión, qué atributos conforman o se requieren, para que su función sea productiva?
- d) ¿Cómo se vincula la acción estratégica a usted encomendada con la misión de su puesto y vinculación con la empresa? ¿Qué competencias se requieren?
- e) ¿Cómo percibe los riesgos de sus decisiones? y ¿si son internos, externos, controlables o no controlables?

f) Las decisiones de su puesto, de qué nivel son:

- ¿Estratégicas?
- ¿Rutinarias?

Y ¿cómo impactan en la productividad?

g) Comente aspectos importantes con relación al perfil del puesto a usted encomendado.

Muchas gracias por su
valiosa aportación y tiempo.

Guía 3. Entrevista a nivel operativo

Instrucciones

La presente guía pretende identificar su percepción, desde la óptica de la labor a usted encomendada (bajo un enfoque operacional rutinario) y las problemáticas, según su experiencia. Así como el comportamiento y el perfil que según su opinión, son importantes en sus funciones para el logro de la eficiencia y la productividad. Por favor responda según su experiencia en los últimos años. La información es confidencial.

Datos personales

Sexo: _____ Edad: _____ Ultimo grado de estudios: _____

Antigüedad en el puesto: _____

- a) ¿En su función, como identifica la productividad?
- b) ¿Considera importante la productividad? En caso afirmativo ¿Cómo se logra en su función, proceso, técnica, habilidades, competencias?
- c) ¿Las decisiones en la operación de su función implican riesgos? En caso afirmativo, ¿Cómo los enfrenta y controla?
- d) ¿Conoce usted los impactos que para la productividad integral tienen sus decisiones?
Explique ¿Cómo se dan?
- e) ¿Percibe usted el cómo su función, contribuye a la supervivencia de la empresa? En caso afirmativo, ¿Cuál es la visión, del como la empresa, es parte de su calidad de vida?
- f) ¿Cómo apoya usted a la empresa en su crecimiento y desarrollo?
- g) Por favor comente los puntos que considere pertinentes, además de lo tratado y sus sugerencias.

Muchas gracias por su valiosa aportación y tiempo.

Cuestionario 1: Cuestionario de productividad para conocer desde el inicio, sus momentos importantes y los resultados de sus decisiones.

Fundador y directores generales.

Datos personales

Género: _____ Edad: _____ Ultimo grado de estudios: _____

Datos generales de la empresa

Giro: _____

Tamaño de la empresa: _____

Años de la empresa en el mercado: _____

Responda los siguientes incisos:

- a) Número de líneas de productos y servicios
- b) Segmento de mercado: clase social, poder adquisitivo
- c) Tamaño del mercado: volumen, número de clientes, áreas geográficas
- d) Resultados administrativos y financieros de su gestión

Agradeciendo de antemano su amable atención y su tiempo tan valioso, y tomando en cuenta el crédito mercantil o imagen de la exitosa empresa que usted dirige, generadora de gran valor para la sociedad, relate los momentos importantes en la vida de la empresa y su productividad desde su apertura o inicio, hasta su situación actual.

Muchas gracias por su
valiosa aportación y tiempo.

Cuestionario 2: Identificación del entorno según la percepción del director general, gerente de ventas y el director de mercadologo.

Muchas gracias de antemano por contribuir en la investigación, que servirá como base para la elaboración de un modelo para la toma de decisiones estratégicas.

Sírvase señalar con una “x” en el cuadro o paréntesis correspondiente, las información e apoyo a la misión a su cargo.

A. Venta/logística/estrategia

1. El ciclo de vida de los productos son de:

☐ Corto plazo ☐ Mediano plazo ☐ Largo plazo

2. El alcance geográfico de los mercados son a nivel:

☐ Local ☐ Regional ☐ Nacional ☐ Internacional

3. Se trabaja con alianzas de:

☐ Centros de investigación ☐ Universidades ☐ Incubadoras ☐ No Aplica

4. Con frecuencia se da pérdida de clientes.

☐ Sí ☐ No

Explique la razón: _____

5. La estrategia del posicionamiento de la competencia es vía de la conformación de oligopolios.

☐ Sí ☐ No

6. La estrategia del posicionamiento de la competencia es vía de la conformación de monopolios.

☐ Sí ☐ No

Conceptos	Si	No	Efectos positivos	Efectos negativos	Sin efectos	Estrategia
1. El cliente percibe calidad en nuestros productos						
2. Se sigue la estrategia de diversificación para diferentes tipos de clientes						
3. Considera que se tiene buena imagen ante los mercados meta						
4. El servicio postventa que ofrece la empresa es valorado por sus clientes						
5. Los precios por líneas son competitivos respecto a la competencia						
6. Se otorgan créditos a los clientes que lo requieren por alguna causal						
7. El margen bruto de utilidad por línea es competitivo						
8. La fuerza de ventas es competente para el logro de las metas						
9. Se mapean los puntos claves de compra de los clientes.						
10. La logística de entrega es ágil.						
11. Los gastos de ventas son un apoyo al logro de las mismas						
12. El conocimiento externo de las variables permite administrar riesgos						
13. El conocimiento del perfil por segmento del mercado						

Conceptos	Si	No	Efectos positivos	Efectos negativos	Sin efectos	Estrategia
meta logra identificar las necesidades de los mismos.						
14. La empresa tiene como norma, adaptarse a sus mercados						
15. Se cuenta con inteligencia comercial para identificar las oportunidades de crecimiento						
16. Nuestros productos cuentan con derechos patentados						
17. Los riesgos de los impactos en los cambios tecnológicos de la competencia, se identifican con oportunidad						
18. Por necesidad de estatus (autoestima), el consumidor que forma parte de nuestro mercado meta, prefiere marcas extranjeras						

Comentarios:

Cuestionario 3. Director general

B. Entorno económico

Conceptos	Si	No	Efectos positivos	Efectos negativos	Sin efectos	Estrategia
1. Se conoce el ciclo de vida de los mercados en los que participa la empresa						
2. El poder de nuestros proveedores, que no permite negociar con los mismos.						
3. Los insumos principales que se requieren en nuestro negocio son de riesgo.						
4. Existe alianzas de clientes que impactan a nuestros productos						
5. Se da con frecuencia pérdida de clientes.						
6. Se dan alianzas de la competencia para posicionarse.						
7. Los costos de transporte operativo son altos						
8. Se dan cambios de estrategias de ventas						
9. Las políticas públicas que apoyan al sector, la conocen los directores de empresas						
10. La paridad cambiaria, afecta los costos						

Comentarios:

Cuestionario 4. Director general

C. Oportunidades

1. Para la operación la tecnología es comprada.

() Sí () No

2. Para los procesos, la tecnología es propia.

() Sí () No

3. La tecnología de los procesos, son consecuencia de un estudio técnico.

() Sí () No

4. Se tiene flexibilidad de incursión con nuevos productos o líneas, para satisfacer a los mercados metas.

() Sí () No

5. Existe un plan de investigación y desarrollo para innovar acorde con las necesidades de sus mercados.

() Sí () No

6. Las políticas públicas de apoyo apalancan las estrategias empresariales vía estímulos fiscales.

() Sí () No

7. Las políticas públicas de apoyo apalancan las estrategias empresariales vía estímulos a las áreas estratégicas, relacionadas.

() Sí () No

8. La información existente de la secretaria de Economía u otras fuentes secundarias y sus apoyos logísticos permite la incursión a mercados de exportación a nivel:

() Local () Regional () Nacional () Internacional

Conceptos	Si	No	Efectos positivos	Efectos negativos	Sin efectos	Estrategia
1. Se tiene conocimiento si el plan nacional de desarrollo permite el cumplimiento de la misión de la empresa						

Conceptos	Si	No	Efectos positivos	Efectos negativos	Sin efectos	Estrategia
2. Se instrumentan proyectos de inversión para conocer la viabilidad de los mismos						
3. Las políticas de patentes son una variable de protección para la empresa						
4. Los estrategias permiten costos eficaces						

Comentarios:

Cuestionario 5. Director general y gerentes de producción u operativos

D. Producción/logística

Conceptos	Si	No	Efectos positivos	Efectos negativos	Sin efectos	Estrategia
1. Se cuenta con instalaciones que permiten flexibilizar la operación						
2. Se puede lograr expandirse vía inversión profesional						
3. Se recibe con rapidez, los insumos por parte de los proveedores						
4. Los insumos para los procesos son fáciles de obtener						
5. Los costos de los insumos son caros.						
6. Se cuenta con capacidad instalada eficiente						
7. Se planea la innovación de los productos, en función de las necesidades del mercado						
8. Resultante de la viabilidad de proyectos se cambian métodos de trabajo						
9. Se tiene rapidez de respuesta tecnológica, para apoyar las estrategias						
10. Existe fluidez en los procesos en todos sus pasos hasta su conclusión final						

Conceptos	Si	No	Efectos positivos	Efectos negativos	Sin efectos	Estrategia
11. Los costos indirectos apoyan la producción						
12. Se mide el impacto de los cambios en los pasos de los procesos.						

Comentarios:

Cuestionario 6. Director general y director de finanzas.

E. Finanzas

Conceptos	Si	No	Efectos positivos	Efectos negativos	Sin efectos	Estrategia
1. Nuestro capital de trabajo permite liquidez en la tesorería						
2. El capital de trabajo es eficiente, permitiendo ser solventes						
3. El capital de trabajo es eficiente en la rotación de su cobranza						
4. El capital de trabajo es eficiente al tener inventarios ágiles (rápida rotación)						
5. El capital de trabajo es eficaz debido a la negociación del pago a los proveedores						
6. Los costos totales estratégicos cumplen su función						
7. Los costos de operación apalancan la operación						
8. Los costos de inversión se plantan para el crecimiento empresarial						
9. Los costos financieros están alineados a la recuperación de la inversión de la empresa						
10. Se identifican fuentes de financiamiento alineados a sus flujos de recuperación						

Conceptos	Si	No	Efectos positivos	Efectos negativos	Sin efectos	Estrategia
11. El costo de capital es resultante de una gestión eficaz del director de finanzas.						
12. El retorno de la inversión está acorde con el ciclo de vida del sector						
13. El valor económico agregado es acorde con el objetivo						
14. El crédito (mercantil) por imagen de la empresa refleja el valor de la gestión estratégica						

Complementar este cuestionario con indicadores económicos, financieros, presupuestales que permitan medir y evaluar el desempeño de la gestión.

Cuestionario 7. Director general y gerente de recursos humanos.

F. Talento humano

Conceptos	Si	No	Efectos positivos	Efectos negativos	Sin efectos	Estrategia
1. Las competencias del personal se dan por conocimientos						
2. Las competencias del personal se dan por habilidades adquiridas						
3. El capital humano y sus competencias se logran en con base en un plan maestro						
4. Las funciones del talento humano están alineadas a la misión						
5. Se recluta al personal con base a lo que requiere el perfil de los puestos						
6. La capacitación es resultante de la evaluación del desempeño						
7. La capacitación se programa como resultante del control						
8. Se cuenta con un plan de vida para nuestro personal						
9. Se cuenta con un plan de carrera para nuestro personal						
10. El nivel de sueldos es competitivo, comparado con otras empresas						

Conceptos	Si	No	Efectos positivos	Efectos negativos	Sin efectos	Estrategia
11. La comunicación es ágil a lo largo de la estructura organizacional						
12. La gestión de cada departamento (objetivos particulares) permite operaciones alineadas al objetivo general						
13. La comunicación en toda la estructura permea cordialmente.						
14. La motivación impulsa la productividad de nuestro personal						
15. La convivencia social del personal, permite lograr calidad de vida dentro de la empresa						
16. El contacto social del personal apoya en la productividad						

Comentarios:

Apéndice C

Matriz de convergencia

Matriz de convergencia

Industria Mueblera

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
Concepto de productividad	<p>¿Qué es productividad para usted? (como la percibe)</p> <p>Son los resultados y el tiempo para obtenerlos</p> <p>¿Considera Usted que su empresa es productiva? En caso afirmativo, ¿Cómo lo percibe?</p> <p>Sí. Todo se mide por resultados y tiempos</p>	<p>¿Qué es productividad para usted?</p> <p>Dar el servicio adecuado en cuanto a personal requerido por los diferentes departamentos</p> <p>Es producir en tiempo, forma y sin tanto desperdicio de recurso o reproceso</p> <p>Implica crecimiento sostenido y evolutivo de los productos que requiere el mercado en función e las tendencias de viviendas</p> <p>Lograr información a tiempo para las buenas decisiones</p> <p>NR</p> <p>Resultados en los tiempos planeados</p> <p>¿En su opinión, qué atributos conforman o requiere, para que su función sea productiva?</p> <p>Conocimiento, liderazgo y estrategia</p> <p>Conocimientos y capacidad de análisis y contactos</p> <p>Contar con información en tiempo y forma</p> <p>NR</p> <p>Tener la visión de comprender y sugerir a los clientes, valores agregados y diferenciadores</p>	<p>¿En su función como percibe la productividad?</p> <p>Comprar con una adecuada negociación</p> <p>Logrando las metas que nos da la gerencia comercial</p> <p>NR</p> <p>Que los muebles salgan en cantidad, tiempo y calidad</p> <p>¿Considera importante la productividad? En caso afirmativo ¿Cómo se hace en su función, proceso, técnica u otro aspecto?</p> <p>Ser productivo es lograr calidad de la compra, entrega y tiempo de pago</p> <p>Si, con una atención personalizada a los clientes que acuden por algún producto</p> <p>Si. Llevo un pre programa diario de pintura para que cada mueble salga en tiempo y con calidad</p>

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
Innovación en empresas yucatecas y su relación con la misión		<p>¿En la función a usted encomendada se toman decisiones innovadoras alineadas con la productividad de la empresa? En caso afirmativo ¿En qué casos se dan? y ¿En qué consisten?</p> <p>La alineación se da cuando se programan los pagos para que los departamentos trabajen eficientemente</p> <p>NR</p> <p>Se toman decisiones en virtud de la productividad y de los objetivos de la empresa</p> <p>Si lo que las decisiones son, tratando de que el cliente quede satisfecho y llene sus expectativas</p> <p>Si se mejoran en el día a día los procesos adecuándolos a necesidades de los mercados procurando evitar trabajo innecesario</p> <p>¿Cómo se vincula la función a usted encomendada con la misión de la empresa? ¿Qué atributos lo conforman?</p> <p>Conforma atributos neurálgicos para la empresa</p> <p>Evitando costos de financiamiento caros, pagando a tiempo con una planeación de efectivo</p> <p>La misión de una empresa es que se pueda satisfacer una necesidad, lo que implica vender</p> <p>Logrando costos adecuados para lograr mejores utilidades</p>	<p>Por favor comente los puntos que considere pertinentes, además de lo tratado y sus sugerencias.</p> <p>Ser positivos</p> <p>Somos un todo</p>

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
Concepto de conocimiento del entorno	<p>¿Qué entiende por visión empresarial? La habilidad que poseen algunas personas para proyectar una empresa a largo plazo</p> <p>¿Ser visionario es un tipo de capital? Explique. Sí. En la gente proactiva</p>	<p>¿Cómo percibe los riesgos en su función? y ¿si son internos, externos, controlables o no controlables? Cambios de precios, servicios caros, rotación de personal Impuestos caros o falta de pagos por parte de clientes. Pueden ser externos, internos controlables o no controlables La competencia es tan grande y el poder de compra es bajo, lo que obliga a los clientes a comprar a crédito NR Pueden ser externos, internos, controlables y no controlables</p>	
Concepto de gestión estratégica	<p>¿Se relacionan las estrategias de la empresa con la productividad? Sí</p>	<p>Las decisiones de su puesto, de qué nivel son Y ¿cómo afectan a la productividad? De rutina, puesto que nos centramos en concluir a tiempo las ordenes de producción Estratégicas y Rutinarias NR Rutinarias, pero requiere estrategia y visión para ser productivos Rutinarios, de acuerdo con las actividades de la empresa</p>	<p>¿Cómo apoya usted a la empresa en su crecimiento y desarrollo? Con actitud y experiencia Localizando nuevos centros de abastos y con adecuada negociación NR Siendo parte de la familia empresarial y procurar que crezca el negocio. Si crece yo crezco</p>
Concepto de capital emprendedor	<p>¿Encuentra usted alguna diferencia entre emprender y estrategia? Si es así ¿En</p>		<p>¿Las operaciones o trabajo de su función implican riesgos? En caso afirmativo, ¿Cómo los enfrenta? Aumento de precios o cambio de insumos</p>

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
para la productividad	<p>qué consiste dicha diferencia?</p> <p>Emprender es el arte de proyectar y dirigir operaciones. Estrategia es empezar a hacer alguna cosa</p>		<p>La competencia que cada día esta creciendo, que nos pueden sacar de la venta, se enfrentan ofreciendo variedad</p> <p>NR</p> <p>Si. Se cuidan todos los factores</p> <p>¿Percibe usted relación de su función con la supervivencia de la empresa? En caso afirmativo, ¿Cuál es la visión y el papel de la empresa como parte de su vida personal?</p> <p>En los resultados, consiguiendo costos competitivos</p> <p>No</p> <p>NR</p> <p>Se tiene que ser competitivos, pues implica el sustento familiar por lo que hay que cuidar la permanencia</p>
Relación entre estos capitales y los resultados del negocio	<p>¿Considera usted que la capacidad de gestión es un capital importante? En caso afirmativo, ¿Qué atributos conforman dicho capital?</p> <p>Sí. Lo más importante es hacer las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito</p>		<p>¿Conoce usted los impactos que para la productividad tienen sus decisiones? Explique.</p> <p>Si no se sabe negociar, el costo puede ser muy alto, sacándonos del mercado</p> <p>Si. La realización de cambios de momento pueden tener un alto impacto en la producción</p> <p>Sin ventas no hay resultado</p>

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
	¿Considera usted que existe relación entre emprender, innovar y la visión? En caso afirmativo, ¿cómo se reflejan en la productividad?		
Comentarios generales	Por favor, exprese comentarios que considere pertinentes en relación con lo tratado	Comente aspectos importantes y la relación con el perfil del puesto a usted encomendado.	

Matriz de convergencia

Pastelería y Panadería

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
Concepto de productividad	<p>¿Qué es productividad para usted? (como la percibe) optimizar tiempos y recursos Vigilar que los trabajos se hagan en tiempo y forma y con calidad</p> <p>¿Considera Usted que su empresa es productiva? En caso afirmativo, ¿Cómo lo percibe? Sí porque los se surte a tiempo a las sucursales Tiene un mejor sistema de producción</p>	<p>¿Qué es productividad para usted? Cumplir con los objetivos de la empresa en tiempo y forma Llegar a los objetivos con menor cantidad de recursos Logro de un objetivo que deje rentabilidad económica en un tiempo estimado NR Obtención de objetivos individuales y grupales Que los productos que se ofrecen se terminen a tiempo sin desperdicio de insumos y que los trabajadores sean eficientes</p> <p>¿En su opinión, qué atributos conforman o requiere, para que su función sea productiva? Creatividad y liderazgo Flexibilidad, actualización, motivación Liderazgo y contacto con los bancos NR Resolución de conflictos, actualización, agilidad, creatividad, humildad Tener la visión para contratar personal de acuerdo con el requerimiento de los puestos</p>	<p>¿En su función como percibe la productividad? Lograr que el personal cumpla con los tiempos programados y evitando desperdicios y capacidad ociosa Medida de la eficiencia</p> <p>¿Considera importante la productividad? En caso afirmativo ¿Cómo se hace en su función, proceso, técnica u otro aspecto? La productividad es la producción, permite costos eficientes para lograr bajarlos y contribuir en la utilidad NR Sí. Administración de tiempo, insumos y factor humano</p>

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
Innovación en empresas yucatecas y su relación con la misión		<p>¿En la función a usted encomendada se toman decisiones innovadoras alineadas con la productividad de la empresa? En caso afirmativo ¿En qué casos se dan? y ¿En qué consisten?</p> <p>Analizando cómo mejorar las relaciones entre el personal para que puedan trabajar en equipo y con la camiseta puesta</p> <p>Desde luego, se pueden implementar nuevas formas de como producir son retroceso</p> <p>La colaboración es cuidar que los flujos de efectivo, se maneje de manera efectiva y eficaz. Es importante adelantar las expectativa y el control rápido</p> <p>NR</p> <p>Si porque el área de pastelería es variado</p> <p>Si, en la implementación de controles de calidad</p> <p>¿Cómo se vincula la función a usted encomendada con la misión de la empresa? ¿Qué atributos lo conforman?</p> <p>La misión solo puede funcionar con personas por lo que mi función es darle opciones a los que requieren al personal</p> <p>Las funciones que desempeño contribuyen a llegar a los objetivos meta de la empresa en relación a la venta de los productos y la reducción de merma</p> <p>NR</p>	<p>Por favor comente los puntos que considere pertinentes, además de lo tratado y sus sugerencias.</p> <p>esfuerzo para cumplir con los objetivos y metas de la empresa</p>

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
		<p>Satisfacción al cliente e innovación en el diseño de productos</p> <p>Una misión es la de ofrecer productos de calidad para satisfacer el paladar y la imagen de la empresa</p> <p>Vigilar la salud de la empresa para que cumpla con su misión</p>	
Concepto de conocimiento del entorno	<p>¿Qué entiende por visión empresarial?</p> <p>Entender el comportamiento del contexto</p> <p>Hasta donde quiero llegar y en cuanto tiempo</p> <p>¿Ser visionario es un tipo de capital? Explique.</p> <p>Sí porque sin visión no se puede establecer estrategias</p>	<p>¿Cómo percibe los riesgos en su función? y ¿si son internos, externos, controlables o no controlables?</p> <p>Los riesgos son mínimos. Algunos internos y otros externos pero en mayor o menor medida son controlables</p> <p>No existen riesgos ya que el trabajo es principalmente de oficina</p> <p>NR</p> <p>Riesgo de una mala decisión al captar o conseguir flujo de efectivo que ponen en aprietos a la empresa</p> <p>Situaciones normales como falta de insumos, maquinas descompuestas</p> <p>Un riesgo es lo complicado de la regulación legal y que hay que cuidar para no poner en riesgo a la empresa</p>	
Concepto de gestión estratégica	<p>¿Se relacionan las estrategias de la empresa con la productividad?</p> <p>Con el plan estratégico se mide la productividad</p> <p>NR</p>	<p>Las decisiones de su puesto, de qué nivel son Y ¿cómo afectan a la productividad?</p> <p>En su mayoría son estratégicas y se relacionan con la productividad en la medida de que sean decisiones en cuanto al personal o infraestructura</p> <p>Entre rutinarias y mediano plazo, puesto que depende de las aperturas de nuevas sucursales</p>	<p>¿Cómo apoya usted a la empresa en su crecimiento y desarrollo?</p> <p>Con recomendaciones para mejorar los procesos de producción, incluso con sugerencias para mejorar el producto</p> <p>NR</p> <p>Tratando de cumplir objetivos y metas</p>

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
	Nuestra estrategia es sistemática por lo que la productividad la relacionamos con la producción a tiempo	Las decisiones suelen ser más estratégicas e innovadoras para poder concretar ventas y captar clientes Más rutinarias por el acontecer diario NR Son de rutina por la rapidez del cambio financiero	
Concepto de capital emprendedor para la productividad	<p>¿Encuentra usted alguna diferencia entre emprender y estrategia? Si es así ¿En qué consiste dicha diferencia?</p> <p>Se puede ser emprendedor y no tener estrategia Si porque la estrategia va alineada con el emprendimiento ya que el emprendimiento es con riesgos</p>		<p>¿Las operaciones o trabajo de su función implican riesgos? En caso afirmativo, ¿Cómo los enfrenta?</p> <p>Claro, no existe perfección y con frecuencia surgen problemas, que se controlan y tratan de evitar los incontrolables NR Sí. Trabajar con cuidado y estar atento</p> <p>¿Percibe usted relación de su función con la supervivencia de la empresa? En caso afirmativo, ¿Cuál es la visión y el papel de la empresa como parte de su vida personal?</p> <p>Mi visión actual es que si apoyo el logro de la productividad, la empresa crece y tengo como compensación una mejor calidad de vida NR Sí. Si la empresa crece y se mantiene hay trabajo</p>
Relación entre estos capitales y los resultados del negocio	¿Considera usted que la capacidad de gestión es un capital importante? En caso afirmativo, ¿Qué		<p>¿Conoce usted los impactos que para la productividad tienen sus decisiones? Explique.</p> <p>Sí</p>

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
	<p>atributos conforman dicho capital?</p> <p>En toda actividad de la empresa se tiene que negociar y es una capacidad que se desarrolla poco a poco</p> <p>NR</p> <p>Sí en función de que con un buen manejo de los recursos se puede lograr el retorno de lo invertido. Los atributos que lo conforman son visión y liderazgo</p> <p>¿Considera usted que existe relación entre emprender, innovar y la visión? En caso afirmativo, ¿cómo se reflejan en la productividad?</p> <p>Desde luego, ya que al emprender con visión nos permite cambiar lo que ya no funciona</p>		<p>Una mala programación de tiempos, hombres y maquinas impactan en la productividad, los enfrento con base en la experiencia</p>
Comentarios generales	<p>Por favor, exprese comentarios que considere</p>	<p>Comente aspectos importantes y la relación con el perfil del puesto a usted encomendado.</p> <p>Supervisar el trabajo de los subordinados</p>	

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
	<p>pertinentes en relación con lo tratado</p> <p>Falta una cultura empresarial y laboral, así como escuelas de oficios</p>		

Matriz de convergencia

Fabricación y venta de condimentos, aderezos y salsas

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
Concepto de productividad	<p>¿Qué es productividad para usted? (como la percibe)</p> <p>Ser eficiente y eficaz</p> <p>¿Considera Usted que su empresa es productiva? En caso afirmativo, ¿Cómo lo percibe?</p> <p>Sí, porque cuidamos la calidad de nuestros productos</p>	<p>¿Qué es productividad para usted?</p> <p>Lograr los objetivos de ventas en un tiempo estipulado</p> <p>NR</p> <p>Realizar el trabajo cumpliendo con costos adecuados y cumpliendo con los objetivos</p> <p>Ser eficiente</p> <p>¿En su opinión, qué atributos conforman o requiere, para que su función sea productiva?</p> <p>Análisis y creatividad</p> <p>Creatividad, tiempo, 0</p> <p>NR</p> <p>Organización, disponibilidad, honradez, amabilidad</p>	<p>¿En su función como percibe la productividad?</p> <p>Hacer más producto</p> <p>NR</p> <p>Primordial e importante</p> <p>Reducción de costos y aumento de calidad</p> <p>¿Considera importante la productividad? En caso afirmativo ¿Cómo se hace en su función, proceso, técnica u otro aspecto?</p> <p>Si, contribuyo con el análisis y asesoría de recursos</p> <p>Si, estar siempre cerca de ventas para conocer los pedidos y trabajar en el proceso</p> <p>Sí. Trabajando sin tantas distracciones</p>
Innovación en empresas yucatecas y su relación con la misión		<p>¿En la función a usted encomendada se toman decisiones innovadoras alineadas con la productividad de la empresa? En caso afirmativo ¿En qué casos se dan? y ¿En qué consisten?</p> <p>Actualizarse en programas nuevos y mejores procesos</p> <p>Encontrar nuevas formas de producción más eficientes</p> <p>Es importante innovar los productos y la mercadotecnia para impactar en el mercado</p> <p>¿Cómo se vincula la función a usted encomendada con la misión de la empresa? ¿Qué atributos lo conforman?</p>	<p>Por favor comente los puntos que considere pertinentes, además de lo tratado y sus sugerencias.</p> <p>Crecer es importante como empresa y negocio</p>

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
		Captación de mercado y nuevos clientes NR Obtención de los niveles de producción Soy el primer contacto con los clientes	
Concepto de conocimiento del entorno	¿Qué entiende por visión empresarial? ¿Ser visionario es un tipo de capital? Explique. Es la forma en la que proyectamos nuestra empresa	¿Cómo percibe los riesgos en su función? y ¿si son internos, externos, controlables o no controlables? Internos, riesgos de equivocación que son controlables Mayormente internos y requieren de mucho control para evitar accidentes y enfermedades NR Pueden ser ambos pero los internos suelen ser más controlables que los externos	
Concepto de gestión estratégica	¿Se relacionan las estrategias de la empresa con la productividad? Sí	Las decisiones de su puesto, de qué nivel son Y ¿cómo afectan a la productividad? Estratégicas para lograr las ventas planeadas NR Son estratégicas y en ocasiones rutinarias. Se toman para aumentar la producción Son limitadas y rutinarias	¿Cómo apoya usted a la empresa en su crecimiento y desarrollo? Conocimiento y análisis Disponibilidad, ganas, humildad Experiencia, motivación, análisis de ideas y seguridad
Concepto de capital emprendedor para la productividad	¿Encuentra usted alguna diferencia entre emprender y estrategia? Si es así ¿En qué consiste dicha diferencia?		¿Las operaciones o trabajo de su función implican riesgos? En caso afirmativo, ¿Cómo los enfrenta? No NR Sólo de equivocación administrativa

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
	<p>Emprender es arriesgarse y proponer, estrategia es el mecanismo para lograrlo</p>		<p>¿Percibe usted relación de su función con la supervivencia de la empresa? En caso afirmativo, ¿Cuál es la visión y el papel de la empresa como parte de su vida personal?</p> <p>Si, crecer juntos y tener siempre trabajo</p> <p>Sí. porque yo me encargo del aspecto financiero</p> <p>Sí. Si la empresa subsiste entonces yo también tengo trabajo y una mejor calidad de vida</p>
<p>Relación entre estos capitales y los resultados del negocio</p>	<p>¿Considera usted que la capacidad de gestión es un capital importante? En caso afirmativo, ¿Qué atributos conforman dicho capital?</p> <p>Sí. A través de la gestión puedes obtener una mejor producción y rendimientos</p> <p>¿Considera usted que existe relación entre emprender, innovar y la visión? En caso afirmativo, ¿cómo se reflejan en la productividad?</p> <p>Sí. Se refleja en la productividad porque hace que la empresa no se</p>		<p>¿Conoce usted los impactos que para la productividad tienen sus decisiones? Explique.</p> <p>Si</p> <p>Sí, porque una equivocación o mal manejo puede llevar a la falta de recursos</p> <p>Sí, porque yo me encargo de que mis subordinados realicen la producción</p>

Categorías	Fundador o director general	Mandos medios	Trabajadores operativos
	estanque y que se adapte a los nuevos requerimientos económicos políticos y sociales		
Comentarios generales	Por favor, exprese comentarios que considere pertinentes en relación con lo tratado	Comente aspectos importantes y la relación con el perfil del puesto a usted encomendado.	

Apéndice D

Análisis sintético según la percepción de entrevistados con cuestionarios

Análisis sintético según la percepción de entrevistados con cuestionarios

Unidad de análisis 1

Industria de muebles

Ventas/logística/estrategia

-) Los entrevistados de la empresa mueblera conocen que el ciclo de vida de los productos que venden son a largo plazo.
-) Comentaron que el alcance geográfico de sus mercados son a nivel internacional pero no trabajan con alianzas con otras empresas y no sufren por su naturaleza de pérdida de clientes.
-) Conocen que la estrategia de posicionamiento de la competencia es vía oligopolios, sin embargo, están totalmente de acuerdo que los clientes que atienden perciben calidad de los productos que ofrecen y de acuerdo en cuanto a diversificación de sus segmentos de mercado. A lo anterior consideran estar de acuerdo que tienen buena imagen y servicios postventa.
-) En cuanto a la competitividad de los precios de las diferentes líneas que manejan, comentan que su posición es neutral con respecto a la competencia. No ofrecen créditos obteniendo un margen bruto combinado competitivo, neutral.
-) También con relación a las competencias de su fuerza de ventas, están de acuerdo que lo son. No identifican los puntos clave de compra de clientes siendo una calificación de desacuerdo en su logística ágil de entrega.
-) Sus gastos de venta, están de acuerdo que apalancan esta actividad.
-) El conocimiento externo de las variables y riesgos que le impactan, lo califican de neutral, en cuanto a su administración.
-) La identificación del perfil por segmento de mercado y sus necesidades, la califican con de acuerdo, lo que permite adaptarse a los mismo.
-) Califican neutral, su inteligencia comercial para identificar la oportunidad de nuevos mercados. Sus productos no son patentados.
-) En cuanto a los riesgos de cambios tecnológicos de la competencia, en forma neutral la identifican con oportunidad.

Entorno económico

-) Los entrevistados, están de acuerdo de conocer el ciclo de vida de los mercados en los que participan.

-) La negociación con los proveedores, aún al reconocer su poder, están de acuerdo que lo permiten.
-) Los insumos requeridos principales, consideran que neutramente son de riesgo.
-) La frecuencia de pérdida de clientes, también la consideran neutral.
-) Ratifican con una calificación neutral, la alianza de la competencia para posicionarse.
-) En cuanto a los costos de transformación operativos están de acuerdo que son altos.
-) No se dan cambios de estrategias de ventas, puesto que la califican baja.
-) Conocen, estando totalmente de acuerdo, las políticas públicas que apoyan al sector.
-) Por su giro, también están totalmente de acuerdo, que representan un riesgo en sus costos la volatilidad de paridad cambiaria.

Oportunidades

-) La tecnología dura es comprada, pero la operativa es propia, como consecuencia de estudios técnicos.
-) También tienen flexibilidad para la inversión con nuevos productos a sus mercados metas. No existiendo un plan de investigación y desarrollo para innovar en función de las necesidades de sus mercados.
-) Tampoco cuentan con políticas públicas de apoyo vía estímulos fiscales para apoyar sus estrategias, ni en las diferentes áreas estratégicas.
-) Conocen a través de información de la secretaria de economía u otras fuentes secundarias, los apoyos logísticos para incursionar a mercados de exportación a nivel internacional, puesto que tienen conocimiento sobre los apoyos del plan nacional de desarrollo con calificación de totalmente de acuerdo.
-) Califican con de acuerdo la instrumentación de proyectos de inversión para conocer si viabilidad y rentabilidad. Comentan estar totalmente de acuerdo que el patentar son un factor de protección para la empresa y totalmente de acuerdo que las estrategias permiten costos eficaces.

Producción/logística

-) Sus instalaciones les permiten flexibilizar la operación con respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo, o en caso contrario también consideran estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que se puede ampliar la expansión vía inversión.
-) En cuanto a entrega rápida de insumos por parte de los proveedores, están de acuerdo y totalmente de acuerdo, Neutral en cuanto a la facilidad de obtención.
-) También los costos de los insumos están de acuerdo que son caros.
-) En cuanto al aprovechamiento de la capacidad instalada, la califican entre de acuerdo y totalmente de acuerdo.

-) Innovan en forma planeada los productos en función de las necesidades de mercado (totalmente de acuerdo), cambiando métodos de trabajo resultantes de los proyectos.
-) La mayoría califico de neutral la respuesta tecnológica en función de las estrategias, existiendo fluidez en los procesos hasta su conclusión, con una respuesta de acuerdo, apalancados por los costos indirectos para la producción.
-) Califican neutral la medición del impacto en la forma de producir y sus cambios.

Finanzas

-) En relación a la pregunta del manejo del capital de trabajo y su administración eficiente en alineación con la liquidez, los entrevistados comentaron que consideran la solvencia y rotación de cobranza como importantes. Consideran que el capital de trabajo con relación a inventarios es eficiente, en cuanto a agilidad, lo califican neutral y es cuanto a la negociación de pago a los proveedores, consideran que no les aplica.
-) Sus costos totales estratégicos los consideran que están totalmente de acuerdo en conocerlos, pero señalan que los gastos de operación no la apalancan.
-) A la pregunta de si los costos financieros están alineados al crecimiento al igual que para el logro de su expansión.
-) Respondieron de acuerdo con relación a la identificación de fuentes de financiamiento con base a las estrategias, sin embargo, el costo de capital no lo consideran como el resultante de la gestión eficaz del responsable de las finanzas.
-) No identifican si el tiempo de retorno de la inversión está acorde con el ciclo de vida del sector.
-) Consideran estar totalmente de acuerdo que el valor económico agregado está acorde con el objetivo.
-) No relacionan al crédito mercantil o imagen ante la sociedad, con la gestión estratégica.

Talento humano

-) Están totalmente de acuerdo y una persona en desacuerdo que las competencias del personal son por conocimientos.
-) Sin embargo, están de acuerdo que las competencias del personal son por habilidades requeridas basadas en un plan maestro, también de acuerdo.
-) De acuerdo de igual forma en que las funciones del talento humano están alineadas a la misión de la misma forma de acuerdo en que el reclutamiento deben de ser con base en el requerimiento del perfil esperado.

-) También consideran que la capacitación es resultante de la planeación en un nivel de calificación de acuerdo, pero neutral resultante del control.
-) Los responsables entrevistados, están de acuerdo y totalmente de acuerdo en contar con un plan de vida y carrera para su personal.
-) Respondieron de acuerdo y totalmente de acuerdo en que su nivel de sueldos es competitivo y totalmente de acuerdo en que cuenta con una comunicación ágil a lo largo de toda la estructura.
-) De acuerdo y totalmente de acuerdo que existe gracias a la gestión, una alineación de los objetivos de los departamentos con el objetivo general.
-) Sin embargo en cuanto a la comunicación en toda la estructura, lo consideran con un nivel neutral.
-) Calificando neutral la motivación con respecto a la productividad. De acuerdo con la convivencia social del personal, para dar calidad de vida del personal y de acuerdo con que el desarrollo social del personal apoya en el logro de la productividad.

Unidad de análisis 2

Empresa Panificadora y pastelería

De la entrevista y plática con los actores de esta empresa, se llegan a los siguientes referentes de gestión:

Venta/logística/estrategias

-) El ciclo de venta de sus productos al público, son de corto plazo, teniendo un alcance geográfico de mercados a nivel local y regional, sin trabajar con alianzas con otras empresas.
-) Según los entrevistados, la pérdida de clientes es nula. Pues los clientes perciben calidad, diversificación y una buena imagen de los productos.
-) Los precios de venta por cada línea, consideran que son competitivos respecto a los de la competencia.
-) No se otorgan crédito a los clientes, sin embargo, no respondieron con respecto al margen bruto de utilidad competitivo.
-) En cuanto a las competencias de su fuerza de ventas, no lo consideran importante.
-) No se mapean los puntos clave de compra de los clientes.
-) La logística de entrega a clientes es ágil.
-) No consideran que los gastos de venta, son un apoyo para que se logren. Tampoco consideran importante el conocimiento externo de las variables que le impactan para la administración de los riesgos. Al igual del conocimientos del perfil de sus mercados,

para identificar sus gustos y preferencias. Lo anterior se corrobora al no considerar que la empresa requiera adaptarse a sus mercados.

-) Tampoco cuentan con inteligencia comercial para identificar oportunidades de nuevos mercados. Tampoco patentan productos.
-) No consideran importante el conocer los riesgos con oportunidad de los cambios tecnológicos de la competencia.
-) Los clientes no responden a la compra de sus productos por estatus, según las respuestas de los entrevistados.

Entorno económico

-) Conocen el ciclo de vida de los mercados con los que participa la empresa.
-) No les afecta el poder de los proveedores para la negociación, tampoco consideran que los insumos para su producción sean de riesgo, en su adquisición.
-) No se da la pérdida de clientes.
-) Ratifican que la competencia se posiciona en el sector vía oligopolio.
-) En relación a los costos de transporte operativos altos, están totalmente altos.
-) También están totalmente de acuerdo en que se requieren dar cambios de estrategias de ventas.
-) No conocen las políticas públicas de apoyo al sector por parte de la dirección.
-) La volatilidad de la paridad cambiaria representa un riesgo de impacto en los costos.

Oportunidades

-) La tecnología dura es comprada, pero la operativa es propia y son consecuencia de un estudio técnico.
-) Se tiene flexibilidad para incursionar con nuevos productos y a nuevos mercados, teniendo un plan de investigación y desarrollo para innovar, acorde con las necesidades de los mercados.
-) Para los entrevistados las políticas públicas vía estímulos fiscales no apalancan las estrategias de los empresarios, tampoco por áreas estratégicas.
-) La información secundaria y autoridades creadas para dinamizar la economía, permiten la incursión a mercados a nivel nacional.
-) Están de acuerdo en que se pueden conocer áreas de oportunidad, si la misión de la empresa se alinea con el plan nacional de desarrollo.
-) También contestaron, estar de acuerdo, que se apoyan en estrategias con base en proyectos de inversión, para conocer la viabilidad y su rentabilidad.

-) En cuanto a políticas de patentes, de forma neutral consideran que son un factor de protección para la buena marcha y permanencia de la empresa.
-) Están de acuerdo que trabajar con estrategias permite costos eficaces.

Producción/logística

-) Respondieron con calificación neutral, en cuanto a la facilidad de obtención de los insumos, los que no consideran caros.
-) También respondieron, estar de acuerdo en que sus instalaciones permiten flexibilizar la operación. La cual puede ampliar la expansión vía inversión.
-) La recepción rápida de los insumos por parte de los proveedores, la clasifican neutral.
-) No se aprovecha toda la capacidad instalada y la respuesta fue neutral en relación a innovación de productos en función de necesidades de sus mercados.
-) No requieren proyectos para cambiar métodos de trabajo, ni rapidez de respuesta tecnológica en función de las estrategias.
-) Califican neutral la fluidez en los procesos de las actividades, hasta el objetivo final, siendo también neutral su percepción de que los costos indirectos apoyan la producción.
-) Están de acuerdo en que miden los impactos de los cambios en la forma de producción.

Finanzas

-) Perciben de acuerdo que la gestión de su capital de trabajo es eficiente para la liquidez de su tesorería, lo que les permite ser solventes.
-) Están de acuerdo que la gestión del manejo de los inventarios son ágiles y esto también se apoya con la eficaz negociación para el pago a los proveedores.
-) Adicionalmente comentaron estar de acuerdo que conocen sus costos totales estratégicos.
-) Respondieron que los costos de operación no apalancan la operación. Neutral que los costos financieros se alinean a su crecimiento y de acuerdo con su expansión.
-) Neutral que la respuesta con respecto a la identificación de fuentes de financiamiento es la inversión estratégica, pero de acuerdo con que el costo de capital es resultante de la adecuada gestión del director de fianzas.
-) También están de acuerdo que el retorno de lo que se invierte se alinea con el ciclo de vida del sector, siendo neutrales en su percepción de que el valor económico que se agrega esta acorde con el objetivo.

-) No consideran que el crédito mercantil por imagen refleja el resultado de la gestión con estrategia.

Talento humano

-) Los entrevistados están de acuerdo en que las competencias del personal deben de ser en conocimientos, habilidades con base en un plan maestro.
-) No consideran que las funciones del talento humano deben estar alineadas a la misión general, ni la capacitación, ni el reclutamiento, como punto central de requerimientos en los puestos y como resultante de una planeación.
-) Tampoco le dan importancia a la capacitación, como resultante del control, ni la comunicación ágil a lo largo de la estructura organizacional.
-) Sin embargo están totalmente de acuerdo de que los objetivos de cada departamento, se deben de alinear al objetivo general empresarial.
-) En relación a la comunicación cordial, en toda la estructura no la consideran importante, siendo su respuesta neutral, en el sentido de que la motivación permite la productividad del personal. La convivencia social de los mismos, permite lograr calidad de vida del personal, pero están en desacuerdo de que el desarrollo social apoya en la productividad.

Unidad de análisis 3

Empresa: Productora de salsas y condimentos

Como resultado de las entrevistas a los actores claves de esta empresa, se relacionan los siguientes puntos encontrados.

Venta/logística/estrategias

Están de acuerdo de que la empresa se adapta a los mercados que sirve, los cuales identifican.

-) El ciclo de vida de acuerdo con los entrevistados son de largo plazo, con un alcance geográfico a nivel regional.
-) La empresa no trabaja en alianzas con otras empresas y no se da frecuencia en la pérdida de clientes.

-) La estrategia de posicionamiento de la competencia en vía oligopolios.
-) Consideran y perciben con de acuerdo que sus clientes compran sus productos por calidad y totalmente de acuerdo de su buena imagen, a la que se le agrega la diversificación de los productos ofrecidos, de dependiendo de los diferentes tipos de clientes y servicios postventa con un acuerdo, que valoran sus clientes.
-) Sus precios por línea son competitivos respecto a la competencia, otorgando créditos a los clientes o segmentos que lo requieren, estando totalmente de acuerdo con dichas estrategias.
-) También están de acuerdo, totalmente de acuerdo, de que los márgenes brutos combinados de utilidad, son competitivos.
-) En cuanto a su fuerza de ventas, están de acuerdo, totalmente de acuerdo, de que reúnen buenas competencias de su función.
-) La empresa con respuesta de acuerdo, mapean los puntos clave de compra de sus clientes, para tener presencia. Teniendo y están totalmente de acuerdo de que su logística de entrega es ágil.
-) De igual manera, consideran, estando totalmente de acuerdo que sus gastos de ventas cumplen con su objetivo, puesto que son un apoyo para lograr las mismas.
-) Respondieron estar totalmente de acuerdo que al conocer el impacto causante de las variables externas, les permite administrar sus riesgos.
-) Una estrategia consiste y están de acuerdo, que el conocer el perfil por segmento de mercado, permite identificar las necesidades de los clientes, utilizando la inteligencia comercial para identificar las oportunidades incluso de nuevos mercados.
-) Sus productos cuentan con derechos patentados, puesto que están totalmente de acuerdo de su importancia, además de las formulas o recetas familiares.
-) En cuanto a los riesgos de cambios tecnológicos de la competencia, de manera oportuna, están de acuerdo, totalmente de acuerdo, que lo logran.
-) No consideran que el tipo de productos que manejan sean por estatus.

Entorno económico

-) La empresa conoce el ciclo de vida de los mercados en los que participa.
-) Estando de acuerdo que el poder de sus proveedores no les permite negociar con ellos, pero los insumos principales requeridos no son de riesgo para conseguirlos.
-) Sin embargo, consideran estar de acuerdo que existen alianzas de clientes, que impactan en sus productos.
-) No consideran que se dan alianzas de la competencia para posicionarse.
-) La opinión de acuerdo a la información, son en el sentir, de que sus costos de transformación son altos, aunque lo consideran neutral para la empresa. De la misma forma es con relación a los cambios en sus estrategias para vender.

-) La dirección conoce las prácticas públicas de apoyo al sector y con el mismo de acuerdo, es que la volatilidad de la paridad cambiaria representa un riesgo en sus costos.

Oportunidades

-) Su tecnología dura es comprada, pero la blanda operativa es propia, pero sus procesos no son consecuencia de un estudio técnico. Tampoco tienen flexibilidad para incursionar con nuevos productos para los mercados actuales. No se cuentan con políticas públicas vía estímulos fiscales pero si por áreas estratégicas.
-) La información de las dependencias de desarrollo económico y otras fuentes secundarias, les permiten su incursión a mercados de nivel regional.
-) La respuesta fue neutral, en relación a si el conocer el plan nacional de desarrollo apoya a cumplir su misión.
-) Están igualmente de acuerdo de que al instrumentar proyectos de inversión, les permite conocer la viabilidad y su rentabilidad, totalmente de acuerdo que el patentar son un factor de protección para la empresa, también totalmente de acuerdo que plantear estrategias les permiten lograr costos eficaces.

Producción/logística

-) Respondieron los entrevistados que sus instalaciones no les permiten flexibilizar las operaciones, pero de acuerdo, totalmente de acuerdo que se puede ampliar la expansión vía inversión.
-) Por lo relacionado con sus insumos principales, están de acuerdo, totalmente de acuerdo que sus proveedores, entregan rápido los mismos a la empresa, además de que son fáciles de obtener. La calificación fue neutral en cuanto a que son caros.
-) La capacidad instalada se aprovecha con una percepción de los entrevistados neutral.
-) De acuerdo en que innovar los productos con base a las necesidades del mercado.
-) También respondieron con de acuerdo, totalmente de acuerdo en que en función de los proyectos cambian sus métodos de trabajo, pero neutral en la rapidez de respuesta tecnológica basadas en las estrategias que plantean. Existiendo fluidez en los procesos hasta su conclusión (de acuerdo, totalmente de acuerdo). Sus costos indirectos están de acuerdo, totalmente de acuerdo que es un apoyo de la producción, complementando en la medición de impactos en su forma de producir.

Finanzas

-) En cuanto a su capital de trabajo, están totalmente de acuerdo en que se maneja eficientemente, logrando la liquidez de la tesorería, logrando ser solventes. Solo desde

el punto de vista de cobranza, la califican de acuerdo, aunque en la de inventarios en su rotación existe agilidad, al igual que en la negociación de pago a sus proveedores.

-) Conocen sus costos totales estratégicos, pero no saben si apalancan las operaciones.
-) En cuanto a sus costos financieros, están totalmente de acuerdo que se alinean al conocimiento y a la expansión.
-) Están de acuerdo que en la empresa, identifican las fuentes de financiamiento para inversión estratégica por lo que el costo del capital es resultante de una gestión eficaz de las finanzas, retornando sus inversiones en línea con el ciclo de vida del sector y que su valor económico que se agrega, está acorde con sus objetivos.
-) No consideran que su imagen empresarial es el reflejo de una gestión estratégica.

Talento humano

-) Su talento humano y su competencia son por conocimientos y habilidades adquiridas, están totalmente de acuerdo, pero no se dan con base en un plan maestro sin embargo, sus funciones se alinean a la misión encomendada.
-) Se recluta con base al perfil requerido, pero la capacitación no es como resultado de la planeación y el control.
-) De forma neutral, se cuenta con un plan de vida del personal, pero no existe un plan de carrera.
-) En relación al nivel de sueldos, están de acuerdo en que son estos competitivos, teniendo además una comunicación ágil a lo largo de la estructura de la organización.
-) Están totalmente de acuerdo en que delegan las actividades y gestión pero alineadas al objetivo, permeando cordialmente para que vía motivación se logre la productividad, al encontrar los colaboradores, calidad de vida laboral, convencidos con calificación de acuerdo que el desarrollo social el personal dentro de la empresa apoya en la productividad.

Apéndice E

Tablas resultados de análisis de frecuencias

Resultados de análisis de frecuencias

Industria mueblera

Cuestionario 2. Venta/logística/estrategia

El ciclo de vida de los productos son de:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Largo plazo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El alcance geográfico de los mercados son a nivel:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Internacional	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se trabaja con alianzas de:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Con frecuencia se da pérdida de clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía oligopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía monopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El cliente percibe calidad en nuestros productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Existe diversificación para diferentes tipos de clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Considera que se tiene buena imagen ante los mercados meta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El servicio postventa que ofrece la empresa es valorado por sus clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los precios por líneas son competitivos respecto a la competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se otorgan créditos a los clientes que lo requieren

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El margen bruto permite dejar un margen de utilidad competitivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La fuerza de ventas es competente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se mapean los puntos claves de compra de los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La logística de entrega es ágil.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los gastos de ventas son un apoyo al logro de las mismas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El conocimiento externo de las variables permite administrar riesgos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El conocimiento del perfil por segmento del mercado meta logra identificar necesidades de los mismos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La empresa se adapta a nuestros mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se cuenta con inteligencia comercial para identificar oportunidades de nuevos mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Nuestros productos cuentan con derechos patentados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Los riesgos de cambios tecnológicos de la competencia, se identifican con
oportunidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Por necesidad de estatus (autoestima), el consumidor que forma parte de
nuestro mercado meta, adquiere marcas extranjeras**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuestionario 3. Entorno económico

Se conoce el ciclo de vida de los mercados en los que participa la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Existe poder en nuestros proveedores, que no permite negociar con los mismos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los insumos principales que se requieren en nuestro negocio son de riesgo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Existen alianzas de clientes que impactan a nuestros productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se da con frecuencia pérdida de clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía oligopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía monopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se dan alianzas de la competencia para posicionarse.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los costos de transporte operativo son altos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se dan cambios de estrategias de ventas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Las políticas públicas que apoyan al sector, la conocen los directores de empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La paridad cambiaria representa riesgo en los costos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de	1	10.0	10.0	10.0
	acuerdo				
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuestionario 4. Oportunidades

Para la operación la tecnología es comprada					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Para la operación la tecnología es propia.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La tecnología de los procesos, son consecuencia de un estudio técnico					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se tiene flexibilidad de incursión con nuevos productos a nuestros mercados metas.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Existe un plan de investigación y desarrollo para innovar acorde con las necesidades de nuestros mercados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Las políticas públicas de apoyo apalancan las estrategias empresariales vía estímulos fiscales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Las políticas públicas de apoyo apalancan las estrategias empresariales vía estímulos áreas estratégicas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La información existente de la secretaria de Economía u otras fuentes secundarias y sus apoyos logísticos permite la incursión a mercados de exportación a nivel:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Internacional	1	10.0	10.0	10.0
	NR	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se tiene conocimiento si el plan nacional de desarrollo apoya en el cumplimiento de nuestra misión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	4	40.0	40.0	50.0
	NR	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se instrumentan proyectos de inversión para conocer la viabilidad de rentabilidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	4	40.0	40.0	50.0
	NR	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Las políticas de patentes son un factor de protección para la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	4	40.0	40.0	50.0
	NR	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los estrategias permiten costos eficaces					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	4	40.0	40.0	50.0
	NR	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuestionario 5. Producción/logística

Se cuenta con instalaciones que permiten flexibilizar la operación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	5	50.0	50.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se puede ampliar la expansión vía inversión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	Totalmente de acuerdo	4	40.0	40.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se da la entrega rápida de insumos por parte de los proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	Totalmente de acuerdo	4	40.0	40.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los insumos para la empresa son fáciles de obtener

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	6	60.0	60.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los costos de nuestros insumos son caros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	6	60.0	60.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se aprovecha la capacidad instalada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	Totalmente de acuerdo	4	40.0	40.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se planea la innovación de los productos, en función de las necesidades del mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	6	60.0	60.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Resultante de proyectos se cambian métodos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	Totalmente de acuerdo	3	30.0	30.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se tiene rapidez de respuesta tecnológica en función de las estrategias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	5	50.0	50.0	50.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Existe fluidez en los procesos en todas sus actividades hasta el objetivo final

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	5	50.0	50.0	50.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los costos indirectos permiten apoyar la producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	4	40.0	40.0	40.0
	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se mide el impacto del cambio en la forma de producir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	6	60.0	60.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuestionario 6. Finanzas

Nuestro capital de trabajo es eficiente en el logro de liquidez de la tesorería					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Nuestro capital es eficiente, permitiendo ser solventes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Nuestro capital de trabajo es eficiente en la rotación de la cobranza					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Nuestro capital de trabajo es eficiente con inventarios ágiles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Nuestro capital de trabajo es eficaz en la negociación del pago a los proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los costos totales estratégicos se conocen

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los costos de operación apalancan la operación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los costos financieros están alineados al crecimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los costos financieros están alineados a la expansión de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se identifican las fuentes de financiamiento para inversión con estrategia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El costo de capital es resultante de una gestión eficaz del director de finanzas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El retorno de la inversión es acorde con el ciclo de vida del sector

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El valor económico agregado es acorde con el objetivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El crédito por imagen de la empresa refleja el valor de la gestión estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuestionario 7. Talento humano

Las competencias del personal son por conocimientos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Las competencias del personal son por habilidades requeridas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El capital humano y sus competencias se dan con base en un plan maestro					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Las funciones del talento humano están alineadas a la misión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se da el reclutamiento con base en los requerimientos del perfil de los puestos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La capacitación es resultante de la planeación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La capacitación es resultante del control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se cuenta con un plan de vida para nuestro personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se cuenta con un plan de carrera para nuestro personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El nivel de sueldos es competitivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La comunicación es ágil a lo largo de la estructura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La gestión de cada departamento (objetivos particulares) permite operaciones alineadas al objetivo general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La comunicación en toda la estructura permea cordialmente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La motivación permite la productividad de nuestro personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La convivencia social del personal, permite lograr calidad de vida en los mismos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El desarrollo social del personal apoya en la productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Resultados de análisis de frecuencias

Pastelería y Panadería

A. Cuestionario 2. Venta/logística/estrategia

El ciclo de vida de los productos son de:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Corto plazo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El alcance geográfico de los mercados son a nivel:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Local	1	10.0	10.0	10.0
	Regional	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se trabaja con alianzas de:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Con frecuencia se da pérdida de clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía oligopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía monopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El cliente percibe calidad en nuestros productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Existe diversificación para diferentes tipos de clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Considera que se tiene buena imagen ante los mercados meta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El servicio postventa que ofrece la empresa es valorado por sus clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía oligopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía monopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	En desacuerdo	1	10.0	10.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los precios por líneas son competitivos respecto a la competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se otorgan créditos a los clientes que lo requieren

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El margen bruto permite dejar un margen de utilidad competitivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La fuerza de ventas es competente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se mapean los puntos claves de compra de los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La logística de entrega es ágil.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los gastos de ventas son un apoyo al logro de las mismas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El conocimiento externo de las variables permite administrar riesgos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**El conocimiento del perfil por segmento del mercado meta logra identificar
necesidades de los mismos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La empresa se adapta a nuestros mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se cuenta con inteligencia comercial para identificar oportunidades de nuevos mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Nuestros productos cuentan con derechos patentados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los riesgos de cambios tecnológicos de la competencia, se identifican con oportunidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Por necesidad de estatus (autoestima), el consumidor que forma parte de nuestro mercado meta, adquiere marcas extranjeras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuestionario 3. Entorno económico

Se conoce el ciclo de vida de los mercados en los que participa la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Existe poder en nuestros proveedores, que no permite negociar con los mismos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los insumos principales que se requieren en nuestro negocio son de riesgo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Existe alianzas de clientes que impactan a nuestros productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se da con frecuencia pérdida de clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía oligopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía monopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se dan alianzas de la competencia para posicionarse.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los costos de transporte operativo son altos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se dan cambios de estrategias de ventas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Las políticas públicas que apoyan al sector, la conocen los directores de empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La paridad cambiaria representa riesgo en los costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuestionario 4. Oportunidades

Para la operación la tecnología es comprada					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Para la operación la tecnología es propia.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	10.0	10.0	10.0
	No	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La tecnología de los procesos, son consecuencia de un estudio técnico					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se tiene flexibilidad de incursión con nuevos productos a nuestros mercados metas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	10.0	10.0	10.0
	No	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Existe un plan de investigación y desarrollo para innovar acorde con las necesidades de nuestros mercados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	10.0	10.0	10.0
	No	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Las políticas públicas de apoyo apalancan las estrategias empresariales vía estímulos fiscales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Las políticas públicas de apoyo apalancan las estrategias empresariales vía estímulos áreas estratégicas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La información existente de la secretaria de Economía u otras fuentes secundarias y sus apoyos logísticos permite la incursión a mercados de exportación a nivel:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nacional	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se tiene conocimiento si el plan nacional de desarrollo apoya en el cumplimiento de nuestra misión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se instrumentan proyectos de inversión para conocer la viabilidad de rentabilidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Las políticas de patentes son un factor de protección para la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los estrategias permiten costos eficaces

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	NR	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuestionario 5. Producción/logística

Los insumos para la empresa son fáciles de obtener

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	6	60.0	60.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los costos de nuestros insumos son caros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	En desacuerdo	4	40.0	40.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se cuenta con instalaciones que permiten flexibilizar la operación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	4	40.0	40.0	40.0
	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se puede ampliar la expansión vía inversión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	Totalmente de acuerdo	4	40.0	40.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se da la entrega rápida de insumos por parte de los proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	6	60.0	60.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se aprovecha la capacidad instalada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	5	50.0	50.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se planea la innovación de los productos, en función de las necesidades del mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	6	60.0	60.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Resultante de proyectos se cambian métodos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	40.0	40.0	40.0
	En desacuerdo	2	20.0	20.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se tiene rapidez de respuesta tecnológica en función de las estrategias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	40.0	40.0	40.0
	En desacuerdo	2	20.0	20.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Existe fluidez en los procesos en todas sus actividades hasta el objetivo final

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	6	60.0	60.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los costos indirectos permiten apoyar la producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	6	60.0	60.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se mide el impacto del cambio en la forma de producir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	4	40.0	40.0	40.0
	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	60.0
	NR	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuestionario 6. Finanzas

Nuestro capital de trabajo es eficiente en el logro de liquidez de la tesorería					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Nuestro capital es eficiente, permitiendo ser solventes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Nuestro capital de trabajo es eficiente en la rotación de la cobranza					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Nuestro capital de trabajo es eficiente con inventarios ágiles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Nuestro capital de trabajo es eficaz en la negociación del pago a los proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los costos totales estratégicos se conocen

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los costos de operación apalancan la operación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los costos financieros están alineados al crecimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Los costos financieros están alineados a la expansión de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se identifican las fuentes de financiamiento para inversión con estrategia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El costo de capital es resultante de una gestión eficaz del director de finanzas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El retorno de la inversión es acorde con el ciclo de vida del sector

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	Totalmente de acuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El valor económico agregado es acorde con el objetivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El crédito por imagen de la empresa refleja el valor de la gestión estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Cuestionario 7. Talento humano

Las competencias del personal son por conocimientos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	Totalmente de acuerdo	1	10.0	10.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Las competencias del personal son por habilidades requeridas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El capital humano y sus competencias se dan con base en un plan maestro					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Las funciones del talento humano están alineadas a la misión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se da el reclutamiento con base en los requerimientos del perfil de los puestos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La capacitación es resultante de la planeación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La capacitación es resultante del control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	En desacuerdo	1	10.0	10.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se cuenta con un plan de vida para nuestro personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	En desacuerdo	1	10.0	10.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Se cuenta con un plan de carrera para nuestro personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	En desacuerdo	1	10.0	10.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El nivel de sueldos es competitivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La comunicación es ágil a lo largo de la estructura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La gestión de cada departamento (objetivos particulares) permite operaciones alineadas al objetivo general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La comunicación en toda la estructura permea cordialmente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	20.0	20.0	20.0
	En desacuerdo	1	10.0	10.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La motivación permite la productividad de nuestro personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

La convivencia social del personal, permite lograr calidad de vida en los mismos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	30.0	30.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

El desarrollo social del personal apoya en la productividad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	2	20.0	20.0	30.0
	NR	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Resultados de análisis de frecuencias

Fábrica y venta de condimentos, aderezos y salsas

Cuestionario 2. Venta/logística/estrategia

La empresa se adapta a nuestros mercados					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

El ciclo de vida de los productos son de:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Largo plazo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

El alcance geográfico de los mercados son a nivel:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regional	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se trabaja con alianzas de:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Con frecuencia se da pérdida de clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía oligopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía monopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

El cliente percibe calidad en nuestros productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Existe diversificación para diferentes tipos de clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Considera que se tiene buena imagen ante los mercados meta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

El servicio postventa que ofrece la empresa es valorado por sus clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía oligopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía monopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Los precios por líneas son competitivos respecto a la competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se otorgan créditos a los clientes que lo requieren

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

El margen bruto permite dejar un margen de utilidad competitivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La fuerza de ventas es competente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se mapean los puntos claves de compra de los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La logística de entrega es ágil.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Los gastos de ventas son un apoyo al logro de las mismas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

El conocimiento externo de las variables permite administrar riesgos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

El conocimiento del perfil por segmento del mercado meta logra identificar necesidades de los mismos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se cuenta con inteligencia comercial para identificar oportunidades de nuevos mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Nuestros productos cuentan con derechos patentados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Los riesgos de cambios tecnológicos de la competencia, se identifican con oportunidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

**Por necesidad de estatus (autoestima), el consumidor que forma parte de nuestro
mercado meta, adquiere marcas extranjeras**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	NR	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Cuestionario 3. Entorno económico

Se conoce el ciclo de vida de los mercados en los que participa la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Existe poder en nuestros proveedores, que no permite negociar con los mismos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Los insumos principales que se requieren en nuestro negocio son de riesgo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Existe alianzas de clientes que impactan a nuestros productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se da con frecuencia pérdida de clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía oligopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La estrategia de posición de la competencia es vía monopolios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se dan alianzas de la competencia para posicionarse.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Los costos de transporte operativo son altos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se dan cambios de estrategias de ventas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Las políticas públicas que apoyan al sector, la conocen los directores de empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La paridad cambiaria representa riesgo en los costos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Cuestionario 4. Oportunidades

Para la operación la tecnología es comprada					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Para la operación la tecnología es propia.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La tecnología de los procesos, son consecuencia de un estudio técnico					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se tiene flexibilidad de incursión con nuevos productos a nuestros mercados metas.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Las políticas públicas de apoyo apalancan las estrategias empresariales vía estímulos fiscales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Las políticas públicas de apoyo apalancan las estrategias empresariales vía estímulos áreas estratégicas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La información existente de la secretaria de Economía u otras fuentes secundarias y sus apoyos logísticos permite la incursión a mercados de exportación a nivel:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regional	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se tiene conocimiento si el plan nacional de desarrollo apoya en el cumplimiento de nuestra misión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se instrumentan proyectos de inversión para conocer la viabilidad de rentabilidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Las políticas de patentes son un factor de protección para la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Los estrategias permiten costos eficaces

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Cuestionario 5. Producción/logística

Se cuenta con instalaciones que permiten flexibilizar la operación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	En desacuerdo	4	57.1	57.1	71.4
	NR	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se puede ampliar la expansión vía inversión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	Totalmente de acuerdo	3	42.9	42.9	71.4
	NR	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se da la entrega rápida de insumos por parte de los proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	Totalmente de acuerdo	4	57.1	57.1	71.4
	NR	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Los insumos para la empresa son fáciles de obtener

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	4	57.1	57.1	57.1
	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	71.4
	NR	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Los costos de nuestros insumos son caros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	5	71.4	71.4	71.4
	NR	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se aprovecha la capacidad instalada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	5	71.4	71.4	71.4
	NR	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se planea la innovación de los productos, en función de las necesidades del mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	5	71.4	71.4	71.4
	NR	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Resultante de proyectos se cambian métodos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	4	57.1	57.1	57.1
	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	71.4
	NR	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se tiene rapidez de respuesta tecnológica en función de las estrategias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	5	71.4	71.4	71.4
	NR	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Existe fluidez en los procesos en todas sus actividades hasta el objetivo final

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	Totalmente de acuerdo	3	42.9	42.9	71.4
	NR	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Los costos indirectos permiten apoyar la producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	2	28.6	28.6	28.6
	Totalmente de acuerdo	3	42.9	42.9	71.4
	NR	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se mide el impacto del cambio en la forma de producir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	4	57.1	57.1	57.1
	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	71.4
	NR	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Cuestionario 6. Finanzas

Nuestro capital de trabajo es eficiente en el logro de liquidez de la tesorería

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Nuestro capital es eficiente, permitiendo ser solventes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Nuestro capital de trabajo es eficiente en la rotación de la cobranza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Nuestro capital de trabajo es eficiente con inventarios ágiles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Nuestro capital de trabajo es eficaz en la negociación del pago a los proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Los costos totales estratégicos se conocen

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Los costos de operación apalancan la operación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Los costos financieros están alineados al crecimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Los costos financieros están alineados a la expansión de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se identifican las fuentes de financiamiento para inversión con estrategia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

El costo de capital es resultante de una gestión eficaz del director de finanzas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

El retorno de la inversión es acorde con el ciclo de vida del sector

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

El valor económico agregado es acorde con el objetivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

El crédito por imagen de la empresa refleja el valor de la gestión estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Cuestionario 7. Talento humano

Las competencias del personal son por conocimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Las competencias del personal son por habilidades requeridas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

El capital humano y sus competencias se dan con base en un plan maestro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Las funciones del talento humano están alineadas a la misión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se da el reclutamiento con base en los requerimientos del perfil de los puestos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La capacitación es resultante de la planeación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La capacitación es resultante del control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se cuenta con un plan de vida para nuestro personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Se cuenta con un plan de carrera para nuestro personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N/A	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

El nivel de sueldos es competitivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La comunicación es ágil a lo largo de la estructura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

**La gestión de cada departamento (objetivos particulares) permite operaciones
alineadas al objetivo general**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La comunicación en toda la estructura permea cordialmente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La motivación permite la productividad de nuestro personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

La convivencia social del personal, permite lograr calidad de vida en los mismos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

El desarrollo social del personal apoya en la productividad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	14.3	14.3	14.3
	NR	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Apéndice F

Dictámenes de expertos



Facultad de Estudios Superiores Acatlán

Naucalpan, Estado de México, a 23 de septiembre de 2015.

C. a Dr. Carlos Enrique Pacheco Coello
Estudiante del Doctorado
Universidad Anáhuac Mayab

Estimado C. a Dr. Pacheco,

Por este medio expreso que he leído el trabajo que amablemente me hizo llegar, referente a su tesis de investigación doctoral titulada "Diseño y Validación de un modelo de gestión estratégica para el incremento de la productividad, competitividad y permanencia en el mercado. Un estudio en empresas de capital yucateco". En la revisión exhaustiva al modelo propuesto para el análisis de los casos de estudio, me permito expresar los siguientes elementos que he identificado:

- a) El modelo propuesto es original en su diseño, el cual se ha basado en las observaciones realizadas durante el trabajo de campo de su investigación.
- b) El modelo propuesto integra las diversas corrientes teóricas relevantes en la disciplina, las cuales se recuperan en éste para poder construir un análisis amplio y completo de las condiciones de las empresas.
- c) El modelo es replicable en diferentes empresas del sector productivo, incluso podría ser aplicado en diferentes sectores económicos y destacaría la relevancia de los diferentes indicadores estratégicos relevantes para cada uno de ellos.
- d) El modelo sistematiza de manera destacada las variables relevantes necesarias para generar una tipología de empresas en dónde además es posible usarse como elemento diagnóstico para nuevas organizaciones.

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente


Pablo Pérez Akaki
Profesor de tiempo completo
Posgrado en Economía
FES Acatlán, UNAM
ppablo@apolo.acatlan.unam.mx
Tel. 55-56231559.

Instituto Tecnológico de Sonora
 5 de Febrero No. 818 sur
 Teléfono (644) 410-09-00 Apdo. 335
 C.P. 85000 Ciudad Obregón, Sonora, México
 www.itson.mx



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
 Educar para Trascender

Septiembre 24 de 2015

A quien corresponda

Por medio de la presente y después de analizar el Modelo de Gestión Estratégica para el Incremento de la Productividad, Competitividad y Permanencia en el Mercado propuesto por el C. a Dr. Carlos Enrique Pacheco Coello como parte de los resultados de la investigación contenida en la Tesis Doctoral "Diseño y Validación de un Modelo de Gestión Estratégica para el Incremento de la Productividad, Competitividad y Permanencia en el Mercado – Un Estudio en Empresas de Capital Yucateco", emito una opinión favorable del mismo validándolo como tal sustentado en los siguientes argumentos:

1. El sustento y guía de todo el modelo es la misión que la organización tenga con lo que la planeación estratégica es considerada como marco principal, de ahí se desprenden las acciones subsecuentes y consecuentes.
2. El referente anterior sirve para ubicar el contexto de la organización de manera interna (microcosmos) y externa (macrocosmos)
3. Los objetivos y metas desprendidos de los dos puntos anteriores se referencian con Producción y Ventas (proceso-interno y resultado-externo) concatenados los dos con Logística para la optimización de los recursos.
4. La parte central del modelo dado por el Diseño de Estrategias-Indicadores de Competitividad-Indicadores de Productividad-Plan Integrador de Estrategias



Miembro de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
 Miembro del Consorcio para la Colaboración de la Educación Superior en América del Norte

Instituto Tecnológico de Sonora
 5 de Febrero No. 818 sur
 Teléfono (644) 410-09-00 Apdo. 335
 C.P. 85000 Ciudad Obregón, Sonora, México
 www.itson.mx



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
 Educar para Trascender

tiene un referente correlacionado con la Competitividad esbozado en el Diamante de la Competitividad de Porter.

5. Sobre esta parte central las principales observaciones son:

- a. El Diseño de Estrategias se enfoca en el Mercado (Resultado), Producción (Proceso), Capital Humano (Insumo) y Finanzas (Recurso) con lo que el enfoque va a la eficiencia, eficacia y efectividad de lo que se planea, de lo que se usa, de lo que se hace y de lo que se logra.
- b. Los indicadores de Competitividad apuntan a Permanencia, Crecimiento, Innovación y Prestigio con lo que el enfoque es hacia la Penetración y Posicionamiento de la organización en el mercado (cfr. vs. Planeación Estratégica).
- c. Los indicadores de Productividad apuntan a los tradicionales tales como Liquidez, Solvencia, Salud Financiera y Retorno se la Inversión, pero también a los más actuales con la Generación de Valor con lo que el enfoque del mismo considera y por lo tanto no descuida lo mismo el corto plazo y el largo plazo.
- d. Por último en este apartado, el Plan Integrador en consecuencia de lo comentado en los puntos anteriores, señala y apunta al corto, mediano y largo plazo concatenando las acciones a ello.

6. La parte final tiene que ver con la implementación de estrategias y (muy importante) con la verificación de resultados.

7. Sobre éste último punto puede verse en la totalidad del modelo la característica de la retroalimentación que tiene su referente en la filosofía de la mejora continua.

8. De la misma forma y como comentario sobre el modelo en general puede verse que el mismo contempla de manera actualizada y dinámica las fases del



Miembro de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
 Miembro del Consorcio para la Colaboración de la Educación Superior en América del Norte

Instituto Tecnológico de Sonora
 5 de Febrero No. 818 sur
 Teléfono (644) 410-09-00 Apdo. 335
 C.P. 85000 Ciudad Obregón, Sonora, México
 www.itson.mx



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
 Educar para Trascender

proceso administrativo siendo grosso modo los primeros tres niveles lo relacionado con planeación/organización y los últimos tres con dirección/control.

9. Conforme lo plantea el título del modelo el objetivo del mismo se consigue pues el enfoque adoptado, como se ha analizado, apunta hacia la Productividad, Competitividad y Permanencia.
10. Por último y dado que el modelo es una metodología de aplicación general señalo que el mismo puede ser replicado en otras empresas de cualquier tamaño, de cualquier giro y de cualquier localidad para lo cual los alcances y la profundidad del mismo solo tendrían que adecuarse pero sin cambiar el enfoque ni la estructura.

Agradeciendo de antemano las atenciones que se sirvan dar a la presente quedo a sus órdenes para cualquier comentario o aclaración al respecto.

Dr. Roberto Celaya Figueroa
 Cedula 4711982

Tels. (644) 4100900 ext. 2703



Miembro de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
 Miembro del Consorcio para la Colaboración de la Educación Superior en América del Norte



México D.F. a 28 de septiembre de 2015

**Universidad Anáhuac
Programa Doctoral
Presente**

Distinguidos Señores:

Por este conducto me permito enviar na ustedes mis opiniones y comentarios, respecto del Modelo de Investigación que ha preparado el Candidato a Doctor Carlos Enrique Pacheco Coello para obtener el Grado de doctor.

**Opinión sobre el Modelo elaborado por del Candidatura a Doctor
Carlos Enrique Pacheco Coello**

Con el fin de expresar nuestra opinión respecto del Modelo que se sirvió enviarme el Candidato a Doctor Carlos Enrique Pacheco Coello, a continuación me permito ofrecer los siguientes comentarios:

- I. **Respecto de la Consistencia:** El documento expresa el ámbito de aplicación del modelo y narra de una forma congruente las variables y su interrelación. El constructo se define con una congruencia interna que puede asegurar su consistencia, hecho que será demostrable una vez que se realicen las pruebas de validez.
- II. **Relación del Modelo con la Realidad:** El modelo fue aplicado en tres empresas yucatecas y permitió al investigador conocer el efecto visionario de la productividad, competitividad y permanencia en el mercado. Aunque el modelo se basa en percepciones entre los actores que toman las decisiones donde se observa que las características de la rutina contra el enfoque de causa-efecto, permiten que los actores se identifiquen con el Modelo, creando una sensación de realidad. Nos faltaría ver si a través de la reflexión se crean los escenarios convenientes para sustentar en forma rigurosa, pero esta parte del proceso, es consumidora de tiempo lo cual lo hace materialmente imposible ya que esas reacciones pueden ser a largo plazo.

- III. **Relación de las Variable (causa-efecto):** El Modelo de Gestión Estratégica que el autor desarrolla se desprende de los trabajos que se han realizado sobre Administración Estratégica de A. Chandler, H Ansoff, G Steiner y otros, lo cual no hace extraño el Modelo que el Maestro Pacheco expone.
- IV. **Parsimonia:** Durante la lectura del documento proporcionado, se observa una clara exposición de motivos, antecedentes, marco teórico y construcción del constructo, por tanto existe una parsimonia conforme al rigor que se exige.
- V. **Universalidad:** Por las características del estudio, resulta complejo conceder la Universalidad del Modelo, en virtud de que se aplicó una muestra de tres empresas, seleccionadas en forma arbitraria, queda a juicio del investigador el comprobar en el futuro sus conclusiones.

En espera de nuestros comentarios puedan ayudar al Maestro Pacheco en la defensa de su tesis, les envío un cordial saludo.

Atentamente,



Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez