



SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Hermosillo

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LOGRAR VENTAJAS
COMPETITIVAS EN UNA PYME EN DESARROLLO. CASO
DE ESTUDIO”**

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

JENIFFER URREA HUERTA

Director:

Dr. Gil Arturo Quijano Vega

Hermosillo, Sonora, México.

Mayo, 2019



ISO 9001:2015
Sistema de Gestión de Calidad Certificado

****HOJA****

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ponerme en este camino y por haberme permitido aprovechar al máximo esta maestría y tener la dicha de culminarla.

Mi respeto y más grande admiración a los docentes del posgrado en administración del Tecnológico Nacional de México, campus Hermosillo por acompañarme en este camino, gracias por sus enseñanzas, en especial al Dr. Gil Arturo Quijano Vega, por su ardua colaboración y desempeño en terminar de la manera más satisfactoria mi maestría, gracias por impulsarme a ser cada vez mejor y por motivarme en cada momento, le estaré eternamente agradecida.

A mis padres gracias por estar siempre al pendiente de mi y por animarme cuando más lo necesité, gracias por su cariño incondicional y por estar conmigo siempre, los amo.

A mis compañeros de maestría Cesar, Rafael, Marbrisa, Vanessa, Ilse, Carolina, Alejandra y Christian, por formar parte de esto, en especial gracias Daniel Torres por todo el apoyo que me brindaste y por ser tan buen compañero y amigo. A cada uno de ustedes les deseo el mejor de los éxitos.

Pero principalmente, gracias infinitas a mi mejor amigo, mi compañero de aventuras y mi esposo: Rafael Armando Galaz Palma, por tu apoyo y motivación a lo largo de este viaje que emprendimos juntos, a ti te dedico cada una de las horas que invertí en este proyecto, gracias también por permitirme utilizar tu empresa para el desarrollo de esta tesis, sin ti esto no sería posible. Este logro es de los dos, te amo.

RESUMEN

La competitividad empresarial, como lo advierten algunos autores, cada vez toma mayor relevancia entre las empresas, sumado a los frecuentes cambios del entorno en el que vivimos actualmente. Por ello, las empresas deben buscar mejorar su competitividad para que puedan lograr su permanencia en el mercado.

La presente investigación se desarrolla en base a una pyme dedicada a la automatización, el objetivo de la investigación gira entorno a generar mayor competitividad a través de la implementación de los elementos de la planeación estratégica.

El propósito es que la empresa tenga las herramientas necesarias para identificar cuáles son dichos elementos y qué estrategias llevar a cabo para mejorar su capacidad competitiva.

Para la realización de esta investigación se realizó primeramente una revisión exhaustiva de la literatura, a través de la cual se desarrolló la planeación estratégica y se creó una propuesta de medición de un modelo de competitividad para el giro específico de la empresa.

El resultado del trabajo ayuda a comprender de qué manera las pymes pueden aumentar su capacidad competitiva a través de los factores descritos en esta investigación.

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica, competitividad, ventaja competitiva, estrategias.

ABSTRACT

Business competitiveness, as some authors warn, is becoming increasingly important among companies, and also with the frequent changes of the environment. Therefore, companies must seek to improve their competitiveness capacity so that they can achieve their permanence in the market.

This research is based on a pyme dedicated to automation; the objective of the research revolves around generating better competitiveness through the implementation of the elements of strategic planning.

The purpose is for the company to have the necessary tools to identify what these elements are and what strategies to carry out to improve their competitive capacity.

In order to carry out this research, an exhaustive review of the literature was carried out, through which the strategic planning was developed, and a proposal was created to measure a new competitiveness model specific for the company.

The work's results helps to understand how pymes can increase their competitive capacity through the factors described in this research.

KEYWORDS: Strategic planning, competitiveness, competitive advantage, strategies.

ÍNDICE

Introducción	9
1. Planteamiento de la Investigación.....	10
1.1 Antecedentes	10
1.2 Definición del problema de Investigación	13
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo General	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.5 Justificación	18
1.6 Limitaciones y delimitaciones	20
2. Marco teórico.....	21
2.1. Generalidades de la Planeación Estratégica:	21
2.1.1 Visión y Misión	24
2.1.2 Análisis Interno y Externo	29
2.1.3 Cómo Crear Una Estrategia.....	32
2.2 Competitividad.....	35
2.2.1 Definición de Competitividad.....	35
2.2.2 Estrategia Competitiva	38
2.2.3 Ventaja Competitiva	39
2.2.4 Modelos de Competitividad.....	43
2.2.5 La competitividad en México.....	47
2.3 Contexto General de las Pyme en México	52
3. Metodología de la investigación	57
3.1 Diseño de la Investigación	58
3.2 Proceso de la Investigación	61
3.3 Operacionalización de variables	63
3.4 Definición del objeto de estudio	67
3.5 Diagnóstico inicial de la empresa.....	68

4. Desarrollo de la Investigación	70
4.1. Desarrollo de la Misión y Visión.....	71
4.2. Análisis interno y Análisis Externo.....	73
4.3. Desarrollo de las Estrategias.....	78
4.4. Competitividad.....	84
5. Resultados y Recomendaciones	91
6. Conclusiones	113
Bibliografía	117
ANEXOS	122
ANEXO 1. Análisis de Amenazas.....	123
ANEXO 2. Análisis de Oportunidades	124
ANEXO 3. Análisis de Fortalezas	126
ANEXO 4. Análisis de Debilidades	130
ANEXO 5. Plan Estratégico de la empresa Galaz Industrias	134
ANEXO 6. Cuestionario de competitividad.	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Por orden de aparición:

Tabla 1.1. Autoevaluación de Competitividad	14
Tabla 1.2. Etapas del Nivel de Competitividad	15
Figura 2.1. Etapas del Proceso de planeación estratégica	20
Tabla 2.2. Componentes de la declaración misión	27
Figura 2.3. Fuerzas que impulsan la competencia en la Industria.	30
Figura 2.4. Integrando la estrategia y las operaciones.....	32
Figura 2.5. Pirámide de Competitividad.....	35
Figura 2.6. Recursos y capacidades de la organización que pueden generar ventajas competitivas.	41
Figura 2.7. Modelo Explicativo de la Competitividad Empresarial.....	44
Gráfica 2.8. Resultados del Índice de Competitividad Internacional 2017	46
Gráfica 2.9. Resultados generales del Índice de Competitividad Estatal 2016	48
Tabla 2.0. Número de Empresas por Tamaño en 2014.	51
Figura 3.1. Modelo de investigación	57
Tabla 3.2. Alcance de la investigación	58
Figura 3.3. Proceso de la Investigación.....	69
Figura 3.4. Operacionalización de Variables	64
Tabla 3.5. Resultados de la evaluación de competitividad.....	67
Tabla 4.1. Pregunta, Objetivos e Hipótesis de la investigación.....	68
Tabla 4.2. Misión y Visión de la empresa Galaz Industrias	70
Figura 4.3. Análisis FODA de Galaz Industrias	74
Tabla 4.4. Análisis DOFA/DAFO de Galaz Industrias	75
Gráfica 4.5. Factores de competitividad.	84
Gráfica 4.6. Gráfica de Coocurrencias	85
Cuadro 4.7. Factores y Variables de competitividad	86
Tabla 4.8. Niveles de competitividad	88
Gráfica 4.9. Resultados de comercialización del cuestionario de competitividad	90

Gráfica 4.10. Resultados de aseguramiento de la calidad del cuestionario de Competitividad	92
Gráfica 4.11. Resultados de sistemas de la información del cuestionario de competitividad	94
Gráfica 4.12. Resultados de recursos humanos del cuestionario de Competitividad	96
Gráfica 4.13. Resultados de capacidades directivas del cuestionario de Competitividad	98
Gráfica 4.14. Resultados de contabilidad y finanzas del cuestionario de Competitividad	99
Gráfica 4.15. Resultados de Innovación del cuestionario de Competitividad	101
Gráfica 4.16. Resultados de planeación estratégica del cuestionario de Competitividad	102
Gráfica 4.17. Resultados de producción y operaciones del cuestionario de Competitividad	104
Gráfica 4.18. Resultados de cultura del cuestionario de Competitividad	106
Gráfica 4.19. Resultados de organización del cuestionario de Competitividad	107
Gráfica 4.20. Resultados de capital humano del cuestionario de Competitividad	108
Gráfica 4.21. Resultados de gestión ambiental del cuestionario de Competitividad ...	110

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la administración es pieza clave para el desarrollo y cumplimiento de metas y estrategias dentro de una organización. El cambio constante de la tecnología y las nuevas formas de comercio obliga a las empresas a buscar nuevas formas de innovación en sus productos y servicios, es por lo que las organizaciones hoy en día buscan herramientas con las cuales puedan obtener mayor competitividad frente a sus rivales. La importancia de realizar la presente investigación radica en que los nuevos retos a los que se enfrentan las Pymes hoy en día, las vuelven vulnerables. Por lo que se deben desarrollar e implementar estrategias para generar ventajas competitivas cuyo objetivo sea el de lograr tener una mejor adaptación en el entorno y asegurar su permanencia en el mercado.

En el presente estudio se busca analizar dos variables: Planeación estratégica y Ventaja Competitiva, para lograr responder la pregunta de investigación sobre qué efectos tiene la planeación estratégica frente a la ventaja competitiva. Se pretende indagar sobre cuál es la relación que tiene la planeación estratégica y las características de la ventaja competitiva, como lo mencionan Morales y Pech (2000): “El pensamiento estratégico en administración tiene como objetivo la creación de la ventaja competitiva. Y es aquí donde se encuentra la relación entre estrategia y competitividad. Es decir, que mientras el objetivo del pensamiento estratégico es la obtención de ventaja competitiva, el poseerla conduce al incremento de la competitividad”.

La intención de este estudio es aplicar las herramientas propuestas por los principales autores sobre planeación estratégica y competitividad a una empresa cuyo crecimiento puede verse limitado por la ausencia de dichas variables. Uno de los autores más importantes que hablan a cerca de la competitividad es Michael Porter, para el autor “Diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa competirá, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas” (Porter, 2009).

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

La administración existe desde tiempos memorables, se encuentran datos bíblicos, en la sección del éxodo en los que se menciona la importancia de la organización y administración en la cultura egipcia. Los filósofos Sócrates, Platón y Aristóteles también hablaron sobre el tema: Sócrates propuso la universalidad de la administración, Platón introdujo el principio de especialización, Aristóteles describe tres tipos de administración pública: monarquía, aristocracia y democracia (Chiavenato, 1995).

Chiavenato (1995) menciona que el estudio de la administración se desarrolló a través del tiempo lentamente. No fue hasta el siglo XX que se transformó la forma de trabajo y de organizar las empresas con el inicio de la revolución industrial. La introducción de las vías férreas, la electricidad, los sistemas de producción en serie, entre otros grandes descubrimientos, ocasionó enormes cambios en la industria: los obreros y artesanos pasaron a ser operarios de máquinas, se sustituyeron los procedimientos artesanales por los productos en serie, el crecimiento masivo de las ciudades creó la necesidad de la administración pública y se consolidó la administración como área de conocimiento. Con el auge de la revolución industrial incursionan los primeros teóricos de la administración clásica. Fayol menciona las funciones principales de la empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Describió el proceso administrativo con los conceptos de planeación, organización, dirección, coordinación y control que Taylor había descrito anteriormente (Hernández y Palafox, 2012).

La teoría neoclásica describe las funciones del proceso administrativo de la siguiente manera: La planeación estratégica engloba a la empresa en un todo, se utiliza para que la empresa tome decisiones anticipadas, debe describir a dónde se quiere llegar, qué debe de hacerse, cómo, cuándo y dónde. En pocas palabras, es la meta a largo plazo que se debe fijar. En la etapa de organización, se deben alcanzar los objetivos propuestos

por la planeación, además, se debe trabajar para que el personal de la empresa coopere en conjunto para el mismo fin. La dirección es la puesta en marcha de la empresa. El control sirve para realizar monitoreo, mediciones y comparaciones del desempeño de los trabajadores. Esto se realiza por medio de estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo (Chiavenato, 1995).

Entonces se puede definir la administración como la “disciplina que sirve de agente para facilitar el crecimiento y desarrollo de las empresas, de partes interesadas y de la población en general. Las empresas bien gestionadas generan desarrollo social; por lo tanto, la administración es una disciplina con alta responsabilidad social” (Hernández, 2012, p.36).

El administrador debe tener las herramientas necesarias para poder lograr las metas planteadas. Se requiere de una metodología para que una empresa tenga visión y logre cumplir sus objetivos, que pueda crecer constantemente en cuanto a estándares, valor y ganancias. Con un control adecuado de costos y riesgos posibles.

Por otra parte, Quintero (2015, p.166) comenta que:

“La planificación estratégica es uno de los componentes o funciones de la dirección estratégica y al mismo tiempo, un proceso dinámico y sistemático que contribuye en la supervivencia y crecimiento de una institución. La prospectiva asume una significación especial como fundamento para la planificación, porque el carácter estratégico y flexible del método ofrece la posibilidad de desarrollar estrategias que puedan anticiparse a los problemas de las entidades”.

Por lo que es de suma importancia que todas las empresas incluyan estrategias administrativas para su buen funcionamiento y crecimiento.

“Los factores fundamentales que diferencian el proceso de planificación estratégica en las Pymes son la falta de procedimientos formales de planeación estratégica, la forma específica en la que operan las Pymes en base a decisiones y proyectos específicos, sobre los cuales van definiendo una trayectoria a largo plazo que combina etapas de estabilidad y cambio y la calidad de los recursos humanos con la que cuentan las Pymes en que puede existir un divorcio entre la formación y las necesidades del mercado laboral”, (Valencia, 2015, p.342).

Por lo anterior, se propone implementar un plan estratégico guiado hacia el logro de ventajas competitivas.

Las estrategias competitivas, según Porter (2009), consisten en lograr posicionar a la empresa de tal manera que se logre aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de los competidores. Porter describe cinco fuerzas competitivas las cuales rigen la intensidad de la competencia y rentabilidad de la industria: entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores.

En un estudio realizado en Bogotá sobre planificación estratégica y niveles de competitividad en Mipymes, Mora, Vera y Melgarejo (2014, p.86) concluyen que: “Existe una relación directa y significativa entre la planificación estratégica y las dimensiones de la competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá”. Además, los autores exponen lo siguiente:

“Las herramientas de la planificación estratégica y el control de gestión pueden contribuir a mejorar el desempeño de las diferentes funciones empresariales e impactar en la consolidación y crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad que les permitan enfrentar el ingreso de empresas extranjeras, además de proyectar el ofrecimiento de productos y servicios más allá de las fronteras nacionales”.

Los autores invitan a realizar futuras investigaciones sobre las variables de Planificación Estratégica y Competitividad.

La presente investigación va dirigida a la empresa Galaz Industrias. Esta organización se encuentra activa en el mercado desde el año 2012, el giro de la empresa es industrial, dedicándose mayormente al desarrollo de sistemas industriales para el sector automotriz y aeroespacial. La empresa ha crecido considerablemente en los últimos años, sin embargo, no cuenta con herramientas administrativas que le permitan desarrollar estrategias de crecimiento e innovación, motivo por el cual se encuentra el riesgo de ser desplazada por la competencia rival. Por tal motivo se propone utilizar un plan estratégico

que logre incrementar la competitividad de la empresa y asegurar su permanencia en el mercado.

1.2 Definición del problema de investigación

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) arrojados en 2014, en el Estado de Sonora, el promedio de vida de un negocio es de 8.1 años, según el INEGI, el promedio de vida de una empresa es directamente proporcional a la edad de la empresa, es decir, entre más años cumpla la empresa, mayor será su probabilidad de permanecer en el mercado¹.

Como se mencionó anteriormente, la empresa que forma parte de la presente investigación tiene 5 años en el mercado, sin embargo, no tiene desarrollado un plan estratégico, lo cual puede provocar que no logre posicionarse como competidor rival frente a la competencia y por lo tanto su crecimiento y permanencia dentro del mercado se encuentra en riesgo.

A manera de diagnóstico situacional de la empresa, centrándose en los temas de competitividad y planeación estratégica, se aplicó un cuestionario de evaluación del nivel de competitividad de la organización, este cuestionario fue contestado por el gerente general de la empresa Galaz Industrias. Dicho elemento de diagnóstico fue elaborado por Álvarez (2001), el cual comparte en su libro Manual de Competitividad.

El cuestionario de evaluación consta de diez preguntas, acerca de las temáticas que mas adolecen a las empresa competitivamente hablando: equipo directivo, indicadores de desempeño, posición competitiva frente a las empresas de su rango, conocimiento de las funciones y labores de cada uno de los empleados, desarrollo del capital intelectual de la empresa (capacitación), así como también, los manuales, políticas y procedimientos, manejando también los temas de calidad en el producto o servicios, cultura organizacional y sobre todo, incluye la temática de la planeación estratégica.

¹ Datos tomados de la página de INEGI:
<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/esperanza/default.aspx>

La evaluación se contesta en escala del 0 al 3, refiriéndose a cero cuando no existe o no se cuenta con ello, el valor de uno se otorga cuando existe información, pero es incipiente, el numero dos es cuando se hace un uso adecuado de la característica descrita y el numero tres es el máximo deseable y significa que la empresa hace satisfactoriamente su trabajo en dicho rubro (ver Tabla 1.1).

Se realiza la siguiente formula para interpretar posteriormente los resultados:

$$\text{Porcentaje de cumplimiento de competitividad} = \frac{\text{Total Obtenido}}{153} \times 100$$

Tabla 1.1. Resultados de la Autoevaluación del cumplimiento de competitividad

Núm.	Pregunta	Resultado	Ponderación	Total
		A	B	AXB
1	¿El EQUIPO DIRECTIVO de la organización, dirige y concentra los esfuerzos de mejora?	2	4	8
2	¿La organización monitorea sus principales indicadores y resultados de desempeño?	1	4	4
3	¿La organización evalúa periódicamente su posición competitiva contra el resto de sus competidores?	1	4	4
4	¿Cada uno de los colaboradores conoce y cumple adecuadamente con sus funciones dentro de la organización?	1	4	4
5	¿Todo el personal es entrenado y desarrollado continuamente?	2	5	10
6	¿Los manuales, políticas y procedimientos, son funcionales y facilitan la toma de decisiones?	1	5	5
7	¿La calidad del producto/servicio cumple los requisitos del cliente y se tiene un sistema de calidad documentado?	2	5	10
8	¿La organización trabaja con base en objetivos y estrategias de negocio planeados anualmente?	1	6	6
9	¿La organización implanta planes y proyectos de mejora?	1	6	6
10	¿La organización rediseña regularmente su cultura organizacional?	1	8	8
TOTAL				65

Fuente: Álvarez, M. (2001). *Manual de competitividad*.

Los resultados que se obtuvieron a partir de este primer diagnóstico, es que la empresa tiene un nivel de competitividad del 42.4%, lo cual quiere decir que tiene un nivel “aceptable” de competitividad según se indica en la Tabla 1.2.

Tabla 1.2. Etapas del Nivel de Competitividad

% De Cumplimiento	Etapa	
Menor a 25%	I. INCIPIENTE	Bajo Nivel de Competitividad
25.1%– 50%	II. ACEPTABLE	Regular Nivel de Competitividad
50.01%-75%	III. SUPERIOR	Buen Nivel de Competitividad
75.01%-100%	IV. SOBRESALIENTE	Muy Alto Nivel de Competitividad

Fuente: Álvarez, M. (2001). *Manual de Competitividad*.

La propuesta de Álvarez (2001), es que, a partir de la ponderación obtenida de esta evaluación, la organización podrá ser capaz de identificar en qué aspectos organizacionales está perdiendo competitividad, dicho de otra manera, que aspectos se pueden mejorar para lograr mayor competitividad. El nivel “aceptable” de competitividad significa que la organización “ha subsanado sus principales puntos de vulnerabilidad y cuenta con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos de los clientes y competidores” (Álvarez, 2001). A partir de este primer contacto con las deficiencias o debilidades de la empresa, se hace visible el impacto que tendría desarrollar estrategias a través de la planeación para lograr una mayor competitividad.

Referente a las variables de estudio que son planeación estratégica y competitividad, un estudio realizado por Morales y Pech (2000), destaca lo siguiente:

“La búsqueda de la ventaja competitiva se comprende como un esfuerzo por enfrentar las potencialidades y limitaciones de la empresa a las oportunidades y riesgos que vive el entorno. Esto se hace con el fin de establecer aquellas acciones que aseguren la sobrevivencia, el crecimiento y rentabilidad del negocio a través del empleo más astuto de los recursos de la empresa. (...) El pensamiento estratégico en administración tiene como objetivo la creación de la ventaja competitiva. Y es aquí donde se encuentra la relación entre estrategia y competitividad. Es decir, que mientras el objetivo del pensamiento estratégico es la obtención de ventaja competitiva, el poseerla conduce al incremento de la competitividad”.

Saavedra y Milla (2017) mencionan que la competitividad empresarial es la capacidad que tienen las empresas para “generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor, o para actuar favorablemente ante la competencia con otra empresa, obteniendo beneficios y consolidando su presencia en los mercados” (p.184), por otra parte mencionan que la competitividad empresarial depende también de la interacción de los niveles micro, meso macro y meta, o sea la interacción de las empresas con el entorno: “Se requiere que las empresas alcancen un alto nivel de productividad, calidad, flexibilidad y agilidad, que les permita sostener una ventaja competitiva estratégica y generar redes empresariales para acelerar los procesos de aprendizaje colectivo” (Saavedra y Milla, 2017. p.184).

Con los avances tecnológicos y científicos y las nuevas formas de comercio, la industria exige que las empresas no solo sean mejores, si no que ofrezcan una ventaja competitiva que las diferencie y que logren ofrecer un producto o servicio con un valor único. La planeación estratégica a su vez ejerce una función importante, puesto que, en base a ella se establecen la misión y visión de la empresa, se realiza un análisis interno y externo de la organización y se construyen estrategias (las cuales en este estudio se pretende que sean construidas en base a generar ventajas competitivas). Saavedra y Milla (2017), mencionan que lograr la competitividad es posible si existe un buen manejo de las áreas de la empresa que son factores clave como impulsores de competitividad, entre ellas se encuentra la planeación estratégica, sostienen que la planeación estratégica es la que determina el curso de acción ya que a través de ella se establecen los “objetivos, políticas y metas que habrán de orientarla en un largo período de tiempo, y la asignación de los recursos necesarios para su realización” (p. 184).

Por tal motivo, en la presente investigación se pretende estudiar los elementos de la planeación estratégica y las bases de la competitividad para crear un plan estratégico guiado a generar ventajas competitivas, con el fin de que la empresa logre obtener las herramientas necesarias para competir con sus rivales y permanecer posicionado en la industria.

Dicho lo anterior, la pregunta de investigación es:

¿De que manera afecta la aplicación de la planeación estratégica y el desarrollo de los principales elementos de competitividad en una pyme?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Desarrollar un plan estratégico que le permite a una PYME lograr una mayor competitividad en el mercado.

1.3.2 Objetivo Específico:

- Conocer las herramientas necesarias para desarrollar un plan estratégico.
- Identificar las herramientas necesarias para desarrollar mayor competitividad y en base a eso, determinar el modelo de competitividad más conveniente para la empresa.
- Elaborar un análisis estructural y una evaluación de la competitividad de la empresa.
- Crear estrategias guiadas hacia el aumento de la competitividad de la empresa.
- Elaborar una propuesta del diseño de planeación estratégica para aumentar la competitividad de la empresa.

1.4 Justificación

Las pymes son de gran importancia en el país porque son una fuente de empleos y una de las bases más importantes para la economía de México. El problema es que las empresas fracasan en los primeros años de vida por causa de múltiples factores como la falta de planeación estratégica. Por lo que es importante que las empresas precisen de

herramientas administrativas que les permitan crear competitividad en el mercado y lograr posicionamiento permanente.

Estrada et. Al (2009) menciona que, a través de un estudio realizado en México, se dio a conocer que las pymes que tienen mayor competitividad son aquellas que cuentan con mayor nivel tecnológico y tienen una planeación estratégica. “De igual manera, la planeación estratégica se relaciona positivamente tanto con las habilidades gerenciales como con la competitividad empresarial” (Kotey y Meredith, 1997; Peel y Bridge, 1998; Gibbons y O'Connor 2005; O'Regan et al., 2006; Wang et al., 2006; Glaister et al., 2008 citados por Leyva, Cavazos y Espejel, 2017).

Las empresas deben buscar cuál es su ventaja competitiva, como lo dicen Rubio y Aragón (2016): “Cómo alcanzar y sostener una ventaja competitiva es una cuestión crucial para el éxito y la supervivencia de las empresas” (p.36), el éxito de las empresas no depende solamente de su administración, mejor dicho, dependen de qué tan competitiva es una empresa frente a las organizaciones rivales.

Para lograr su posicionamiento permanente y competitivo, las empresas deben realizar un análisis de quienes son sus competidores en el mercado y profundizar en qué posición se encuentra versus su competencia. La intención de esta investigación es desarrollar un plan estratégico para crear estrategias que ayuden a la organización a lograr mayor competitividad en el mercado.

Por lo anterior, la intención de esta investigación es precisamente crear una planeación estratégica para la empresa Galaz Industrias, y a partir de esta, desarrollar estrategias que generen ventajas competitivas, con la finalidad de que la organización logre su permanencia en el mercado, pero que, además, tenga los elementos necesarios para lograr destacar de su competencia.

1.5 Limitaciones y Delimitaciones

La presente investigación se centra en la empresa Galaz Industrias, una empresa dedicada a la automatización industrial, el estudio se desarrollará en un lapso de dos años iniciando en agosto 2017 y finalizando en mayo 2019.

La limitación para el desarrollo de este estudio es el tiempo, siendo que existe una probabilidad de que no se alcance a implementar y/o medir todos los elementos de la planeación estratégica y la competitividad, sin embargo, la empresa tiene la mejor disposición para ayudar en lo que sea necesario para la realización y desarrollo de la investigación.

La delimitación de esta investigación es únicamente el área administrativa de la empresa, se busca establecer estrategias para lograr ventajas competitivas. Mejorar la competitividad de la empresa comprende una gran área de acción, sin embargo, por cuestión de tiempo, es probable que este trabajo no logre abarcar más áreas de la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Generalidades de la Planeación Estratégica:

La planeación estratégica “es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para realizarlo”, la planeación estratégica se realiza en todo tipo de organizaciones y su proceso formal se ha realizado durante más de 30 años (Goodstein, 1998, p.5). Continuando con el autor, el contempla nueve etapas del proceso de planeación estratégica (búsqueda de valores, planeación para planear, formulación de la visión, diseño de la estrategia, análisis de brechas, auditoría de desempeño, planeación de contingencias, integración de los análisis de acción e implementación) las cuales se muestran en la Figura 2.1.

Figura 2.1 Etapas del Proceso de Planeación Estratégica.



Adaptado de Goodstein, (1998). *Planeación estratégica aplicada*.

El concepto de planeación estratégica se puede entender como toda aquella metodología que se realiza en una empresa para alcanzar objetivos deseados. La planeación estratégica de una organización es el mecanismo por el cual se interactúa con el contexto ambiental, la estrategia es “el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo” (Chiavenato, 2009. p.64).

De la misma forma que Chiavenato describe a la planeación estratégica como un mecanismo que interactúa con los ambientes externos, Koontz define a la planeación

como aquella que se realiza en un ambiente incierto: “nadie puede asegurar si los ambientes externo e interno serán los mismos la semana próxima, mucho menos lo podrán hacer dentro de varios años; por tanto, las personas sólo hacen suposiciones o pronósticos sobre el ambiente previsto” (Koontz, 2012. p. 130).

David (2008) menciona que el proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. “La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir”. En la etapa de implementación o también conocida como “etapa de acción”, según David, el reto es la motivación de los gerentes y los empleados de la organización, para que de esta forma se trabaje con mayor entusiasmo en pro de los objetivos y estrategias planificadas. La última etapa es la evaluación de la estrategia, en la cual los gerentes hacen una revisión de las estrategias y verifican si están funcionando o no, las estrategias pueden ser modificadas, ya que el ambiente interno y externo tiende a cambiar. David (2008, p.37-38) muestra tres pasos importantes de la evaluación:

1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño.
3. Realizar acciones correctivas.

En base a un entorno que se encuentra en constante cambio, las empresas deben de estar enfocadas en utilizar herramientas que le permitan planear estratégicamente a futuro y de esta manera estar preparada ante los cambios externos que pueden presentarse.

En la etapa de la planificación estratégica los directivos deben de desarrollar objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos los cuales estén designados a guiar la acción y asignación de recursos. Para conseguirlo se deben de hacer las siguientes

preguntas: ¿Cómo describimos las estrategias?, ¿Cómo medimos nuestro plan? ¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia?, ¿Cómo financiar nuestras iniciativas?, ¿Quién liderará la ejecución de la estrategia? (Kaplan y Norton, 2008).

Según los autores Robbins, DeCenzo y Moon (2009), el proceso de administración estratégica incluye nueve pasos, siete de los cuales corresponden a la planeación estratégica:

1. Identificar la misión, objetivos y estrategias actuales de la organización.
2. Analizar el entorno.
3. Identificar las oportunidades y amenazas.
4. Analizar los recursos de la organización.
5. Identificar fortalezas y debilidades.
6. Volver a evaluar la misión y los objetivos de la organización.
7. Formular estrategias.
8. Implementar estrategias
9. Evaluar los resultados.

Otros autores mencionan que existen diferentes pasos para realizar la planeación estratégica. Koontz, Weihrich y Cannice (2008) proponen los siguientes elementos para formular una estrategia: Insumos en la organización, Análisis de la industria, Perfil de la empresa, Orientación, valores y visión de los ejecutivos, Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica, Ambiente externo presente y futuro, Ambiente interno, Desarrollo de estrategias alternativas, Evaluación y elección de estrategias, Pruebas de congruencia y planeación de contingencias y la Planeación a mediano y corto plazos (implementación a través de organizar, asignar personal, dirigir y controlar).

Para Álvarez (2006), la planeación estratégica consta de prever lo que se va a hacer en los próximos meses, visualizar escenarios futuros, preparar alternativas para conducir el negocio, y fijar objetivos agresivos pero realistas.

Hill y Jones (2009), proponen un modelo de planeación estratégica de 5 pasos:

1. Desarrollar la misión de la empresa, así como las metas corporativas.
2. Realizar un análisis del ambiente externo de la organización con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas.
3. Realizar un análisis del ambiente interno para poder identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
4. Buscar las estrategias con las que se formarán las fortalezas de la organización e intentar corregir las debilidades tratando de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas. Dichas estrategias deben ir de la mano con la misión y con las metas de la compañía.
5. Implementación de las estrategias.

2.1.1 Visión y Misión

Chiavenato (2009) define a la visión como “la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio”, es decir, establecer la visión determina a dónde se desea llegar en un futuro; como lo dan a conocer Hill y Jones (2009): “La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar” (p.14).

Robledo y Ríos (2013) hacen el siguiente análisis de la visión incluyendo la opinión de varios autores:

La visión es una imagen de futuro que la organización se plantea, es algo que no es real, pero que permite a ésta visualizar a dónde quiere llegar (Thornberry, 1997). Es el planteamiento que refleja los objetivos de largo plazo de la organización, sirviendo de guía para acciones futuras con el fin de que esta se convierta en lo que quiere ser y alcance la posición que desea (Özdem, 2011). Además de hacer explícitas las aspiraciones e intenciones, la visión especifica también los valores y creencias de la organización (Weijermars, 2012) y es por eso por lo que su carácter debe ser inspirador, claro y retador (Peters, 1993).

Horwath, (2012) citado por López, Alfaro, Díaz, Villareal y Pedraza (2018), tienen la siguiente definición de visión:

La visión representa el propósito de la organización a futuro. La visión proporciona orientación estratégica y enfoque motivacional. A medida que avanza a través de sus estrategias hacia sus metas, la visión es utilizada para ayudar a mantenerse continuamente en el camino. Mientras que la declaración de la misión representa el propósito que se vive en la actualidad, la declaración de la visión representa el propósito futuro por alcanzar.

Es importante que la organización tenga el conocimiento de que la declaración de la visión se debe dirigir hacia los ideales de la compañía. A un largo plazo y, guiada por los principios de la empresa, la visión ayuda a que la organización se convierta en lo que quiere llegar a ser. Las declaraciones de la visión deben ser desarrolladas para aspirar a nuevos retos, la visión debe ser capaz de diferenciar a la organización de todas las demás (Aguilar, Robledo y Serna, 2015).

Para la formulación de la visión, Álvarez (2001), p. 31, propone una serie de preguntas con las cuales se busca responder en dónde piensa estar la empresa en un futuro:

- ¿A qué aspiración nos gustaría llegar en el futuro?
- ¿En qué lugar del mercado nos visualizamos en el futuro?
- ¿Los accionistas se sentirían muy satisfechos si la organización llegara a ser?
- ¿Si reforzamos nuestro desarrollo organizacional podemos aspirar a?
- ¿Con la tendencia de nuestro crecimiento podríamos llegar a?
- ¿Con la eliminación del desperdicio organizacional actual podemos pensar en ser?
- ¿Si mejoramos drásticamente nuestro desempeño organizacional estaremos en capacidad de?
- ¿Qué propósitos de liderazgo y trascendencia nos motivan?
- ¿Cuál es el sueño de la organización?

Para realizar la formulación de la visión, es necesario que se reúnan los gerentes y ejecutivos de la organización. La visión de la empresa debe enfocarse, como se mencionó antes, en la expectativa a largo plazo que se espera. Para David (2009), la pregunta básica que se tiene que responder al momento de desarrollar la visión es: “¿qué queremos llegar a ser?”. Si la empresa tiene clara la visión, esta podrá tener las bases

para expresar una declaración de la misión, es por eso por lo que se debe establecer primero la visión de la empresa y posteriormente establecer la misión.

“Las organizaciones no son creadas por azar, sino que existen para hacer algo”. (Chiavenato, 2009. p.64). La misión de la empresa es la razón de ser de la empresa, es el por qué se hace el trabajo. Es importante que las empresas tengan una misión establecida ya que esta destaca el porqué de lo que la empresa realiza. Contrario a los objetivos y estrategias que la organización se plantea, la misión es “una parte duradera del proceso de planificación dentro de la organización” (Harrison y Caron 2009).

La misión es uno de los aspectos de la planeación estratégica más importante, ésta debe ser redactada de forma clara y precisa y debe contener los enunciados que justifiquen la existencia de la compañía junto con su propósito, visión y funciones. Para desarrollar la misión, la empresa debe describir qué tipo de negocio es la empresa, Goodstein (1998), propone cuatro enunciados con los cuales se puede establecer la misión de la organización: Describir qué funciones desempeña, para quién van dirigidas sus funciones, de qué manera se realizan dichas funciones y responderse el por qué existe la organización.

Cada organización o institución social debe buscar ser la diferencia en la vida de la sociedad, la búsqueda de esta diferencia es la misión: “Propósito de la organización y la razón de ser” (Drucker et al. 2008, p. 14). La declaración de la misión debe ser corta y precisa y describir por qué la empresa hace lo que hace; la misión debe tener un significado profundo con el cual cada miembro del equipo pueda sentirse parte de ella y “ponerse la camiseta”. Otro punto importante es que la misión tiene que tener la proporción exacta de oportunidades, competencia y compromiso y nunca basar la declaración en ganancias puesto que se busca vender el concepto de que se está ofreciendo “el alma”.

Drucker et al. (2008), menciona que la empresa debe realizar una autoevaluación para poder crear estrategias en base al crecimiento de la organización, por lo cual, se deben

enfocar en la misión buscando responder las preguntas: ¿Cuál es nuestra misión?, ¿quién es nuestro cliente? Y ¿cuál valor ofrecemos al cliente?

David (2009) p.60 cita a Peter Drucker (1974):

La misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas. Nada parece más simple o más obvio que saber cuál es el negocio de una compañía. (...) Pero la realidad es que la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, casi siempre resulta complicada y la respuesta correcta dista mucho de ser evidente. Responder esta pregunta es la responsabilidad primordial del estratega.

Al tener la respuesta al porqué existe una organización, se puede identificar de manera más concreta la misión y, “Una vez que la organización haya identificado la misión, podrá dirigir la vista al exterior de la compañía para asegurarse de que su estrategia es acorde con el entorno” (Robbins, DeCenzo y Moon, 2009. p.83).

La misión debe estar redactada con actitud, enfocada a toda persona que sea parte de la organización, desde trabajadores hasta proveedores y clientes, no debe ser mayor a 200 palabras. Cuando se tiene una misión efectiva, ésta es entendida por toda la organización de manera que transmita motivación (David, 2009). En la Tabla 2.2 se exponen los componentes que deben tomarse en cuenta para el desarrollo de la declaración de la misión.

Tabla 2.2 Componentes de la declaración misión.

COMPONENTE	CUESTIONAMIENTO	EJEMPLO
1. Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Creemos que nuestra responsabilidad primordial es con los médicos, enfermeras, pacientes, madres y todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios (Johnson & Johnson).
2. Productos y servicios	¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	El negocio de Standard Oil Company (Indiana) es la exploración y la extracción de petróleo crudo, gas natural y líquidos del gas natural, para fabricar productos de alta calidad útiles para la sociedad a partir de estas materias primas, y para distribuir y comercializar estos productos y brindar servicios relacionados confiables al público consumidor a precios razonables (Standard Oil Company).
3. Mercados	¿En dónde compite la empresa geográficamente?	Nuestro énfasis está en los mercados de Norteamérica, aunque exploraremos las oportunidades internacionales (Blockway).
4. Tecnología	¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	Control Data está en el negocio de aplicar tecnología microelectrónica e informática en dos grandes áreas: hardware para computadoras y servicios de optimización por medio de computadoras, los cuales incluyen cálculo, información, educación y finanzas (Control Data).
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Satisfacer la necesidad internacional de conocimiento a un precio justo mediante el respaldo, la evaluación, la producción y la distribución de información valiosa de tal manera que beneficie a nuestros clientes, empleados, otros inversionistas y a nuestra sociedad (McGraw-Hill).
6. Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	Nuestro liderazgo de categoría mundial está consagrado a una filosofía administrativa que antepone las personas a las ganancias (Kellogg).
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma	¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	Crown Zellerbach está comprometida en superar a nuestra actual competencia en un plazo de 1,000 días, dando rienda suelta a las energías y capacidades constructivas y creativas de cada uno de sus empleados (Crown Zellerbach).
8. Preocupación por su imagen pública	¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Compartir la obligación mundial de proteger el ambiente (Dow Chemical). Contribuir a la fortaleza económica de la sociedad y desempeñarse como un buen ciudadano corporativo a nivel local, estatal y nacional en todos los países en los que tenemos negocios (Pfizer).
9. Preocupación por los empleados	¿Los empleados son valiosos para la empresa?	Reclutar, desarrollar, motivar, recompensar y retener al personal que posea habilidades, carácter y dedicación excepcionales proveyendo buenas condiciones de trabajo, liderazgo superior, compensaciones basadas en el desempeño, un atractivo programa de prestaciones, oportunidades de crecimiento y un alto grado de seguridad laboral (The Wachovia Corporation).

Adaptado de David, F. (2009). *Conceptos de Administración Estratégica*.

La misión expresamente dirigida hacia el cliente debe enfocarse en transmitir el valor de la empresa y no solo en el producto o servicio que vende. David (2009) cita a Drucker sobre su opinión de la declaración de la misión y el valor de la empresa enfocada al cliente:

Es el cliente quien define lo que es una empresa. Es sólo él quien, con su voluntad para pagar por un producto o servicio, transforma los recursos económicos en riqueza y los simples objetos en bienes. Lo que una empresa piensa que produce no tiene importancia primordial, al menos no para

el porvenir del negocio ni para su éxito. Lo que el cliente cree que está adquiriendo, lo que considera que tiene un valor, es lo verdaderamente decisivo: determina lo que la empresa es, lo que produce y si prosperará o no. Y lo que el consumidor adquiere y considera que posee un valor jamás es un producto. Siempre es algo de utilidad, lo que el producto o servicio hace por él. Los clientes constituyen los cimientos de una empresa y la mantienen con vida (p.68).

Aguilar, Robledo y Serna (2015) realizan una investigación en la que evalúan la misión de las empresas, encontraron que la gran mayoría de las declaraciones de misión no corresponden a las definiciones de la literatura. Algunas de las compañías enfocan su misión en lo que ya hacen o desarrollan muy ampliamente la misión. Los autores llegan a la conclusión que las organizaciones realizan declaraciones de la misión solo por formalismo o para cumplir con un requisito ya sea legal o de calidad.

López et. al (2018), realizaron en México un estudio muy similar al de Aguilar et. al, llegando a la misma conclusión de que la declaración de la misión y visión de las empresas en México se realizan solo por formalismos, lo que significa que las empresas no trabajan en base a planeación, más bien trabajan de forma improvisada. En sus resultados exponen que el 28% de las empresas no tienen visión y misión.

Lo anterior es preocupante, ya que, sin una visión establecida no hay misión y, sin misión, “la organización no sabe hacia dónde va. Sin misión, ¿qué sentido tiene hacer cambios y mejoras dentro de una organización?, ¿cómo sabemos que vamos hacia un buen destino? (...) sin misión, nada importa” (Álvarez, 2006, p.53).

2.1.2 Análisis del Entorno Externo e Interno

“La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica” (Hill y Jones, 2009, p.19). Es necesario conocer el entorno externo e interno de las empresas para tener estrategias con las cuales se pueda “comprender el presente y prever el futuro” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008. p. 37).

El objetivo principal del análisis externo de la organización es identificar las oportunidades y amenazas que pueden afectar al cumplimiento de la misión. Como oportunidades se

refieren a “una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica”, en cuanto a amenazas puede ser definida como “una condición presente en el entorno general que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica” (Hitt, et. al, 2008. p.39-40). Por otro lado, en el análisis interno de la organización, el objetivo es detectar cuales son las fortalezas y las debilidades de la empresa, en esta etapa se deben analizar recursos, capacidades y aptitudes de la empresa. Al análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se le llama análisis FODA (Hill y Jones, 2009).

Para Hill y Jones (2009), el objetivo de la matriz FODA es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía. La meta es comprender cuales son las oportunidades y amenazas que afectan a la compañía y poder crear estrategias con base en ello, entendiendo como oportunidades cuando la empresa puede aprovechar las condiciones favorables de su ambiente para formular e implementar estrategias que le permitan a la empresa ser más rentable y amenazas como aquellas condiciones del ambiente externo que ponen en peligro la integridad y rentabilidad de la empresa.

El siguiente paso es realizar estrategias guiadas a mejorar las debilidades y amenazas y a poner mayor énfasis en las fortalezas y oportunidades. En base a la matriz FODA, se pueden utilizar las siguientes estrategias:

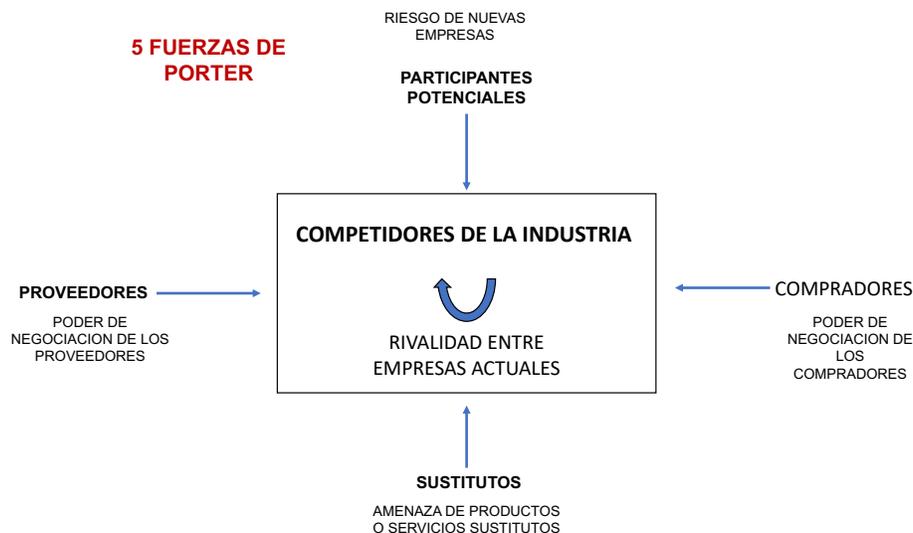
1. La estrategia DA. Busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.
2. La estrategia DO. Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La estrategia FA. Utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de

marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.

4. La estrategia FO. Capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades (Koontz, Wehrich y Cannice, 2008. p.138)

El diagnóstico del ambiente interno y externo de la organización es esencial para que se desarrollen estrategias integradoras. Para realizar estrategias, exclusivamente hablando del ambiente externo, es necesario enfocarse a “el área competitiva en la que opera una compañía, los operadores del cambio en el mercado, lo que hacen las empresas rivales y los factores que determinan el éxito competitivo” (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, P.49), estas estrategias pueden realizarse siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter (ver Figura 2.3).

Figura 2.3 Fuerzas que Impulsan la Competencia de la Industria.



Adaptado de Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*.

En la figura 2.3 se muestran las cinco fuerzas que impulsan a la competencia en la industria según Porter (2009), las cuales se describen a continuación:

1. **Los competidores de la Industria.** Es la rivalidad existente entre las empresas actuales y que se dedican al mismo ramo.
2. **Los participantes potenciales.** Con los cuales se corre el riesgo de que se desarrollen nuevas empresas.
3. **Los compradores.** Son aquellos que tienen el poder de negociación.
4. **Los sustitutos.** Se refiere a la amenaza latente de la creación de nuevos productos o servicios.
5. **Los proveedores.** Amenazan con el poder de negociación al igual que los compradores.

Para lograr su posicionamiento permanente y competitivo, las empresas deben realizar un análisis del entorno externo de la organización. “El *modelo de competencia de cinco fuerzas* es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una” (Thompson, et. al, 2012, p.54).

2.1.3 Cómo Crear Una Estrategia

Las estrategias “son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”. Son todo ese tipo de prácticas cuyas decisiones son tomadas por parte de la alta dirección, dichas estrategias definen el futuro de la organización a largo plazo. “Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta” (Fred, 2009. p.13).

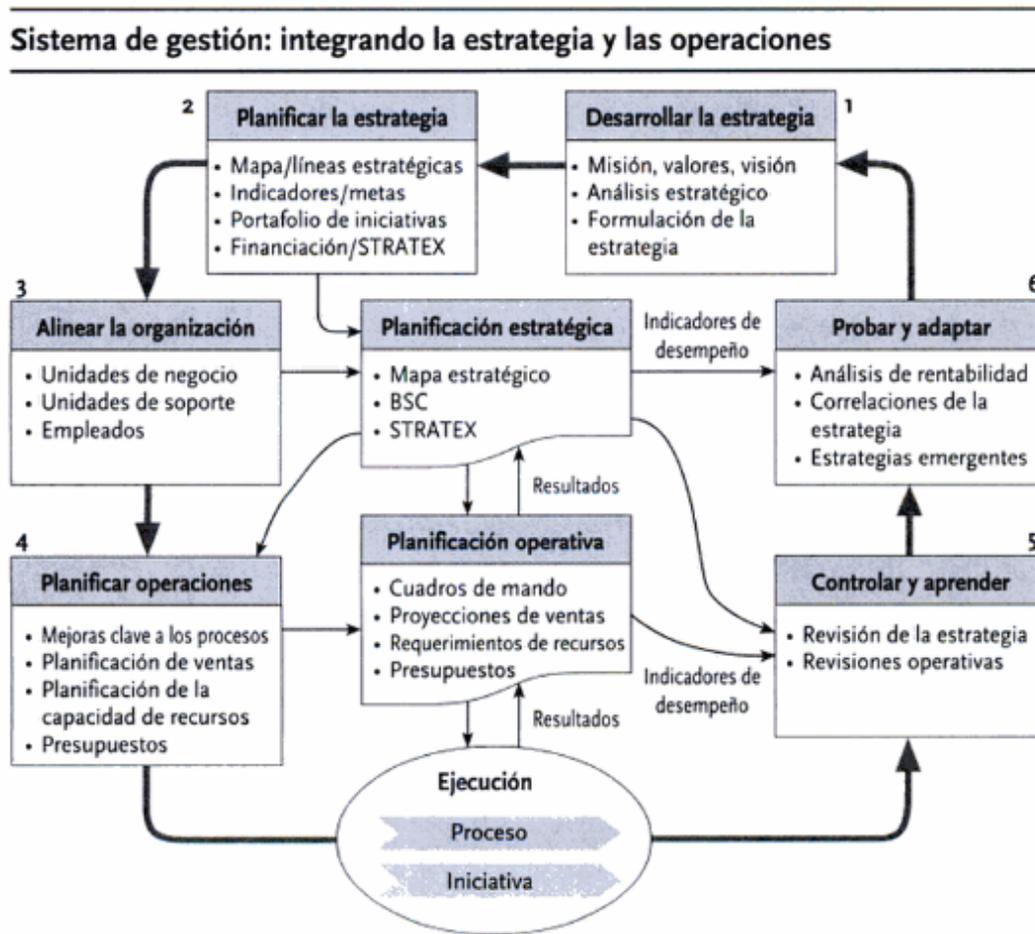
El diseño de la estrategia es el intento inicial de la organización en el cual todos sus esfuerzos deben ir dirigidos hacia el cumplimiento de la misión de la organización. (Goodstein 1998). Así mismo, la estrategia es “Un plan de acción que pretende llevar a la organización al cumplimiento de objetivos a corto plazo” y con esto poder cumplir los objetivos planteados (Harrison y Caron, 2009, p. 5).

Münch (2010) define estrategia como aquellas alternativas o acciones que muestran los medios, recursos y esfuerzos dirigidos hacia el logro de objetivos en condiciones óptimas. La mejor manera de lograr los objetivos es por medio de las estrategias.

“La estrategia es la determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas” (Koontz, et. al, 2008. p. 131).

Kaplan y Norton (2008), en su libro The Execution Premium, nos muestran una propuesta del proceso de cómo integrar la estrategia a las operaciones. En la Figura 2.4 se muestra el ciclo que se debe de seguir al vincular las estrategias con las operaciones (para los fines de esta investigación, solo se describirá el desarrollo de la estrategia):

Figura 2.4. Integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: Kaplan y Norton, (2008). The Execution Premium. p.23.

En la figura anterior se aprecia que el ciclo inicia con el desarrollo de la estrategia. Kaplan y Norton proponen que, durante el proceso del desarrollo de la estrategia, los directivos deben responder a las preguntas: ¿de qué negocio participamos y por qué?, en la cual se debe establecer la misión, visión y los valores; ¿cuáles son los puntos clave? Con la cual se debe de establecer un análisis del entorno competitivo; ¿cómo podemos competir mejor? En esta pregunta, los directivos deben de aclarar a qué nichos quieren dirigirse, el valor que la empresa otorgará a sus clientes, definir los procesos clave que crean la diferenciación, cuáles son las capacidades del capital humano que requiere la estrategia y que facilitadores tecnológicos tiene dicha estrategia.

Después de haber desarrollado la estrategia, es necesario también que la alta gerencia precise de implementar formas o modelos para medir el cumplimiento de dicha estrategia. A las organizaciones se les hace difícil la ejecución de las estrategias, la principal causa de esto es por los posibles obstáculos que se pueden presentar a la hora de implementarlas. “Algunas de las trabas más reconocidas son la falta de capacitación y experiencia de los ejecutivos; la desvinculación del directivo para su cumplimiento del programa y dejar a los mandos medios como responsables, entre otros” (Olivares, 2011. p.16).

Olivares, 2011. p.24 menciona:

La ejecución de la estrategia es un proceso que requiere el involucramiento de toda la organización para alcanzar las metas propuestas. La ejecución, es hoy en día uno de los temas más importantes que enfrentan las organizaciones, y constituye también uno de los mayores retos de los CEO'S y/o líderes, así como de los colaboradores en todos los niveles de la organización. Ninguna organización puede cumplir sus metas a menos que todos las que la conforman practiquen la disciplina de la ejecución.

El autor realiza un análisis de diversos autores que describen los principales obstáculos de la ejecución de las estrategias planteadas en las organizaciones, tales obstáculos parten de la premisa de que “las propias empresas no conciben la ejecución de la estrategia como un proceso disciplinado, es decir como un conjunto lógico de actividades interconectadas que hagan posible que la organización adopte la estrategia y la haga

funcionar”. El autor propone que las empresas deben de contar con un plan de ejecución de la estrategia. Las causas del no cumplimiento de las estrategias que Olivares encontró en su análisis son las siguientes:

- Falta de aprobación y apoyo decidido y constante de la alta gerencia.
- Incapacidad de manejar el cambio con eficiencia.
- Inadecuado intercambio de información.
- Falta de sentido de apropiación de la estrategia, de compromiso y escasa preocupación por la acción.
- Carencia de directrices o modelo para guiar la ejecución de la estrategia.
- Estrategia deficiente o vaga.
- Falta de comprensión del diseño organizacional en el proceso de ejecución.
- Falta de control en la ejecución.

Por lo anterior, Olivares (2011) llega a la conclusión de que, aunque el diseño de la planeación estratégica es importante, también es imprescindible que las organizaciones ejecuten las estrategias planteadas para que de esta forma puedan alcanzar las metas y objetivos, las empresas deben tener “la capacidad para integrar y dirigir sus capacidades y recursos orientados a la ejecución eficaz de la estrategia, lo que involucra procesos, personas, organización, cultura organizacional, sistemas de información, indicadores y retroalimentación”(p.24). De esta manera, la empresa toma las estrategias como un compromiso que debe llevarse a cabo.

2.2 Competitividad

2.2.1 Definición de Competitividad

Morales y Pech (2000) mencionan que el origen de la competitividad nace de dos perspectivas, la macroeconómica y la microeconómica. La primera hace referencia a todo lo que tiene que ver en administración gubernamental y política económica, la perspectiva microeconómica, por su parte, comprende a las empresas que tratan de “incrementar su eficiencia, productividad, calidad, etc., con el fin de obtener un grado de desempeño

superior al de sus competidores” (p.49). Para los autores, una empresa es competitiva “cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de ciertas ventajas para lograr un desempeño superior al de sus competidores” (p.50).

No se puede hablar de competitividad sin mencionar a Michael Porter, quien es uno de los pioneros en acuñar los términos de competitividad. Para el autor, todos los clientes, proveedores, participantes potenciales y sustitutos son competidores de las empresas y el impacto que tiene uno sobre el otro dependerá de las circunstancias del momento. Dicho de otra manera, la competencia es una rivalidad extensa la cual puede determinar el éxito o fracaso de las empresas (Porter, 2009).

Álvarez (2001) define la competitividad como “la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado”. El autor señala que la competitividad debe verse más desde la perspectiva de lograr el progreso propio de la organización y no tanto con la rivalidad de otras empresas, para él, la competitividad debe verse desde el punto de vista de la capacidad que tiene la organización para atraer más clientes, para mejorar continuamente en los rubros de eficiencia, innovación, desarrollo de personal, etc.

Continuando con el autor, Álvarez establece diez principios de competitividad, expresados en una pirámide que él llama “pirámide de competitividad”, cada uno de los principios se encuentran entrelazados. Los cimientos de la pirámide (equipo directivo, avance, posición competitiva y funciones) son la base de la organización y son indispensables para la implementación de los siguientes niveles y principios (Del entrenamiento, del qué y cómo, calidad, dirección, mejoras y cultura organizacional). Dichos principios están enfocados en brindar fortalecimiento a la organización y hacerla más participativa frente a su competencia de manera que incrementa, consolida y mantiene su presencia en el mercado, el autor establece que la competitividad de la empresa se da con el esfuerzo constante que la organización realiza (Álvarez, 2001). Los componentes de la pirámide de competitividad propuesta por Álvarez se muestran en la Figura 2.5.

Figura 2.5. Pirámide de Competitividad



Adaptado de Álvarez (2001). *Manual de Competitividad*.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), dicen que, para alcanzar la competitividad estratégica, las empresas deben crear un valor, a través del desarrollo e implementación de las estrategias creadas. La estrategia es “un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (p.5).

Mora, Vera y Melgarejo (2014) citando a Solleiro y Castañón señalan que:

“la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales” (Solleiro y Castañón, 2005, p. 1061).

En los siguientes temas se describen con mayor profundidad los conceptos de estrategia y ventaja competitiva con mayor profundidad.

2.2.2 Estrategia Competitiva

La única forma que explica por qué las grandes compañías tienen un “éxito sostenido” es porque tienen estrategias “ideadas y ejecutadas con habilidad” que logran “el aprovechamiento de las oportunidades que surjan, que genere un buen desempeño duradero, que se adapte a las cambiantes condiciones comerciales y que resista los retos competitivos que le planteen las empresas rivales” (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p.3).

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, es el escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Porter (2009) menciona que su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. La estrategia competitiva se centra en conocer la estructura de la industria y realizar un análisis de la competencia dentro de los diversos ambientes industriales. Conocer las reglas de la competencia, menciona Porter, permite a la empresa crear o modificarlas a su favor, esto puede ser posible mediante las cinco fuerzas de la competencia: entrada de más competidores, amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales, la conceptualización de las cinco fuerzas de Porter se puede ver en la figura 2.3. El autor ha desarrollado tres “estrategias genéricas” con las cuales las organizaciones pueden lograr ventaja competitiva, estas estrategias son: el liderazgo de costos, la diferenciación y el enfoque.

David (2009) define el liderazgo de costos como la estandarización de productos a costos más bajos para el cliente. Hay dos tipos de liderazgo de costos: el bajo costo y el mejor valor. Se habla de bajo costo cuando se ofrece un producto o servicio al “al precio más bajo disponible en el mercado”, ofrecer el mejor valor se refiere a ofrecer “productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible

en el mercado” (p.188). Por su parte, la diferenciación se logra cuando se crean productos o servicios que son únicos en el mercado y que, generalmente, van enfocados a grupos pocos sensibles a los precios. Por último, cuando las empresas elaboran productos o servicios que van dirigidos hacia consumidores más pequeños, a este tipo de estrategia se le conoce como de enfoque. Hay dos tipos de estrategias de enfoque, la de bajo costo en la que se “ofrece productos o servicios a una pequeña variedad (grupo nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado” y el segundo tipo de estrategia de enfoque es el *del mejor valor* que “ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado” (p.188). Generalmente, las empresas grandes compiten con estrategias de liderazgo de costos y diferenciación y las más pequeñas optan por utilizar estrategias de enfoque.

¿Qué hace que una estrategia sea ganadora? Para que una estrategia funcione es necesario realizar tres pruebas: la prueba de ajuste, la prueba de ventaja competitiva y la prueba de desempeño. La prueba de ajuste sirve para indicar de qué manera se adapta la estrategia al ambiente de la empresa, La prueba de la ventaja competitiva es responderse si la estrategia planteada ayuda a la empresa a obtener mayor ventaja competitiva y el desempeño se comprueba en base a la rentabilidad, fortaleza financiera y su competitividad en el mercado (Thompson, et. al., 2012).

“Se dice que una compañía tiene una estrategia competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que la del promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanto más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será su ventaja competitiva” (Hill y Jones, 2009. P. 6).

2.2.3 Ventaja Competitiva

Porter (2009) conceptualiza el término ventaja competitiva como el valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o especiales que compensan con creces un precio más elevado. El autor describe dos principales tipos de ventaja competitiva: el liderazgo de costos y la diferenciación. La ventaja en costos o liderazgo de costos es el

costo es una estrategia de diferenciación con la competencia. La diferenciación, es lograr ofrecer al consumidor aquello que la competencia no tiene, además de tener los precios más bajos.

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando logra implementar una estrategia la cual su competencia no puede imitar o resulta muy costosa de copiar. “Una organización no puede saber si su estrategia ha dado por resultado una o varias ventajas competitivas hasta que sus competidores hayan dejado de tratar de imitarla o que sus esfuerzos por hacerlo hayan fracasado”. Toda ventaja competitiva tiene una limitación de tiempo, es decir, “ninguna ventaja competitiva es permanente” (Hitt, et. al., 2008. P.5).

La ventaja competitiva ayuda a una organización a dirigirla hacia el éxito, se debe tomar en cuenta que la ventaja competitiva solo puede ser vigente durante un tiempo limitado, puesto que los constantes cambios del entorno ocasionan que la empresa se deba reinventar con periodicidad (David, 2008).

Existen cuatro factores que generan y sostienen la ventaja competitiva (Hill y Jones, 2009):

1. Eficiencia superior, se refiere a la cantidad de insumos que se requieren para fabricar un producto determinado (eficiencia=producto/insumo), para la mayoría de las compañías los componentes más importantes de la eficiencia son la productividad de los empleados y la productividad del capital.
2. Calidad Superior, se dice que un producto es de calidad cuando el cliente puede percibir al producto con mejores atributos que el producto de la competencia.
3. Innovación, existen dos tipos de innovación: productos y procesos. La innovación de productos implica desarrollar productos en su totalidad nuevos, la innovación de procesos se refiere al desarrollo de procesos nuevos para la elaboración de productos y entrega a clientes.
4. Respuesta al cliente, se debe de buscar satisfacer las necesidades de los clientes de mejor manera que la competencia, adaptar los bienes y servicios a las demandas de los

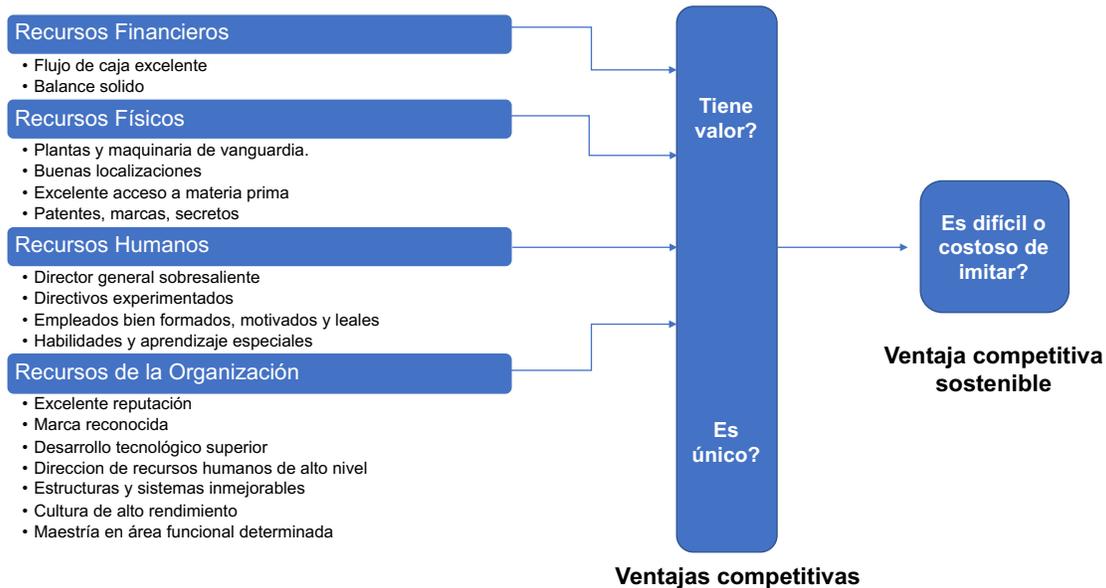
clientes. La mejor atención que se le puede brindar a los clientes es el tiempo de respuesta, es decir, el tiempo que se tarda en despachar los pedidos del cliente.

Las empresas no deben limitarse a tener una única ventaja competitiva, pues el entorno externo siempre es cambiante, por lo que conlleva a cambiar las estrategias para estar un paso delante de la competencia (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008). De la misma manera, Harrison y Caron (2009) indican que los recursos y capacidades de la organización que producen ventajas competitivas son diferentes según el sector en que se encuentren y que, estos mismos recursos y capacidades son evolutivos, es decir que van cambiando a través del tiempo.

Aunque en el párrafo anterior se habla de que la ventaja competitiva de la empresa no puede ser la misma todo el tiempo, Harrison y Caron (2009) estructuran la forma de cómo a través del uso correcto de los recursos y capacidades de la organización, las ventajas competitivas de la empresa se pueden convertir en ventajas competitivas sostenibles utilizando dos condiciones: la primera es que dichos recursos y capacidades sean valiosos, es decir que la empresa pueda aprovechar y explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas, la segunda condición es que estos recursos y capacidades sean exclusivos, es decir que sea la única empresa que los posee, es aquí donde se desarrolla la ventaja competitiva.

Para desarrollar la ventaja competitiva sostenible, además de los dos puntos anteriores, Harrison y Caron (2009) mencionan que se debe cumplir una tercera condición: que los recursos y capacidades sean difíciles o caros de imitar. Cumpliendo la tercera condición es cuando la empresa puede lograr una ventaja competitiva sostenible. En la Figura 2.6 se presentan los recursos y capacidades para generar ventajas competitivas.

Figura 2.6. Recursos y capacidades de la organización que pueden generar ventajas.



Adaptado de Harrison y Caron, (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica*.

En el mismo sentido, Hitt, et. al., (2008) concuerdan con que las bases para lograr una ventaja competitiva son los recursos, capacidades y las competencias centrales. Entendiéndose como recursos todos los fenómenos, individuales, sociales y de la organización, los que pueden ser tangibles e intangibles. Los recursos tangibles “son activos que se pueden ver y cuantificar” y los recursos intangibles son todos los “activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo” (p.79). Los recursos tangibles se clasifican en financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos, los recursos intangibles se clasifican en humanos, innovaciones y la reputación de la empresa.

Continuando con el párrafo anterior, las capacidades que logran una ventaja competitiva son el conjunto de todos los recursos que se integran para desempeñar tareas específicas. Las competencias centrales son las que “le sirven a una empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales” (Hitt, et. al., p. 84). Para el desarrollo de las competencias centrales, las organizaciones pueden recurrir a dos procedimientos,

el primero es cumplir con cuatro criterios específicos de ventaja competitiva y el segundo es realizar un análisis de la cadena de valor. valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles son competencias centrales. A su vez, las competencias centrales son fuentes de ventaja competitiva para la empresa ante sus rivales.

Acerca de las competencias centrales, Hitt, et. al. (2008) opinan:

“Las capacidades que no cumplen con los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible no son competencias centrales; En otras palabras, para que una capacidad sea una competencia central, esta debe ser valiosa y única desde el punto de vista del cliente. Para que una ventaja competitiva sea sostenible, la competencia central debe ser inimitable e insustituible desde el punto de vista de un competidor” (p.85).

2.2.4 Modelos de competitividad

Uno de los modelos más utilizados para realizar un diagnóstico competitivo de las pymes es el modelo de Competitividad (BID), creado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El modelo de competitividad BID hace un análisis de la organización integrando un sistema que consiste en ocho áreas, las cuales al relacionarse ayudan a un mejor desempeño organizacional (Saavedra, 2012). Como lo mencionan Vera, Melgarejo y Mora (2013) en su investigación:

“Entre las diferentes propuestas se destaca el enfoque utilizado por el Mapa de competitividad BID, modificado por Saavedra (2012), donde se propone un instrumento cuantitativo para evaluar el nivel de competitividad percibido por los empresarios o gerentes de cada organización. Particularmente este instrumento se presenta bajo la forma de un cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala, que permite indagar cómo visualiza la gerencia el nivel de competitividad que alcanza la entidad en relación con otras organizaciones de una región” (p.4).

Saavedra (2012), se basa en varios autores para desarrollar las etapas del mapa de competitividad BID: planeación estratégica, producción de operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de la información, las cuales se describen a continuación:

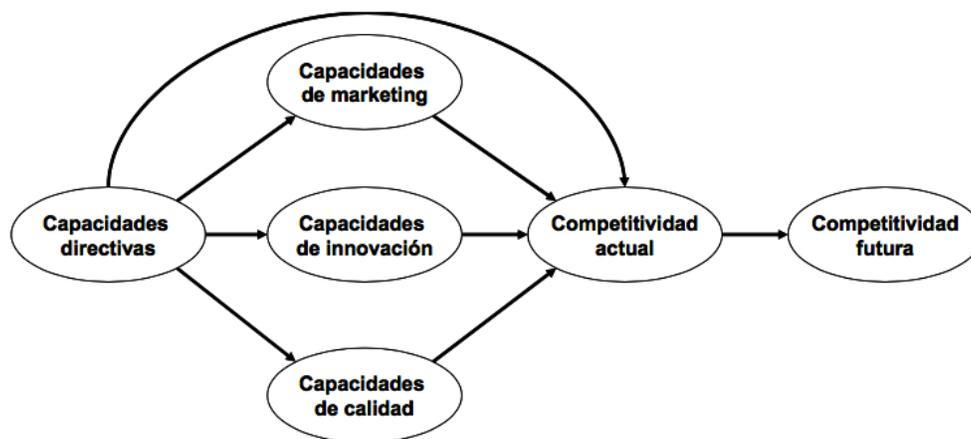
- **Planeación Estratégica:** La planeación estratégica debe ser desarrollada por los altos directivos, es un proceso de análisis, consiste en la creación y evaluación continua de estrategias, tomando en cuenta el ambiente interno y externo de la organización.
- **Producción y operaciones:** a la elaboración o desarrollo de bienes o servicios se le llama producción, mientras que a todas aquellas actividades que convierten los bienes y servicios en valor, se le llama operaciones.
- **Aseguramiento de la calidad:** es todo el proceso que se realiza para lograr que un producto o servicio tenga calidad, es decir, que no contenga ningún defecto y que además esté elaborado conforme a las necesidades del cliente.
- **Comercialización:** la finalidad de la comercialización es que el producto o servicio llegue al cliente o consumidor final con el objetivo de tener mayor participación en el mercado.
- **Contabilidad y finanzas:** esta área es importante ya que brinda toda la información necesaria para tomar decisiones más acertadas y ayuda al desarrollo de estrategias a futuro creando proyecciones financieras
- **Recursos humanos:** esta área demuestra que es muy importante tener una cultura organizacional, donde todos los empleados de las diferentes áreas pueden participar aportando ideas para mejorar la organización.
- **Gestión ambiental:** cada vez es mayor la responsabilidad que adquieren las empresas frente a los cambios ambientales, es muy importante que se implementen estrategias guiadas hacia una empresa socialmente responsable, lo cual también genera buena imagen frente a la sociedad.
- **Sistemas de información:** Para lograr una mayor competitividad es necesario implementar tecnologías de la información.

Rubio y Aragón (2008), realizan un estudio en el cual la hipótesis sostiene que los siguientes rubros: recursos tecnológicos, innovación, recursos comerciales, calidad, recursos humanos, capacidades directivas y cultura, son factores que están directamente relacionados con la creación y sostenimiento de ventajas competitivas en las pymes. El estudio se realizó a través de un cuestionario dirigido hacia los directivos de 541 pymes de la Región de Murcia (4.1% de la población total), se encontró que no existe variación en la posición competitiva frente a la antigüedad de la empresa, el mismo resultado se obtuvo para el rubro del tamaño de la empresa, el cual no define el éxito competitivo. Como resultado de las variables mencionadas anteriormente, se encontró que existe un efecto positivo en el éxito competitivo frente a la posición tecnológica, innovación, recursos comerciales, calidad, dirección de recursos humanos, cultura y tipo de control (familiar o no), sin embargo, no se encontró un efecto esperado en el rubro de capacidades directivas. La conclusión del estudio fue que:

“Los resultados del contraste empírico realizado permiten afirmar que el éxito de las pymes depende de recursos y capacidades similares a los de las grandes empresas, hecho que se ve confirmado en mayor medida si se tiene en cuenta, además, que el tamaño de la empresa no explica variaciones en el éxito competitivo de la organización” (Rubio y Aragón, 2008, p.117).

A partir de la visión basada en recursos (VBR), Martínez, Charterina y Araujo (2010), proponen un modelo explicativo del desempeño empresarial que parte de los factores internos a la empresa, utilizando como variables de estudio las capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. En la siguiente Figura 2.7 se muestra el modelo propuesto por los autores.

Figura 2.7. Modelo Explicativo de la Competitividad Empresarial.



Fuente: Martínez, et. al., (2010).

Con este modelo, los autores afirman que las empresas del sector industrial que cuentan con “capacidades directivas superiores, capacidades de innovación superiores y/o capacidades de calidad superiores logran desempeños superiores, que se manifiestan en un mayor crecimiento de las ventas y una mayor rentabilidad en comparación con sus competidores de referencia”, del mismo modo “las empresas industriales con capacidades directivas superiores presentan capacidades de innovación, de marketing y de calidad superiores, que les conducen a desempeños superiores” (Martínez, et. al., p.180) llegando a la conclusión de que el desarrollo de las capacidades directivas son la fuente de la competitividad.

Con los modelos de competitividad empresarial que ofrecen los autores Rubio y Aragón y Martínez, Charterina y Araujo se puede observar que “la aplicación empírica se ha centrado principalmente en medir las capacidades internas de la pyme, lo cual estaría mostrando un resultado parcial de lo que sería el nivel de competitividad para este sector empresarial” (Saavedra, 2012, p.115) ante esto, Saavedra propone un modelo que comprende tanto las capacidades internas como las externas de la pyme para lograr mayor competitividad, a través de los elementos ofrecidos por el mapa del BID para evaluar los factores externos y el enfoque de Competitividad Sistémica de la CEPAL para la medición de los factores internos de la empresa.

Por su parte, Álvarez (2001), propone un modelo de competitividad llamado “pirámide de competitividad”, como se mencionó anteriormente, los elementos que Álvarez propone para obtener una mayor competitividad son: equipo directivo, avance, posición competitiva y funciones, entrenamiento, del qué y cómo, calidad, dirección, mejoras y cultura organizacional, los cuales se pueden apreciar en la Figura 2.7 mencionada anteriormente. El autor propone cuatro etapas de la competitividad, desde el nivel más bajo de competitividad al que llama “Incipiente”, hasta el nivel más alto al que llama “Sobresaliente” (ver Tabla 1.2), junto con el modelo de los principios de competitividad, Álvarez propone un cuestionario para autoevaluar la competitividad, el cual hace énfasis en aspectos como el equipo directivo de la compañía, implementación de indicadores de desempeño, conocimiento de los empleados de sus funciones, evaluación de la posición competitiva, capacitación de personal, manuales de procedimientos y políticas, calidad en el producto o servicio, planeación estratégica y cultura organizacional. Este modelo es una herramienta muy útil para determinar el nivel de competitividad de la empresa. El autor presenta diez principios para generar competitividad los cuales se describirán en la sección de metodología.

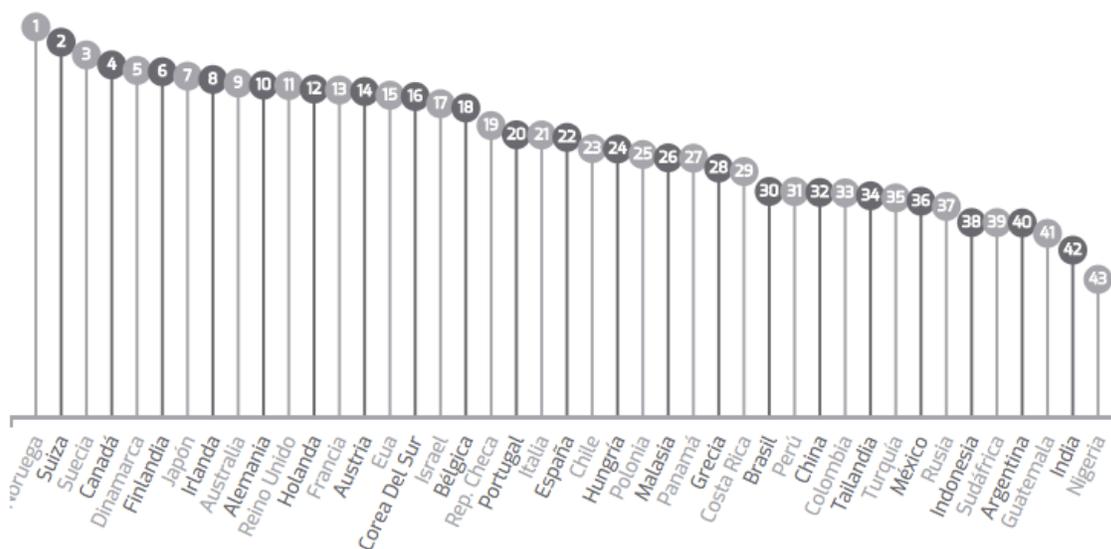
Para esta investigación, se decidió utilizar el modelo propuesto por Álvarez (2001), por ser un modelo que presenta las bases para el comienzo de la competitividad en una empresa, así mismo brinda las características que se requieren para cubrir las necesidades propias de la organización.

2.2.5 La competitividad en México

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) menciona que la capacidad de las economías más importantes se mide a través del Índice de Competitividad Internacional 2017 (ICI), “Un país competitivo es aquel que, consistentemente, y más allá de las posibilidades intrínsecas que ofrezcan sus propios recursos y capacidades, resulta atractivo para el talento y la inversión”. Para evaluar la competitividad, el ICI evalúa 43 países utilizando 129 indicadores en 10 categorías² (Ver gráfica 2.8).

² Tomado de: www.imco.org.mx

Gráfica 2.8. Resultados del Índice de Competitividad Internacional 2017.



Fuente: IMCO, (2017), Tomado de www.imco.org.mx.

Según los resultados del ICI del 2017, México se encuentra en el lugar número 36. Únicamente hablando del indicador de economía, México se encuentra “entre los cuatro peores en este indicador, únicamente por arriba de Argentina (20%), Nigeria (30%) e Indonesia (42%). Las últimas posiciones han sido una constante en este tema para México, pues a lo largo del período 2001-2015 la mejor posición alcanzada fue la 38 en 2001”. El IMCO propone algunas alternativas para mejorar el indicador de economía del país, en cuanto a MIPYES se refiere, el IMCO presenta la siguiente recomendación:

Es indispensable mejorar la inclusión financiera de los sectores más pobres de la población y las empresas más pequeñas, de forma que aumente la inversión y con ello la productividad. Si bien el crédito puede no ser el vehículo ideal, actualmente es casi el único medio de financiamiento por lo que es necesario mejorar el acceso a éste. En el caso de las microempresas, el acceso al crédito sigue siendo una barrera importante para su crecimiento.

De acuerdo con datos del Censo Económico 2014, tan solo 14.2% de las microempresas contaba con crédito contra 40.7% de las medianas y el 36.8% de las grandes. (...) Si bien la Reforma Financiera del gobierno actual (promulgada el 9 de enero del 2014) buscaba principalmente reducir los costos del crédito, sus resultados han sido pobres con respecto al crédito empresarial sobre todo en el segmento de las microempresas (IMCO: *Memorándum para el presidente 2017-2024*, 2017, p. 250).

Otra forma de medir la competitividad es a través del Ranking Mundial de Competitividad 2017, el cual determina el índice Mundial de Competitividad partiendo de 63 países. México se posicionó en el lugar número 48, cayendo del lugar 45 en el cual se encontraba en el año 2016³.

Contrastando con lo anterior, en The Global Competitiveness Report 2016-2017, México se muestra en el lugar 51, subiendo seis posiciones. El profesor Robert Schwab (2017) menciona en su reporte que “México está siendo principalmente impulsado por las ganancias en la eficiencia del mercado. La competencia interna y externa en el mercado de bienes mejora significativamente, reflejando los resultados de la competencia y las reformas de la política comercial. Los mercados laborales han impulsado la flexibilidad y los incentivos, y los mercados financieros han mejorado la asequibilidad. La educación primaria continúa siendo una debilidad de competitividad significativa en comparación con los líderes regionales y mundiales, y la calidad institucional se está quedando atrás. La economía mexicana se ha visto afectada por la caída de los precios del petróleo, la debilidad del comercio mundial y la consiguiente caída de la producción industrial. Sin embargo, sigue siendo una de las economías más competitivas de la región y está progresando en algunos de los factores fundamentales de la prosperidad futura⁴”.

El gobierno de México tiene varios programas que apoyan a las micro, pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo, el programa de Ciudades Competitivas, este proyecto está dirigido a mejorar el ambiente de negocios e incrementar la competitividad, basándose en cuatro áreas de impacto de competitividad local: regulación gubernamental, competencia económica, facilitación comercial y logística⁵.

Respecto al estado de Sonora, retomando al IMCO, realiza una evaluación llamada Índice de Competitividad Estatal (ICE), la cual busca medir la competitividad de los estados: “Un estado competitivo es aquel que consistentemente resulta atractivo para el talento y la inversión, lo que se traduce en mayor productividad y bienestar para sus habitantes”. El

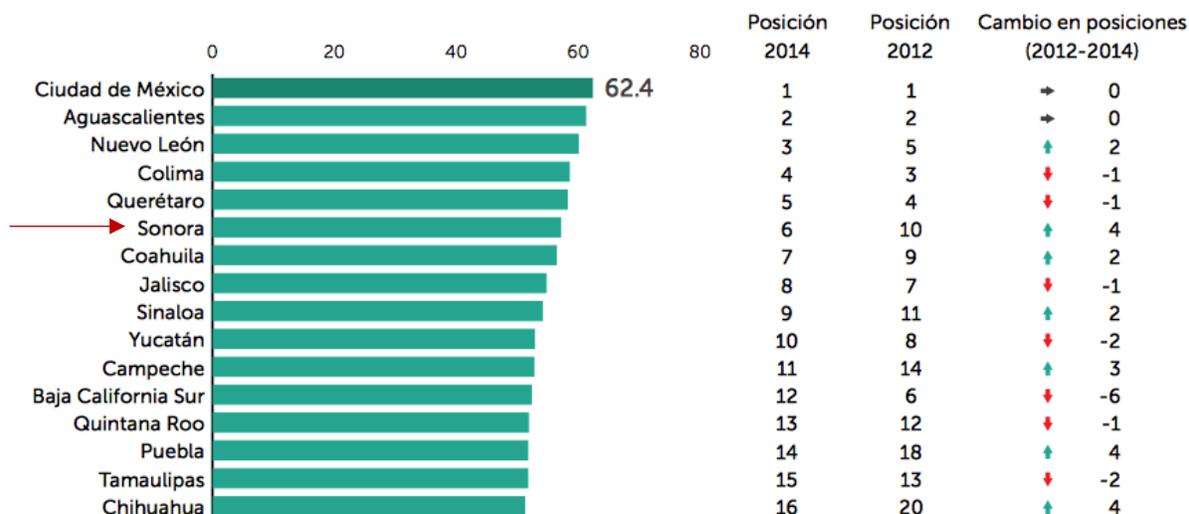
³ Tomado de: https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/2017-world_competitiveness_ranking.pdf.

⁴ Tomado de: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

⁵ Tomado de: <https://www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/acciones-y-programas/ciudades-competitivas?state=published>

ICE se compone por 100 indicadores, con 10 categorías en la que entran los 32 estados del país (IMCO, 2016). Según datos que arrojó la evaluación del ICE en 2016, Sonora se posiciona en el sexto lugar, con un aumento de 4 escalones comparado con el 2012. En la Gráfica 2.9 se muestran los resultados obtenidos por el IMCO.

Gráfica 2.9. Resultados generales del Índice de Competitividad Estatal 2016



Fuente: IMCO, (2016). Tomado de www.imco.org.mx.

Siguiendo con el ICE, en la categoría de gobierno, Sonora se encuentra en el lugar número 12. Lo relevante de este indicador es que, en 2012, Sonora se encontraba en la posición 23. El subíndice de Gobierno “mide la forma en que los gobiernos son capaces de influir positivamente en la competitividad de sus estados. (...) este subíndice incluye indicadores relacionados con la promoción del desarrollo económico y la formalidad de la economía”. En el subíndice de Economía, Sonora se encuentra en cuarto lugar, este subíndice mide “las principales características de las economías estatales, así como la situación del crédito para empresas y familias”. Los estados cuya economía es más estable son los que atraen mayor talento e inversión por lo que generan mayor empleo y por consiguiente mayor riqueza (IMCO, 2016).

Hasta este punto se ha hablado sobre la competitividad a nivel país y estado, ahora se aborda desde el punto de vista de ciudad, enfocado a la ciudad de Hermosillo, en donde se realiza este estudio.

El IMCO ofrece una evaluación de la competitividad a nivel ciudad llamada Índice de Competitividad Urbana 2016 (ICU). El ICU mide la capacidad que tienen las ciudades del país para atraer y retener el talento y las inversiones. El IMCO define a la ciudad competitiva como “una ciudad que maximiza la productividad y el bienestar de sus habitantes”. A través del ICU se evalúan 59 zonas metropolitanas del país y 15 zonas urbanas que destacan por el tamaño de la población o economía, en total son 74 ciudades. En esta evaluación, la ciudad de Hermosillo logró posicionarse en la séptima mejor ciudad del país, en el subíndice de factores obtuvo el cuarto lugar por ser la segunda ciudad con el “mayor salario mensual por trabajador de tiempo completo, producto medio por hora trabajada y empresas con más de 10 empleados”.

Para finalizar con este tema, el IMCO menciona que en México tenemos un “entorno altamente informal” y la principal problemática converge en la falta de capital humano, lo que causa que las empresas tengan una forma de administrar prácticamente improvisada y con poco profesionalismo, también agrega que a causa del incumplimiento de regulaciones fiscales las empresas no acumulan capital, el IMCO genera varias propuestas para estas problemáticas:

Los gobiernos estatales y locales podrían ayudar a fortalecer a las PYMES con la implementación de incubadoras o aceleradoras de negocios...con un enfoque en el fortalecimiento del capital humano. De esta forma, se identificarían las áreas a atender, se desarrollaría un plan de ejecución para atender dichas áreas y, más adelante, se les apoyaría con financiamiento, sujeto a que se haya cumplido dicho plan.

Saavedra, Milla y Sánchez (2017), realizaron una investigación sobre la competitividad de las pymes en el nivel micro en el Distrito Federal, para los autores, la competitividad es clave para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de la pyme y señalan que:

“Un impedimento para mejorar la competitividad de la PYME en México es la fragilidad de los negocios para sobrevivir, diversos estudios coinciden que las empresas nacen y mueren con facilidad. Las empresas que tienen una antigüedad de 0 a 2 años son las más propensas a desaparecer, en el caso del Distrito Federal más del 30%” (p.25).

Leyva, Cavazos y Espejel (2017), realizaron una investigación sobre influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales en competitividad empresarial de las pymes en Hermosillo, Sonora llegando al resultado que el modelo propuesto por los autores indica que “las habilidades gerenciales como factores internos que perciben los empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora influyen de forma significativa sobre la competitividad empresarial” (p.119). Otra de las conclusiones obtenidas fue que “una mayor Planeación Estratégica dentro de las Pymes hace que incremente la competitividad empresarial... Esto coincide con otros estudios científicos que la Planeación Estratégica percibidas influye en la Competitividad Empresarial” (p.20).

2.3 Contexto General de las Pyme en México

Según datos tomados en la página de INEGI, en el año 2014 existían en México un poco más de 4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios. En la Tabla 2.10 se muestra la distribución por tamaño, en la cual se aprecia que en la gran mayoría de las empresas en México pertenecen al rubro de Microempresas⁶.

Tabla 2.10. Número de Empresas por Tamaño en 2014

Tamaño	Empresas	
	Número	Participación (%)
Micro	3 952 422	97.6
Pequeña	79 367	2.0
Mediana	16 754	0.4
Total	4 048 543	100.0

Fuente: INEGI, (2014). Tomado de: www.inegi.org.mx.

La CONDUCEF indica que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, también expone que en México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte,

⁶ Tomado de: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo⁷. El desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas ayudan a la estabilidad de la economía del país ya que son una fuente de ingresos y de empleos.

Barquero (2003), citado por Saavedra (2017), señala que anteriormente se pensaba que las pymes solo contribuían al “desarrollo económico mediante la creación de empleo, una distribución más equitativa del ingreso y la expansión de actividades productivas y generadoras de ingreso en aquellas áreas alejadas de las grandes ciudades”, pero hoy en día se sabe que las pyme influyen en la economía de los países por “la generación de empleo, contribución al PIB, crecimiento de la productividad, contribución al comercio internacional y fuente de iniciativa empresarial” (p.97).

Guillén (2014), con datos de INEGI de 2009 menciona que en México es reconocido el valor que tienen las Pymes para la economía del país ya que generan el 78.5% de empleos y el 52% del PIB nacional, también menciona que el país se encuentra promoviendo políticas gubernamentales como apoyo hacia las pymes, sin embargo “la existencia de tales iniciativas, el 85% de PYMES continúan desapareciendo antes de los dos años de su creación”, para Guillén, el comprender tanto el escenario como las estrategias de las pymes “permitirá también la identificación de quienes son empresas competitivas y de las estrategias empresariales concretas con las que han logrado tal status, además, se conocerá el perfil de sus emprendedores y empresarios”.

Espinoza, (2011) sugiere que las pymes “no poseen las ventajas con que cuentan las grandes compañías, lo que impide a que tengan un desarrollo, un crecimiento y sobresalgan para una mayor competitividad” (p.99). Las razones por las cuales las pymes no alcanzan un desarrollo pleno se pueden deber a tener una “dirección poco o nada motivada, administración ineficiente, insuficiente capital, aptitud mínima, falta de adaptación a cambios circunstanciales y costosos errores” (Carrera, 2012).

⁷ Tomado de Pagina de CONDUCEF: <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>.

Uribe, (2005), citado por Espinoza, (2011) afirma que el 43% de las pymes fracasa por errores administrativos, mientras que el 24% se debe a “tropiezos financieros”, el 24% debido a problemas con lo fiscal, 16% de las empresas fracasa por trabas en ventas y cobranza, 4% por problemas de producción y 3% por inconvenientes en los insumos. Espinoza (2011) señala que “se calcula que nueve de cada 10 empresas en México entran en la categoría PYMES y que éstas son responsables del 50% de la economía nacional, alrededor del 80% de ellas muere antes de cumplir su primer año de vida” (p.111).

Continuando con Uribe, refiere diez errores por los que las pymes mueren: “ausencia de una cultura empresarial, falta de análisis estratégico, mala administración, incompetencia personal, creerse todólogo, mala previsión financiera, adquirir deuda sin previsión, centralizar el poder, ausencia de controles y falta de planeación” (p.111-112).

Solleiro y Castañón (1990), p.100, indican que los elementos que influyen en la competitividad de las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones interempresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

Espinoza, (2011), respecto a las pymes en México, señala que, además de la situación económica del país, una de las causas de que las pymes tengan tan poca esperanza de vida es por la mala administración de las mismas, el autor cita que la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUCEF) realizó un

estudio en el cual expresa que “el 43% de las empresas fracasan por errores, y sólo dos de cada diez empresarios están capacitados para administrar su propio negocio”(p.1) menciona que los administradores no cuentan con capacitación y tienen un déficit en la planeación y solución de problemas, motivo por el cual se limita el desarrollo de la organización.

Rubio y Aragón (2006), realizaron un estudio sobre las pymes en Veracruz, entre las variables de estudio se encontraban las variables financieras, posición tecnológica, innovación, capacidades de marketing, dirección y gestión de recursos humanos. Uno de los resultados arrojados fue que dichas variables son factores que podrían explicar el éxito de la competitividad en las pymes de Veracruz. Respecto al tamaño y antigüedad de las pymes se encontró que aquellas empresas que cuentan con menos de 10 trabajadores tienen mayor probabilidad de alcanzar la competitividad, esto, debido a que pueden tener mejor respuesta al cambio, en cuanto a antigüedad, se comprobó que las empresas con mayor antigüedad tienen mayor influencia debido a la experiencia generada.

Otro aspecto encontrado en la investigación de Rubio y Aragón fue que la competitividad de las pymes se ve influida por el entorno, “realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aún con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito, tienen una clara influencia en la competitividad” (P.57).

En contraste con los resultados de Rubio y Aragón, la investigación realizada por Leyva, Cavazos y Espejel (2017), en las pymes de Hermosillo, Sonora indica que son mayores las habilidades gerenciales de planeación estratégica y competitividad empresarial en las medianas empresas versus las pequeñas empresas. Los resultados encontrados en dicha investigación respaldan la necesidad de los empresarios por obtener mayores habilidades empresariales a través del logro de ventajas competitivas sostenidas “porque la excelencia es asociada con la competitividad empresarial” y para lograr dicha competitividad se requiere tener “una gerencia dinámica, actualizada, con habilidades,

abierta al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de aplicar la planeación como estrategia de gestión dentro de sus negocios” (p.22).

Otro estudio realizado igualmente por Leyva, Espejel y Cavazos, 2017 (p.19) trata acerca de las habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pymes, los resultados indican lo siguiente:

“El empresario Pyme tiene que comprender que para lograr planeación estratégica es preciso establecer el hábito de crear, analizar y usar regularmente la información crítica para la toma de decisiones, generar pensamiento estratégico en el personal que toma decisiones, y, sobre todo, fomentar y alentar un ambiente en el que el pensamiento diferente se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable”.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La sección de metodología de la investigación consiste en poner en contexto la forma en que se desarrollará el estudio, desde las características de su diseño hasta los procesos necesarios para la correcta realización de la investigación. El propósito principal de la metodología es el contar con las pautas necesarias para el correcto desarrollo de la investigación con el fin de lograr cumplir con los objetivos propuestos al inicio de esta.

La presente investigación se desarrollará en base a la metodología que propone Hernández, (2014), con la finalidad de establecer el tipo de diseño, la operacionalización de variables, el proceso de investigación que se va a llevar a cabo para cumplir los objetivos y responder a la pregunta de investigación. Las variables de estudio, como ya se mencionaron con anterioridad, son la planeación estratégica y competitividad, de las cuales se pretende establecer cuales son las herramientas necesarias y los pasos por seguir para lograr su implementación dentro de la empresa, y posteriormente medir su impacto.

Los pasos por seguir para la metodología de esta investigación son:

1. Determinar el diseño de investigación. Elegir el diseño de investigación según lo indica Hernández, (2014) consiste en determinar cuáles serán las características de la investigación en relación con los objetivos establecidos. El diseño consistirá entre otras cosas, en elegir el tipo y alcance de la investigación.
2. Teniendo elegido el diseño de la investigación, en la segunda parte de la metodología se desarrolla el proceso de investigación. En este apartado se determina la forma en la que se trabajará con las variables de la investigación, determinando cual será el proceso por seguir, incluyendo todos los elementos necesarios para lograr los objetivos propuestos.

3. La tercera parte de la metodología consiste en la operacionalización de las variables de estudio, con la finalidad de determinar de qué manera se medirán las variables de estudio con sus respectivas dimensiones e indicadores.
4. Definición del objeto de estudio. En esta sección se hace una revisión mas a fondo de la empresa a la que se hará la investigación.
5. Diagnóstico de la empresa. Esta sección hace referencia a la evaluación de desempeño de competitividad de Álvarez, (2001), retomando lo que se vio en la sección de definición del problema de investigación para hacer un análisis más profundo de las deficiencias de la empresa en cuanto a planeación estratégica y competitividad.

3.1 Diseño de la Investigación

El diseño es “el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” Hernández, et. al. (2014), (p.128). En el diseño de investigación el investigador debe planear de qué manera contestar la pregunta de investigación y cumplir con los objetivos general y específicos.

En la Figura 3.1 se conceptualiza el modelo de esta investigación, donde se exponen las variables de estudio y la posible correlación entre ambas. La planeación estratégica hace énfasis en el desarrollo de la misión y visión de la empresa, en el análisis del ambiente externo e interno y en la formulación y evaluación de estrategias; la ventaja competitiva se crea a través del valor único y de la diferenciación de los productos o servicios que ofrece una organización, existen diversos estudios que mencionan la falta de planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas sin embargo, esta investigación pretende encontrar si existe un impacto entre la planeación estratégica sobre la competitividad.

Las variables del modelo de investigación son las siguientes:

Variable Independiente: Planeación Estratégica.

Variable Dependiente: Competitividad

Figura 3.1. Modelo de la investigación



Fuente: elaboración propia.

Tal como lo menciona Hernández, et. al. (2014), al realizar la revisión de la literatura (marco teórico), se cuenta con el apoyo literario necesario para proceder con la investigación.

La presente investigación por su alcance tiene las siguientes características:

Es **Descriptiva**, porque se busca detallar el contexto de las dos variables de la investigación: Planeación estratégica y Ventaja competitiva a través del desarrollo del marco teórico, con el cual se pretende conceptualizar a fondo las variables de estudio (Hernández, et. al, 2014).

El diseño de la investigación se clasificará de la siguiente manera:

No experimental, esta investigación no se busca manipular las variables, únicamente se busca estudiar e indagar a fondo un término ya existente.

Longitudinal o evolutiva: se realizará medición de datos en dos momentos, al inicio de la investigación y posteriormente al aplicar los elementos de la planeación estratégica y competitividad, se busca medir los cambios que se obtienen con la implementación de las variables de estudio (Hernández, et. al, 2014).

Con el objetivo de resumir lo anterior de manera que se aprecie mejor, el diseño de investigación se observa en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2 Alcance de la Investigación

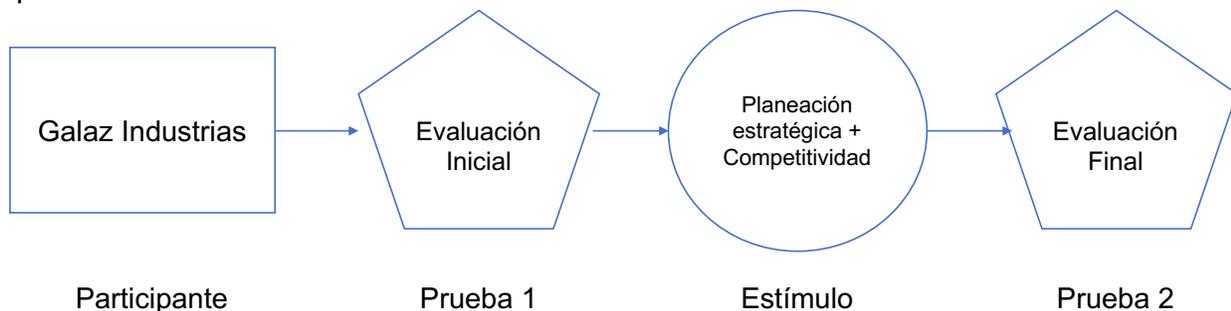
Alcance Variable	Descriptivo	Longitudinal	No Experimental
Variable Dependiente: Competitividad	Describir los principales conceptos de la variable de competitividad.	Se recabarán datos en dos momentos.	No se pretende manipular la variable.
Variable Independiente: Planeación Estratégica	Describir los principales conceptos de la variable de planeación estratégica.	Se recabarán datos en dos momentos.	No se pretende manipular la variable.

Fuente: *Elaboración propia.*

Esta investigación a su vez se clasifica como *caso de estudio*, que por definición es un “estudio que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández, et. al., 2014, p.64). Se fundamenta en el diseño no experimental, de manera longitudinal. Por las características del estudio, esta investigación se considera cualitativa, la cual consistirá en un caso pre prueba y pos prueba, formulado de la siguiente manera:

$$G \ 0_1 \ X \ 0_2$$

Donde G, es el grupo al que se aplicará la prueba, 0_1 es el estímulo y 0_2 hace referencia a la prueba final, en el caso de este estudio el seguimiento es el que se presenta a continuación:



El proceso de la investigación se describe de forma detallada en el siguiente subtema.

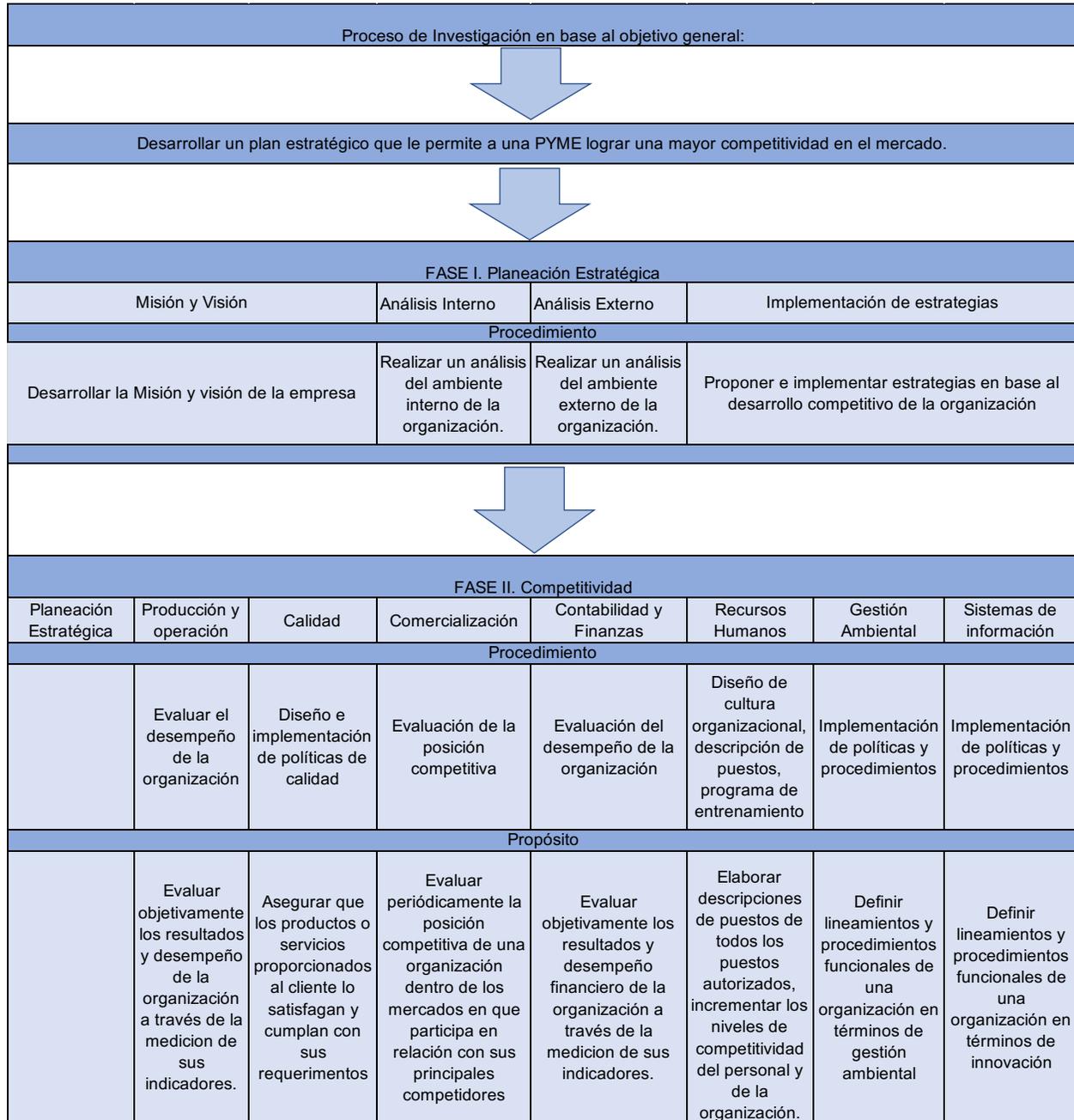
3.2 Proceso de la investigación

El proceso de la investigación consiste en focalizar la información recabada en el marco teórico y determinar de qué manera se llevará a cabo la investigación. Al sustentar la investigación con el problema de investigación y el desarrollo del marco teórico se procede a plasmar el proceso de investigación a seguir. En esta sección, el proceso se divide en dos fases: la primera fase de la investigación consiste en diseñar una propuesta del Plan estratégico para la empresa, determinando los elementos que la conforman; la segunda fase determina las herramientas necesarias dentro del tema de competitividad que la empresa requiere.

En la Figura 3.3. se muestra el proceso de la investigación. Iniciando con el objetivo general de la investigación: Desarrollar un plan estratégico que le permita a una PYME lograr mayor competitividad en el mercado. A partir del objetivo de desarrollan las fases y procedimientos a seguir para poder lograrlo, en la primera fase, que comprende a la planeación estratégica se visualizan las partes que la conforman siendo estas la misión y visión, el análisis interno y externo y la implementación de estrategias. Posteriormente, se explica el procedimiento a realizar de cada una de las partes dentro de la planeación estratégica. Logrado lo anterior, la segunda fase contiene cada una de las partes y procedimientos a seguir para poder lograr la competitividad en la empresa, dichas partes son, conforme al modelo que desarrolló Saavedra (2012):

- a) Planeación estratégica, lo cual se complementa con la primera fase de la investigación,
- b) Producción y operación,
- c) Calidad,
- d) Comercialización,
- e) Contabilidad y finanzas,
- f) Recursos humanos,
- g) Gestión ambiental y,
- h) Sistemas de la información.

Figura 3.3 Proceso de la Investigación



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Operacionalización de Variables

Al paso de una variable teórica a un indicador verificable y medible se le llama operacionalización (Hernández, et. al., 2014). La operacionalización consta de la definición conceptual y operacional de cada variable, en este apartado se busca determinar los conceptos de cada una de las variables que definirán la investigación, así como también, determinar como se categorizarán o dimensionarán las variables y por último determinar cuáles serán los indicadores con los que se medirá el desarrollo de la investigación.

La propuesta de la operacionalización de las variables para este estudio se realizó a partir de los modelos de Hill y Jones (2009) para la variable de planeación estratégica y, para la variable de competitividad, el modelo de competitividad propuesto por Saavedra (2012). Los procedimientos por seguir para cada una de las variables se adaptaron a partir de las contribuciones de Álvarez (2001).

Para la variable de Planeación estratégica, se pretende adaptar el modelo de planeación estratégica que consta de cinco elementos, propuesto por Hill y Jones (2009):

1. Desarrollo de la misión y metas.
2. Realizar un análisis del ambiente externo.
3. Realizar un análisis del ambiente interno.
4. Buscar las estrategias.
5. Implementar las estrategias.

Para la variable de Ventajas Competitivas se utilizará el modelo propuesto por Saavedra (2012), el cual se basa en el modelo de competitividad del BID. El modelo de Saavedra, como se describió en la sección del proceso de la investigación propone los siguientes elementos: planeación estratégica, producción de operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de la información, tal cual se describen en la sección de marco teórico.

La planeación estratégica se define como “El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para realizarlo” (Goodstein, 1998), las dimensiones que contempla la variable de planeación estratégica son: Planeación, diagnóstico y estratégica, los procedimientos a realizar son, de acuerdo a Álvarez (2001), la planeación cuyos indicadores serán el desarrollo y conceptualización de la misión y visión, análisis interno, análisis externo, implementación de la estrategia y medición de resultados.

En la variable de competitividad, que se define como “la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado” (Álvarez, 2001), cuyas dimensiones son las descritas por Saavedra (2012), los procedimientos y acciones son las siguientes:

1. Planeación estratégica. El procedimiento por seguir es lo descrito en la variable anterior.
2. Producción y operación. El procedimiento por seguir será evaluar el desempeño de la organización, y los indicadores para esta dimensión son el Margen de Utilidad Operativa, Seis Sigma y Margen de costo operativo.
3. Calidad. El procedimiento para la calidad es diseñar e implementar políticas de calidad en la empresa, su respectiva medición es el Índice de calidad.
4. Comercialización. El procedimiento será la evaluación de la posición competitiva cuya medición consistirá en los indicadores de tasa de crecimiento, índice de satisfacción y clasificación de los motores de búsqueda.
5. Contabilidad y finanzas, el procedimiento a seguir es la evaluación al desempeño de la organización teniendo como referente el margen de utilidad neta, margen de utilidad bruta, GAIIDA, RTA, VEA y RI, los cuales se describirán en el desarrollo de la investigación.
6. Recursos humanos. En la sección de recursos humanos se llevará a cabo un diseño de la cultura organizacional, descripción de puestos y programa de entrenamiento o capacitación, teniendo como indicadores el VACH, el índice de satisfacción del personal y la evaluación al desempeño 360°.

7. Gestión ambiental. Se llevará a cabo la implementación de políticas y procedimientos referentes a este tema, el indicador para este rubro es el consumo de energía.
8. Sistemas de la información. El procedimiento por seguir es de igual manera, implementar políticas y procedimientos, el indicador para medir esta dimensión será el de I+D.

Todo lo anterior se representa en la Figura 3.4. Se muestra la conceptualización de la operacionalización de la variable de planeación estratégica y de competitividad, incluyendo las dimensiones, procedimientos e indicadores que se emplearán para su medición.

Figura 3.4 Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSION	PROCEDIMIENTOS/ ACCIONES	INDICADORES
PLANEACION ESTRATÉGICA	"Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para realizarlo" (Goodstein, 1998)	PLANEACIÓN	Planeación	MISION Y VISION
		DIAGNÓSTICO		ANALISIS INTERNO ANALISIS EXTERNO
		ESTRATEGIA		IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA
				MEDICIÓN DE RESULTADOS
COMPETITIVIDAD	"La capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado" (Alvarez, 2001)	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
		PRODUCCION Y OPERACIÓN	Evaluar el desempeño de la organización	MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA SEIS SIGMA MARGEN DE COSTO OPERATIVO
		CALIDAD	Diseño e implementación de políticas de calidad	INDICE DE CALIDAD
		COMERCIALIZACION	Evaluación de la posición competitiva	TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE CLASIFICACION DE LOS MOTORES DE BÚSQUEDA Y TASA DE CLICS ENTRANTES(GOOGLE)
		CONTABILIDAD Y FINANZAS	Evaluación del desempeño de la organización	MARGEN DE UTILIDAD NETA MARGEN DE UTILIDAD BRUTA GAIIDA RTA VEA RI
		RECURSOS HUMANOS	Diseño de cultura organizacional Descripción de puestos Programa de entrenamiento	VACH INDICE DE SATISFACCION DEL PERSONAL NIVEL DE COMPROMISO DEL PERSONAL 360°
		GESTION AMBIENTAL	Implementación de políticas y procedimientos	CONSUMO DE ENERGÍA
		SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Implementación de políticas y procedimientos	I+D

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Definición del objeto de estudio

En esta sección se desea indagar con mayor profundidad sobre el objeto de estudio de esta investigación, para esto se realizará una contextualización de la situación de las MIPYME en México, para posteriormente centrarse en la empresa en la que se busca realizar la investigación.

Retomando aspectos importantes del marco teórico acerca de las Mipymes destaca lo siguiente, las Mipymes generan alrededor del 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, también expone que en México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total (Datos de CONDUCEF). Sin embargo, el 85% de PYMES continúan desapareciendo antes de los dos años de su creación, algunas de las razones por las cuales esto sucede se deben a que la mayoría de ellas cuentan con “dirección poco o nada motivada, administración ineficiente, insuficiente capital, aptitud mínima, falta de adaptación a cambios circunstanciales y costosos errores” (Carrera, 2012).

En la presente investigación el objeto de estudio es la empresa Galaz Industrias, dedicada al desarrollo de sistemas de automatización industrial desde 2012. Se eligió la empresa por su naturaleza de MIPYME y que cumple con las características necesarias para desarrollar la investigación. Esta empresa, aunque tiene seis años en el mercado aún presenta deficiencias graves en su administración, lo preocupante es que ni siquiera tiene las bases que constituyen a una empresa en aspectos como la misión y visión, la planificación a futuro, la medición de resultados, etc. Dichas deficiencias impactan negativamente en la empresa ya que, si no planifica y mide resultados, puede estar en riesgo de que otras empresas del mismo sector ganen su mercado.

La empresa se ubica en Alfredo Eguiarte No. 255, Col. Jesús García, en Hermosillo, Sonora, cuenta con oficinas y taller de automatización, actualmente tiene un total de 6 empleados.

Entre las actividades que se desarrollan en la empresa están los servicios de:

- Sistemas de automatización PLC
- Programación e integración robótica
- Diseño en CAD (3D)
- Fabricación de piezas y herramientas
- Diseños electrónicos
- Mejoras de proceso de manufactura
- Desarrollos de estructuras industriales
- Reparación de equipos electrónicos y servomotores
- Fabricación de racks y conveyos industriales

Con esta investigación se pretende que la empresa desarrolle mejores estrategias para mejorar su margen competitivo a través de los indicadores propuestos.

3.5 Diagnóstico de la empresa

Al inicio del estudio se realizó un primer diagnóstico de la situación competitiva de la empresa en base a la autoevaluación propuesta por Álvarez, (2001). Obteniendo como resultado un 42.4% de cumplimiento, expresado como cumplimiento de competitividad “aceptable”. Lo que indica, según el autor, que la empresa se encuentra en una etapa con un nivel “regular de competitividad”, en la cual la organización ha ido perfeccionando los focos vulnerables y cuenta con los “cimientos adecuados” para hacer frente a sus clientes y a la competencia.

Los rubros considerados en la autoevaluación son en base a el equipo directivo, indicadores, evaluación de posición competitiva, funciones, capacitación, manuales de políticas y procedimientos, calidad del producto, planeación estratégica, implementación de planes de mejora y cultura organizacional, los resultados de cada rubro se muestran en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5. Resultados de la evaluación de competitividad.

Núm.	Pregunta	Resultado
1	Equipo Directivo	2
2	Monitorización de Indicadores de desempeño	1
3	Evaluación de la posición competitiva	1
4	¿Se conocen las funciones de cada colaborador?	1
5	Capacitación	2
6	Manuales, políticas y procedimientos	1
7	Calidad del producto/servicio	2
8	Planificación de estrategias	1
9	Planes y proyectos de mejora	1
10	Cultura organizacional	1

Fuente: Adaptado de Álvarez, (2011). *Manual de competitividad*.

Al hacer una revisión del diagnóstico inicial de competitividad que se realizó a la empresa, se destacan los puntos más débiles en los cuales se enfocarán los indicadores propuestos por esta investigación. Recapitulando lo descrito por Saavedra (2017), los elementos que influyen en la competitividad de las empresas son:

- a) La gestión exitosa de flujos de producción,
- b) La gestión entre la interacción de planeación, mercadotecnia, investigación, diseño, ingeniería y producción industrial,
- c) La capacidad de la empresa para combinar la investigación y desarrollo en cuanto a innovación,
- d) La capacidad de tener éxito en las relaciones entre proveedores y clientes y,
- e) La mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la gestión de la capacitación.

Con lo anterior, se puede analizar y comparar los resultados de la evaluación de competitividad que se realizó con los factores que influyen en la competitividad según Saavedra (2017) y destacar que estas son las mismas problemáticas que afligen a la empresa y que puede estar ocasionando que pierda competitividad.

4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se describe la ejecución del desarrollo de la investigación, primeramente, recordando el tema de la investigación: “Plan estratégico para lograr ventajas competitivas en una Pyme en desarrollo. Caso de estudio”, una vez estableciendo los objetivos y la pregunta de investigación los cuales consisten en lograr un método por medio del cual se pueda desarrollar un plan estratégico cuyo objetivo sea lograr mayor competitividad en la empresa de estudio, de tal forma que se pueda responder a la pregunta de investigación que plantea cual sería el efecto que tiene la planeación estratégica sobre la competitividad, se realizó en una primera fase el estado del arte de las dos variables de estudio “Planeación estratégica” y “Competitividad”, de las cuales destacan los modelos de Álvarez (2001), Saavedra (2012) y de Hill y Jhones (2009) para efectuar el proceso descrito en la sección 3.2 de la metodología de investigación (ver Tabla 4.1).

Tabla 4.1. Pregunta, Objetivos e Hipótesis de la investigación

Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis
¿De que manera afecta la aplicación de la planeación estratégica y el desarrollo de los principales elementos de competitividad en una pyme?	Desarrollar un plan estratégico que le permite a una PYME lograr una mayor competitividad en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> · Conocer las herramientas necesarias para desarrollar un plan estratégico. · Identificar las herramientas necesarias para desarrollar mayor competitividad y en base a eso, determinar el modelo de competitividad más conveniente para la empresa. · Elaborar un análisis estructural y una evaluación de la competitividad de la empresa. · Crear estrategias guiadas hacia el aumento de la competitividad de la empresa. · Elaborar una propuesta del diseño de planeación estratégica para aumentar la competitividad de la empresa. 	Si se desarrolla un plan estratégico, la empresa puede generar mayor competitividad en el mercado.

Fuente: *Elaboración propia.*

Con base a lo anterior se procedió a realizar el desarrollo del proceso de realización, que como se analizó en el capítulo anterior, consta de dos fases: Planeación estratégica y Competitividad, a continuación, se describen las actividades realizadas a lo largo de la investigación.

De acuerdo con la variable de Planeación estratégica, se siguió los pasos descritos por Hill y Jones (2009), los cuales se describen a continuación:

4.1. Desarrollo de la misión y visión

Tomando en cuenta la teoría descrita en el marco teórico de esta investigación, se procedió a iniciar con el desarrollo de la misión y visión de la empresa, la cual no contaba con dichos elementos, los cuales, como se ah mencionado con anterioridad, son necesarios para iniciar a trazar un futuro de la organización y ver hacia donde se dirigen los esfuerzos para alcanzar los resultados y metas propuestos.

Al tener el análisis de los elementos necesarios para desarrollar la misión y visión se realizó una reunión con los gerentes de la empresa en la cual se comentó que es lo que querían proyectar de su empresa, se hizo una propuesta, la cual fue revisada por todos los empleados de la compañía, se hicieron redacciones y cambios de manera que todos quedaran conformes con el resultado y de esta manera se estableció la misión y la visión de Galaz Industrias.

En la misión se incluyen los componentes que, según Fred, (2010) deben de tener:

- a) **Clientes:** *Ofrecer el 100% de satisfacción a nuestros clientes.*
- b) **Productos y servicios:** *asegurando que nuestros productos y servicios son creados bajo ingeniería inteligente, con la garantía de brindar la mejor calidad, precio y atención.*
- c) **Tecnología:** *Trabajando siempre en pro de la tecnología e innovación.*
- d) **Preocupación por imagen pública y sus trabajadores:** *promoviendo una cultura organizacional próspera para nuestros trabajadores.*

Por su parte, la visión responde a las preguntas formuladas por Álvarez, (2001):

- a) **¿A qué aspiración nos gustaría llegar en el futuro?:** *Consolidar a Galaz Industrias como una de las empresas más competitivas en el mercado.*
- b) **¿En qué lugar del mercado nos visualizamos en el futuro?:** *Ser empresa líder del Noroeste del País.*
- c) **¿Con la tendencia de nuestro crecimiento podríamos llegar a?:** *Que Galaz Industrias se posicione en el mercado.*
- d) **Si mejoramos drásticamente nuestro desempeño organizacional estaremos en capacidad de:** *posicionarse en el mercado gracias a sus servicios de ingeniería inteligente, tecnología de primer nivel, innovación continua y el trato directo con el comprador en conjunto con el servicio de nuestras políticas de garantía.*

En la Tabla 4.2 se muestra la misión y visión creada para la empresa Galaz Industrias.

Tabla 4.2 Misión y Visión de la empresa Galaz Industrias

Misión:	Visión:
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer el 100% de satisfacción a nuestros clientes, asegurando que nuestros productos y servicios son creados bajo ingeniería inteligente, con la garantía de brindar la mejor calidad, precio y atención al cliente. Trabajando siempre en pro de la tecnología e innovación, promoviendo una cultura organizacional próspera para nuestros trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar a Galaz Industrias como una de las empresas en automatización más competitivas en el mercado. Ser empresa líder del Noroeste del País en Automatización Industrial por medio de la excelencia. Que Galaz Industrias se posicione en el mercado gracias a sus servicios de ingeniería inteligente, tecnología de primer nivel, innovación continua y el trato directo con el comprador en conjunto con el servicio de nuestras políticas de garantía.

Fuente: *Elaboración Propia.*

4.2. Análisis Interno y Análisis Externo.

Para la realización del análisis interno y externo se utilizó la herramienta administrativa FODA, la cual permite poder visualizar de manera clara y precisa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. En un primer plano se realizó el análisis FODA respecto a análisis interno y externo, procediendo a armar el plan DO, FO y DA, FA, del cual se obtiene un panorama más claro para lograr desarrollar las estrategias pertinentes que apoyen a la empresa a disminuir sus debilidades y amenazas y a tener un mejor aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades.

En el análisis FODA que se realizó a la empresa Galaz Industrias destacaron los siguientes resultados:

- **Fortalezas:**

- **Personal capacitado y especializado.** El personal de Galaz Industrias cuenta con amplia experiencia en automatización y robótica, a demás de que se encuentra especializado en ésta última. Los empleados tienen los siguientes títulos:
 - Gerente General: Ingeniero en Electrónica con especialidad en robótica y soldadura robótica.
 - Gerente de Proyectos: Ingeniero en Electrónica con maestría en electrónica.
 - Ingenieros Training: Título de ingeniero en Electrónica.
- **Amplia industria.** El nicho de mercado al que se dedica la empresa (automatización industria) es muy amplio, por lo cual tiene la fortaleza y oportunidad de obtener mayor crecimiento.
- **Deseo de crecimiento organizacional.** Es deseo de los gerentes de esta empresa el mejorar la forma en la que se administra actualmente el negocio para fomentar su crecimiento organizacional.
- **Sustento económico suficiente para comprar equipo y maquinaria.** El flujo de efectivo que maneja la empresa es suficiente para comenzar a comprar equipo más sofisticado, ya que en algunas ocasiones tiene que

hacer uso de contratación de proveedores para el maquinado de piezas de herramientas.

- **Empresa en crecimiento.** En el último año la empresa ha tenido el mayor crecimiento en comparación con los años anteriores.
 - **Clientes satisfechos.** Se hace todo lo posible por cumplir cien por ciento con las especificaciones del cliente.
 - **Empleados motivados y comprometidos con la empresa.** Aunque no se cuenta con un instrumento de medición de satisfacción de personal, los empleados se muestran motivados.
- **Debilidades:**
 - **Empresa joven.** Las empresas tienen mayor probabilidad de desaparecer en sus primeros años de vida, como se menciona en el marco teórico, según datos de INEGI.
 - **Empresa pequeña.** Algunas empresas más grandes y con mayor prestigio pueden ganar los proyectos por dar una imagen de mayor confianza.
 - **Finanzas.** La empresa cuenta con buenas ganancias y bajos gastos de producción, sin embargo, no tiene administración financiera, por lo cual puede perder solvencia a largo plazo y pudiera estar perdiendo más dinero del que se piensa o, dicho de otra manera, dejando de ganar.
 - **Falta de planeación estratégica.** La empresa fue creciendo con el paso de los años, pero no hay una planeación estratégica para crear estrategias a corto, mediano y largo plazo ni fijación de metas corporativas, es un riesgo no contar con estrategias pues no se puede anticipar ante posibles riesgos que pueden aparecer.
 - **Falta de elementos que la hagan mas competitiva.** La planeación estratégica es uno de los elementos de la competitividad empresarial, requiere reforzar sus debilidades en cuanto a competitividad para lograr obtener una ventaja competitiva que fortalezca a la organización.

- **Oportunidades:**

- **Por ser empresa pequeña, puede brindar precios más accesibles.** La empresa tiene bajos costos de producción ya que sus gastos fijos son bajos y no cuenta con un gran número de empleados, por lo cual puede acceder a mejores precios para sus clientes, a comparación de compañías que tienen mayores gastos.
- **Puede brindar servicio y soporte 24 horas.** Galaz Industrias ofrece servicios las 24 horas del día, todos los días de la semana, para mayor comodidad del cliente.
- **Los nuevos mercados.** La creación de nuevos mercados puede ser una oportunidad para la empresa de aumentar su número de clientes.
- **Innovar mediante investigación y desarrollo.** Es necesario que se implemente un proceso para apoyar a la investigación y desarrollo dentro de la empresa.
- **Crear ventajas competitivas.** Es necesario que la empresa busque la forma de crear un valor con la que desarrolle mayor competitividad entre las empresas que se encuentran en su entorno.

- **Amenazas:**

- **Competencia posicionada y con años de experiencia.** La amenaza más latente es la competencia rival con mayor posición que la empresa Galaz Industrias, por lo que se debe buscar posicionarse entre las mejores de manera que pueda sobresalir a través de sus ventajas competitivas.
- **Sustento económico bajo vs. Competencia.** Las ganancias de la empresa pueden no ser suficientes en caso de obtener proyectos de mayor costo que no se puedan solventar.
- **Cambios políticos.** Es muy importante verificar los cambios políticos que se avecinan y como esto afectará a la industria automotriz y aeroespacial.
- **Falta de clientes.** Un punto muy importante es el de crear estrategias por medio de las cuales buscar mayor número de clientes, para mejorar el crecimiento y fortalecimiento económico de la empresa, y también buscar la forma de mantener a los clientes actuales.

Todo lo anterior se conceptualiza en la Tabla 4.3.

Tabla 4.3. Análisis FODA de Galaz Industrias



Fuente: Elaboración Propia.

Al realizar el análisis FODA, el siguiente paso es analizar de qué manera se pueden reunir las Fortalezas con las Oportunidades (FO), las Debilidades con Oportunidades (DO), las Fortalezas de la empresa con las Amenazas (FA) y las Debilidades con las Amenazas (DA). El resultado del análisis DOFA/DAFO se muestra en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4. Análisis DOFA/DAFO de Galaz Industrias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> •Personal capacitado e Industria amplia. •Deseo de Crecimiento y personal motivado •Oportunidad de entrar en nuevos mercados •Innovar mediante Investigación y Desarrollo •Creación de ventajas competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> •Empresa joven y pequeña puede ofrecer mejores precios y obtener mayores contratos y clientes. •Finanzas bajas, pero con oportunidad de entrar en nuevos mercados. •Falta de planeación estratégica, pero con oportunidad de desarrollar un plan estratégico. •Falta de elementos para aumentar la competitividad, pero con oportunidad de crearlos.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> •Competencia posicionada, fortaleza: cuenta con personal motivado y especializado, además de clientes satisfechos. •Sustento económico suficiente para comprar equipo y maquinaria que aumente el numero de activos de la empresa y con oportunidad de crear una ventaja competitiva. •Falta de clientes vs. Clientes satisfechos con los servicios/productos ofrecidos lo cual puede servir como recomendación para futuros clientes potenciales y conservación de los clientes actuales. •Los cambios políticos frente a la empresa en crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> •Empresa joven frente a la competencia con experiencia. •Sustento económico bajo frente a la competencia. •Falta de posicionamiento. •Cambios políticos frente a la falta de planeación estratégica •Falta de clientes por ser empresa joven.

Fuente: Elaboración Propia.

Con lo anterior se procedió a realizar el desarrollo de estrategias organizacionales en base al objetivo general: *Desarrollar un plan estratégico, ligado a crear ventajas competitivas, con el cual poder reforzar las fortalezas y oportunidades y disipar las debilidades y amenazas.* Las estrategias que se crearon a partir del análisis son las siguientes:

- Capacitar al personal para hacerlo aún más especializado y mantenerlos actualizados.
- Buscar estrategias de coaching motivacional para los empleados.
- Crear estrategias de Marketing para entrar a nuevos mercados y ganar más clientes.
- Buscar ventajas competitivas.
- Disponer del capital financiero de la empresa para comprar equipos y maquinaria para fabricar piezas que normalmente se mandan a fabricar con proveedores.
- Buscar clientes basados en recomendaciones del trabajo realizado.
- Crear lazos de lealtad con los clientes actuales, comprometerse con los clientes a mantener mejores costos.
- Reforzar la calidad del producto entregado.

4.3. Desarrollo de las estrategias

Para elegir qué estrategias son más importantes implementar, los resultados de la matriz FODA se añadiendo a las fortalezas y debilidades los resultados obtenidos del cuestionario de competitividad que se verá en capítulos posteriores de esta investigación y se utilizó la herramienta de análisis propuesta por Aceves, (2004).

La herramienta de análisis de Aceves, (2004) representa una forma de medir cada una de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades para de esta manera poder obtener el impacto, tendencias y probabilidades, como una manera de obtener las estrategias necesarias para cada uno de los resultados del FODA, esta medición es cualitativa ya que los resultados se desarrollan a consideración de lo que el gerente de

la empresa piensa. A continuación, se describe cada una de las herramientas utilizadas para determinar las estrategias.

a) **Análisis de Amenazas y Oportunidades.** Las amenazas son todos los aquellos sucesos o elementos externos que pueden dañar a la organización, mientras que las oportunidades son todos aquellos sucesos o elementos externos que pueden beneficiar a la organización (Aceves, 2004, p.119). En este análisis se miden tres factores:

- i. La probabilidad de que ocurran,
- ii. El impacto en la organización y su gravedad y,
- iii. El tiempo o la tendencia de que ocurran;

Para el análisis de amenazas (ver Anexo 1), se determinaron las estrategias de bloqueo para las tres amenazas que resultaron del análisis FODA: cambios políticos, capacidad de innovación de la industria competidora y capacidad de inversión de la industria competidora. A partir de la calificación que el gerente de la empresa describió, se determinó que cada una de las amenazas se encontraba en una clasificación “C”, lo que, para Aceves, (2004) significa que estas amenazas “impactan de forma grave o muy grave en la organización, su probabilidad de ocurrencia es alta o muy alta” (p.126).

Las estrategias propuestas a partir de los resultados del análisis de amenazas son:

- Prepararse financieramente para hacer frente a futuros cambios políticos.
- Iniciar con un departamento de I+D.
- Mejorar financieramente. Buscar apalancamiento financiero para ser capaces de solicitar proyectos mayores.

Para determinar las oportunidades se utilizaron, de igual forma, las respuestas obtenidas de la matriz FODA, los resultados se muestran en el Anexo 2. De las oportunidades para la empresa se determinaron:

- Nuevas tecnologías, por lo cual se necesitan cambios en materia de automatización. El análisis realizado clasificó esta oportunidad en un nivel

“B”. Es decir que el impacto que tiene es mediano, según Aceves, (2004) estas oportunidades no deben ignorarse.

- Apoyo del gobierno para que las pymes contraten a recién egresados. En este ítem el análisis lo clasificó en nivel “A” que corresponde a un impacto leve, la tendencia o probabilidad de esta es leve, por tanto, no interesan tanto o pueden ignorarse.
- El hecho de que la empresa pequeña, demanda bajos costos de producción. Tuvo un resultado “B” lo cual, como se mencionó anteriormente, no debe de ignorarse esta oportunidad.
- En términos de mercado existe una amplia industria, se obtuvo una clasificación “C” lo cual son oportunidades que impactan fuertemente a la organización y deben de tomarse muy en cuenta.

Las estrategias de aprovechamiento desarrolladas a partir de las oportunidades fueron las siguientes (se colocan por orden de importancia, según los resultados):

- Aumentar el número de clientes de la empresa.
- Capacitación continua para estar a la vanguardia en cuanto a innovación de nuevos procesos.
- Mejorar en precios frente a los de la competencia.
- Estar atentos a los nuevos apoyos que brinde el gobierno.

b) **Análisis de Fortalezas y Debilidades.** Para el análisis de fortalezas y debilidades, siguiendo con Aceves, (2004), el desarrollo para determinar dichos elementos cambia un poco con respecto al de las amenazas y oportunidades. En esta ocasión se considera nivel, impacto y tendencia, las cuales se califican del 1 al 3 respectivamente y se hace una combinación de los resultados, al obtener la combinación se decide si se considera debilidad, fortaleza o es indiferente y con ello se determina el criterio a considerar ya sea unirse a la planeación con la matriz FODA, realizar un Plan de contingencia o ignorar dicho factor. Los resultados para las fortalezas (que se muestran en el anexo 3) fueron los siguientes:

- a. Proponer "universidades corporativas" para mantener capacitado y motivado al personal.
- b. Realizar eficazmente la medición de indicadores de desempeño en términos de producción.
- c. Seguir implementando medidas para lograr el crecimiento de la empresa, sobre todo hacer mayor énfasis en la planeación estratégica de la empresa.
- d. Seguir implementando estrategias de búsqueda de clientes potenciales que incrementen las ventas en la empresa.
- e. Implementar indicadores de medición de satisfacción del cliente.
- f. Crear procesos para la correcta implementación de cada proyecto.
- g. Mantener la motivación en el personal y dirigir las estrategias y funciones hacia el logro de objetivos en común.
- h. Aprovechar esta fortaleza para obtener mas trabajo.
- i. Seguir capacitando a los empleados para mantener una buena posición tecnológica.
- j. Dirigir estrategias hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- k. Mantener la buena relación con los proveedores.

Por otra parte, de las debilidades detectadas, las estrategias desarrolladas a partir del formato presentado por Aceves, (2004) son las siguientes, y se muestran en el anexo 4:

- 1. Estrategias de marketing para dar a conocer el trabajo que se realiza en la empresa.
- 2. Implementar mejoras en finanzas para aumentar la capacidad financiera y aprovechar proyectos mayores.
- 3. Desarrollar un plan estratégico a partir de la detección de necesidades de la empresa, dirigido a lograr ventajas competitivas.
- 4. Implementar/Mejorar estrategias de marketing para aumentar el numero de clientes.
- 5. Crear un proceso para mejorar el cuidado del medio ambiente y la disposición de los materiales.

6. Implementar mejoras en finanzas para aumentar la capacidad financiera y aprovechar proyectos mayores.
7. Proponer un proceso de mejora de calidad y planear a futuro una certificación en esta área.
8. Diseñar un análisis de puesto para cada área de trabajo de la empresa y darlo a conocer a sus empleados.
9. Implementar indicadores de medición del rendimiento.
10. Proponer la implementación de un departamento de I+D y tratar de asignar recursos para su desarrollo.
11. Implementar indicadores de medición de satisfacción del cliente.

A partir de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se detectaron las estrategias con las que la empresa puede hacer frente a sus necesidades, logrando identificar cuales son las más importantes o, dicho de otra manera, con que estrategias iniciar el proceso. A demás de las estrategias que se proponen para la empresa, se desarrollaron, a manera de propuesta, para la organización otros elementos organizacionales importantes, vista desde la perspectiva de las necesidades de la organización, los cuales se encuentran en el Anexo 5. y se mencionan a continuación:

- El organigrama empresarial para poder partir de esta estructura y realizar correctamente las funciones de cada puesto,
- Se desarrolló la descripción de puestos de trabajo de la organización. De esta manera cada uno de los trabajadores podrá conocer sus funciones dentro de la organización.
- Se trabajó en la elaboración de inventarios del herramental de la empresa.
- Es necesario que la empresa tenga siempre a la mano un listado de sus clientes, incluyendo datos generales como puesto, teléfono, correo electrónico, etc. Se buscó incluir la lista de clientes para que la empresa empiece a sistematizar cada uno de sus procesos de manera que sea mas eficiente.

- Uno de los puntos débiles en el diagnóstico inicial de competitividad fue la calidad del producto, por lo que se presenta un formato para la evaluación de la calidad del producto antes de entregarlo al cliente, el cual establece que tiene que pasar por la revisión de dos personas para poder ser aceptado y entregado al cliente final.
- Con el fin de ser mas eficientes, como se mencionó anteriormente, también se desarrollaron formatos para la elaboración de proyectos, los cuales son importantes para proyectos solicitados por los clientes, pero también propuestas de los mismos empleados para desarrollar e innovar, tales formatos son:
 - Carta de aceptación del proyecto.
 - Formato para elaboración de proyecto.
 - Formato para lista de materiales del proyecto.
 - Formato para programación de proyectos (cronograma de proyecto).
- Un elemento que los clientes piden para conocer la empresa es el currículum empresarial, por lo cual se presentó un formato con las características de la empresa, actividades y funciones y fotografías de trabajos previos realizados.
- Siguiendo con las debilidades del diagnóstico de la empresa, otro punto importante fue el rubro del personal entrenado, es necesario que los empleados se capaciten constantemente para tener mayor conocimiento, pero también que se encuentren motivados dentro de la organización. Se accedió a iniciar con capacitación en solidworks en nivel básico e intermedio (4 semanas de duración cada módulo) el cual se llevó a cabo en los meses de octubre y noviembre del 2018. Se eligió solidworks por las necesidades de la empresa de diseño previo a la realización de los proyectos.

La empresa ahora tiene identificado los puntos más fuertes y los más débiles con los cuales hacer frente a las adversidades del ambiente externo, incluyendo a la competencia, hasta aquí termina la parte de planeación estratégica y se continúa con la variable de competitividad en el próximo subtema.

4.4. Competitividad

La sección de competitividad en esta investigación consistió en identificar los factores más débiles de la empresa y, a partir de esto, establecer objetivos y estrategias basadas en indicadores para que la empresa pueda medir su capacidad competitiva de manera cuantificable. Como se describió anteriormente en el marco teórico, la competitividad nace a través de la creación del valor, el desarrollo e implementación de las estrategias elegidas, las cuales son un compromiso y acción que se integran y se coordinan de manera que en conjunto se pueda lograr la ventaja competitiva (Hitt, et. al., 2008).

Con el fin de medir la competitividad de la empresa, se desarrolló un nuevo método de medición, a partir de los factores que son más utilizados en las diferentes investigaciones. Para el desarrollo del cuestionario de competitividad se decidió hacer una búsqueda sobre los principales artículos y autores que presentan un modelo de competitividad PYMES. Entre los autores principales se encuentran Saavedra (2012, 2013 y 2017), Rubio y Aragón (2005, 2005 y 2014), Martínez, Et. Al. (2010), Álvarez (2001) y Ugo Fea (1995). Algunos de los autores se basan en el modelo de competitividad de BID, adaptándolo a las necesidades de las MIPYME.

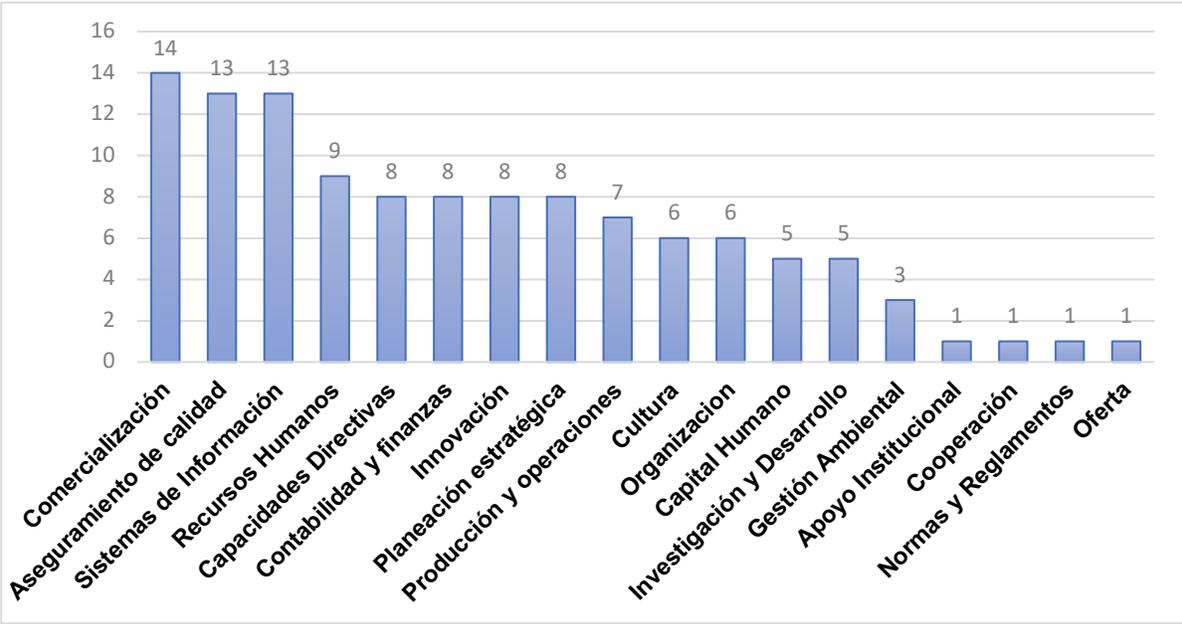
Dichos artículos fueron ingresados al programa ATLAS.ti, por ser una versión de prueba, el programa solamente deja agregar hasta 10 artículos, lo cual podría ser una limitante para esta investigación. El programa ATLAS.ti permite la codificación de palabras que se repiten en los diferentes textos agregados, al obtener la codificación, el programa arroja una gráfica de coocurrencias con el conjunto de grupos, en este caso factores de competitividad, que se repiten en mayor número de ocasiones o, dicho de otra manera, que los autores utilizan más en sus modelos de medición, con lo cual se logró identificar los siguientes factores de competitividad:

1. Comercialización
2. Aseguramiento de Calidad
3. Sistemas de Información
4. Recursos Humanos

- 5. Capacidades Directivas
- 6. Contabilidad y Finanzas
- 7. Innovación
- 8. Planeación Estratégica
- 9. Producción y Operaciones
- 10. Cultura
- 11. Organización
- 12. Capital Humano
- 13. Investigación y Desarrollo
- 14. Gestión Ambiental

Los factores de competitividad se encuentran enlistados del mayor al menor número de apariciones en los artículos. En la Gráfica 4.5 se pueden observar las veces que se repite un código en los distintos artículos agregados al programa, teniendo como resultado los factores descritos anteriormente.

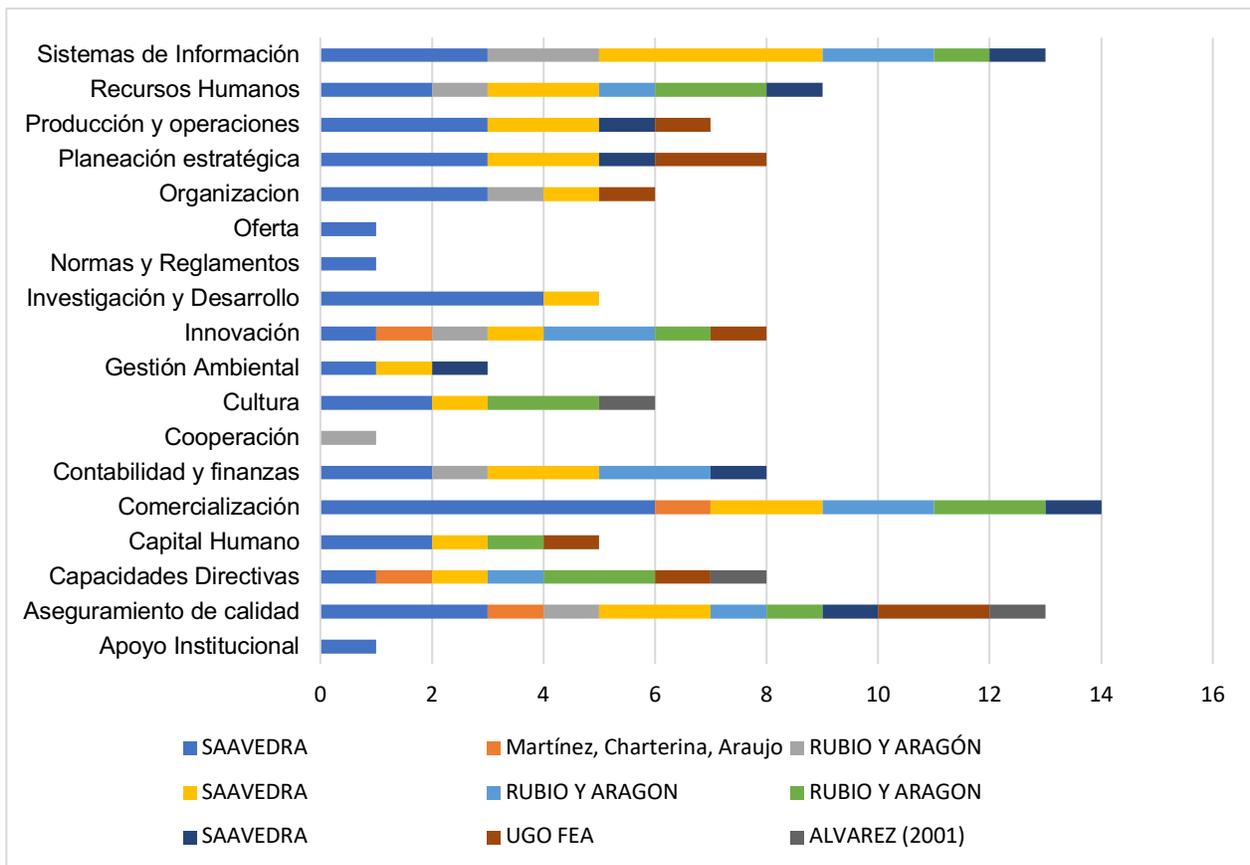
Gráfica 4.5 Factores de competitividad



Fuente: Resultados obtenidos en ATLAS.ti. Recopilación de información de los autores: Saavedra, Rubio y Aragón, Araujo, Álvarez, Ugo Fea.

Los factores con numeración de uno fueron eliminados al momento de realizar el cuestionario, ya que se mencionaron en algunos artículos en una sola ocasión, estos son: el apoyo institucional, cooperación, normas y reglamentos y la oferta. En la Gráfica 4.6 se observan el número de coocurrencias, es decir, el número de veces que los conceptos relacionados en el conjunto de códigos en este caso se repiten según los autores.

Gráfica 4.6. Gráfica de Coocurrencias



Fuente: Resultados obtenidos en ATLAS.ti. *Recopilación de información de los autores: Saavedra, Rubio y Aragón, Araujo, Álvarez, Ugo Fea.*

Al obtener los factores, se codificaron igualmente los ítems para cada factor (variables de competitividad), los cuales se adaptaron, como se mencionó anteriormente, a los requerimientos y necesidades de la empresa, al final del escrutinio el cuestionario final se determinó con 13 factores y 79 variables. No se eliminó ningún factor, si no que se unieron dos factores en uno: el factor de Investigación y Desarrollo se agregó al factor de

Innovación, ya que las variables de dichos factores eran muy parecidos. Los factores y variables para el cuestionario de competitividad se muestran en el anexo 6.

Para el desarrollo de la medición del modelo de competitividad se utilizó una escala de medición tipo Likert con cuatro puntuaciones, del 0 al 3, con una escala de No existe (0), No es suficiente (1), es suficiente (2) y por último es excelente (3).

Se decidió utilizar la escala de Nivel de Competitividad de Ugo Fea (1995), que contiene cuatro niveles:

1. **Empresa Líder:** Domina un determinado mercado porque su capacidad de innovación es superior al nivel medio expresado por la competencia
2. **Empresa Competitiva:** Es toda aquella empresa que mantiene sus parámetros vitales por arriba del nivel medio del mercado.
3. **Empresa en Crisis:** Empresa que sufre una insuficiencia coyuntural de capacidad competitiva.
4. **Empresa en Estado Agónico:** Empresa que padece un deterioro estructural de sus funciones vitales.

El cuestionario de competitividad constó de 13 factores y variables que se describen a continuación la Tabla 4.7.

Tabla 4.7 Factores y variables de competitividad

Cuestionario de Competitividad	
1. COMERCIALIZACIÓN	
1.	La empresa cuenta con buena organización de mercado y ventas
2.	La empresa ofrece precios competitivos
3.	La empresa identifica sus canales de distribución
4.	La empresa cuenta con certificaciones en el área de comercialización
5.	La empresa siempre está a la vanguardia de los nuevos procesos de comercialización
6.	La organización mantiene buenas negociaciones
7.	La empresa cuenta con capacidad para enfrentar a la competencia
2. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	
8.	La empresa cuenta con certificaciones en calidad
9.	La empresa implementa sistemas de calidad
10.	La empresa cuenta con planes de prevención
11.	La empresa cuenta con planes de control de calidad
12.	Generalmente no hay despilfarros de recursos en los productos elaborados

13. Se realiza medición de satisfacción del cliente
3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN
14. La empresa cuenta con tecnología
15. La empresa cuenta con la seguridad de saber cómo hacer las cosas
16. La empresa se encuentra en camino hacia la autosuficiencia en procesos
17. La empresa es capaz de diseñar, comprar, fabricar y vender productos
18. La posición tecnológica de la empresa frente a su competencia es fuerte-buena
19. La empresa cuenta con pág. Web
4. RECURSOS HUMANOS
20. En general, la empresa cuenta con recursos humanos
21. El personal se capacita, existe promoción del personal
22. Existe una buena cultura organizacional
23. En la organización contamos con salud y seguridad industrial
24. El personal tiene experiencia para realizar sus labores
25. Se retribuye económicamente al personal al reconocer sus labores.
26. El personal cuenta con aptitudes y conocimientos (sabe lo que debe hacer)
27. El personal conoce bien su oficio y sus habilidades
28. El personal cuenta con buena actitud y buen comportamiento
29. El personal cuenta con formación académica
30. El personal se encuentra motivado
5. CAPACIDADES DIRECTIVAS
31. El/los directivos aplican evaluaciones de rendimiento
32. El personal directivo de la empresa insiste en aplicar I+D y en la innovación continua
33. El personal directivo de la empresa insiste en la necesidad de obtener beneficios superiores
34. El personal directivo de la empresa tiene un liderazgo natural y dirige con facilidad
35. El personal directivo de la empresa tiene una amplia experiencia y conocimiento del negocio
36. El personal directivo de la empresa busca constantemente nuevas ideas y oportunidades
37. El personal directivo de la empresa dedica más tiempo y esfuerzo cuando la situación lo requiere
38. El personal directivo de la empresa anima y estimula a los trabajadores a participar en la toma de decisiones
39. El personal directivo de la empresa mantiene la calma y ordena bien las prioridades bajo presión
6. CONTABILIDAD Y FINANZAS
40. La organización tiene un buen manejo del monitoreo de costos y contabilidad
41. La organización cuenta con buena administración financiera
42. La empresa es rentable
43. La empresa cuenta con buena productividad
44. La empresa está al día conforme a las normas legales y tributarias
7. INNOVACIÓN
45. Obtenemos información de las tecnologías relevantes en nuestro sector
46. Desarrollamos nuevos productos/servicios
47. Desarrollamos nuevos procesos
48. Asignamos recursos (financieros, humanos, etc.) al departamento de I+D
8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
49. La empresa cuenta con planeación estratégica
50. Se implementan estrategias acordes con la misión de la organización
51. Se cuenta con un plan administrativo
52. La empresa cuenta con Misión, Visión y Objetivos
53. La empresa cuenta con los recursos necesarios
54. La empresa tiene las capacidades necesarias

55. La empresa desarrolla políticas
56. La empresa cuenta con procesos
9. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES
57. La empresa conoce y mantiene buena relación con sus proveedores
58. La empresa cuenta con manejo de insumos eficiente
59. La empresa cuenta con planificación y proceso de producción desarrollado
60. La empresa tiene buena capacidad de producción
61. La empresa cuenta con mantenimiento
62. La empresa lleva un control estadístico de los procesos
10. CULTURA
63. La misión y objetivos de la empresa, así como sus valores están claramente fijados
64. El personal se identifica y comparte los objetivos, valores y misión de la empresa
65. Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la innovación y el cambio continuo
66. Se caracteriza por promover la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en equipo
67. Entre los trabajadores existe un clima amigable y de confianza
11. ORGANIZACIÓN
68. La empresa utiliza la mejora continua
69. La empresa cuenta con políticas de dirección
70. La empresa desarrolla rutinas o métodos para hacer más eficientes los procesos
12. CAPITAL HUMANO
71. La empresa mide la satisfacción del cliente
72. Para la empresa, su recurso humano es prioridad
73. Existe buena gobernanza en la organización y hay delegación de poder
13. GESTIÓN AMBIENTAL
74. Existe una responsabilidad de la organización hacia el medio ambiente
75. Se realizan acciones para el cuidado del medio ambiente
76. la organización establece políticas ambientales
77. La organización cuenta con estrategias para la protección del medio ambiente
78. La organización dirige actividades hacia la concientización y capacitación del personal en temas ambientales
79. Hay una correcta administración del desperdicio

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de resultados del cuestionario, se utilizaron los porcentajes propuestos por Álvarez, (2001) y se añadió el nivel de competitividad descrito por Ugo fea, (1995) que se describen a continuación (ver Tabla 4.8):

- Empresa Líder: es aquella empresa que domina el mercado.
- Empresa Competitiva: es la empresa que vale más que el nivel medio de su competencia.
- Empresa en Crisis: es la empresa cuyos parámetros competitivos son inferiores al nivel medio de su competencia.
- Empresa en Estado Agónico: es la empresa cuyas funciones vitales son estructuralmente inadecuadas al mercado.

Tabla 4.8 Niveles de Competitividad

Menor a 25%	Empresa en Estado Agónico
25.1%– 50%	Empresa en Crisis
50.01%-75%	Empresa Competitiva
75.01%-100%	Empresa Líder

Fuente: Adaptado de Ugo Fea, (1995).

Por último, se propuso una fórmula para obtener el resultado final:

Fórmula para determinar el nivel de competitividad= $\frac{\text{Suma total de respuestas} \times 100}{\text{suma total de items} \times 3}$ = % de competitividad.

Lo que es igual a: $\frac{\text{Suma total de respuestas} \times 100}{237}$ = % de competitividad de la empresa.

Los resultados de la aplicación del cuestionario se presentan en el siguiente capítulo.

5. RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Como se mencionó anteriormente, al inicio del estudio se realizó el diagnóstico de competitividad siguiendo el cuestionario de Álvarez, (2001). Se realizaron algunos cambios en la empresa, como se indicó en la sección de desarrollo de estrategias y posteriormente se procedió a medir nuevamente la competitividad, ahora con el cuestionario elaborado, el cual presenta mayor número de factores para medir.

Al realizar la medición de la competitividad de la empresa, se registraron las respuestas del cuestionario realizado por el gerente (dueño) de la empresa, los resultados fueron los siguientes:

El total de respuestas del cuestionario sumaron 173 puntos, según la fórmula:

$$\frac{173 \times 100}{237} = 72.99\% \text{ de competitividad de la empresa.}$$

El resultado de la medición del cuestionario de competitividad, en el caso de la empresa Galaz Industrias, fue de un **72.99%** de competitividad, que según la escala se encuentra dentro del nivel de **Empresa Competitiva**. El obtener este resultado fue de alto impacto para la empresa, ya que se logró mejorar el desempeño de la organización, implementar recursos de la planeación estratégica y de competitividad con los que antes no se contaba.

Los resultados de cada uno de los factores del cuestionario de competitividad se describen a continuación:

1. Factor de Comercialización.

Como lo menciona Saavedra (2012), “En México la Estrategia Nacional de Desarrollo de Pyme competitivas se basa en la idea de resolver los cinco problemas básicos (p.27)” estos problemas son: Financiamiento, Comercialización, Gestión capacitación y consultoría e Innovación y Tecnología. Es por ello por lo que la correcta gestión y desarrollo de la comercialización es de vital importancia para las pymes.

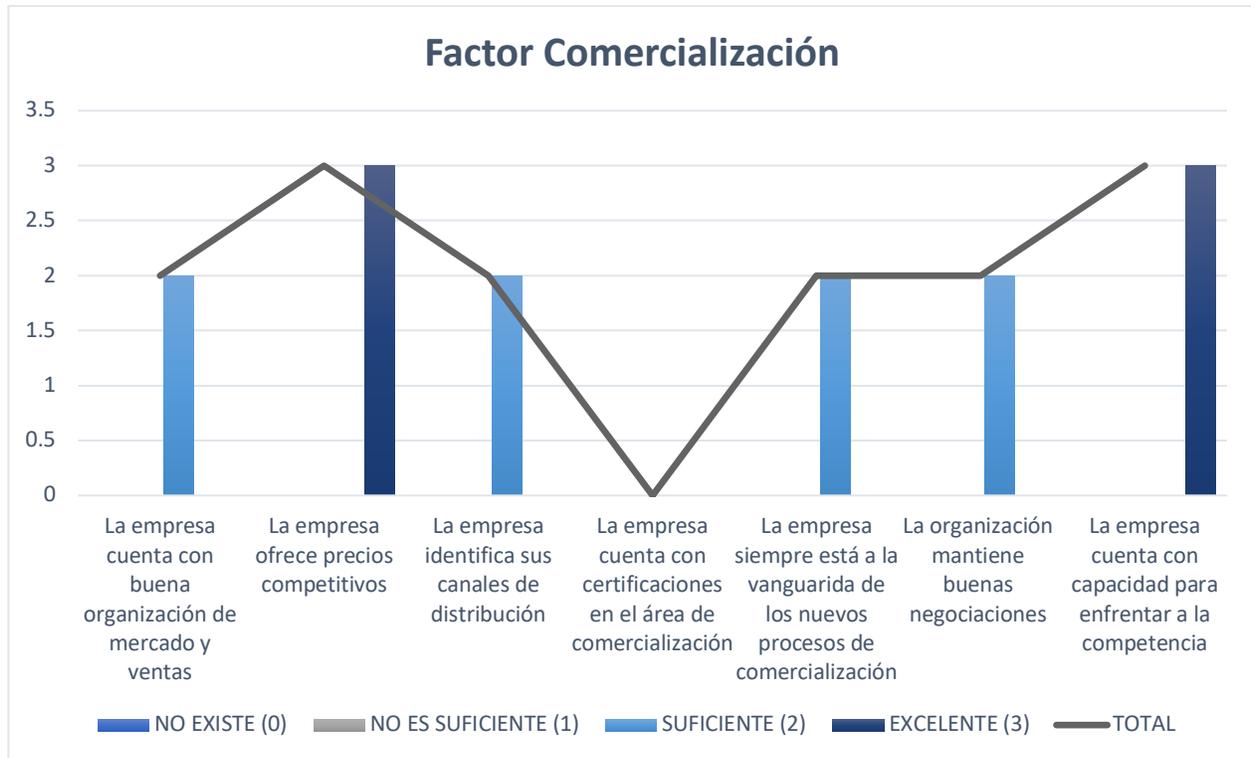
Para la medición del factor de comercialización se utilizaron las siguientes variables:

1. Estructura de mercado y ventas.
2. Precios.
3. Canales de distribución.
4. Certificaciones y estándares.
5. Tendencias.
6. La negociación para lograr mantenerse vigentes.
7. La capacidad para enfrentar a la competencia.

Para cada una de las variables mencionadas se determinó una pregunta, los resultados se muestran en la Gráfica 4.9. Los puntos más fuertes de la empresa fueron en las variables de Precios y la capacidad de la empresa para enfrentar a su competencia. El área en que la empresa salió más débil fue en certificación en comercialización, ya que no cuenta con ninguna.

Los ítems restantes que miden la estructura de mercado y ventas, los canales de distribución las tendencias del mercado, y las negociaciones la empresa los calificó como “suficiente”, lo cual indica que es necesario realizar estrategias para mejorar en cada una de las variables descritas.

Gráfica 4.9. Resultados del factor de comercialización del cuestionario de competitividad



2. Factor de Aseguramiento de la calidad.

Saavedra, (2012), indica que unos de los factores internos de competitividad empresarial más relevantes es la capacidad de calidad de una empresa, aunado a las capacidades directivas, las capacidades de innovación y las capacidades de marketing.

Rubio y Aragón, (2005) mencionan que uno de los factores que son necesarios para competir es todo aquel conjunto de atributos de un producto o servicio que se adecua correctamente a las necesidades del consumidor, es por eso que se deben de implementar sistemas de gestión de calidad, como mencionan los autores, esto puede

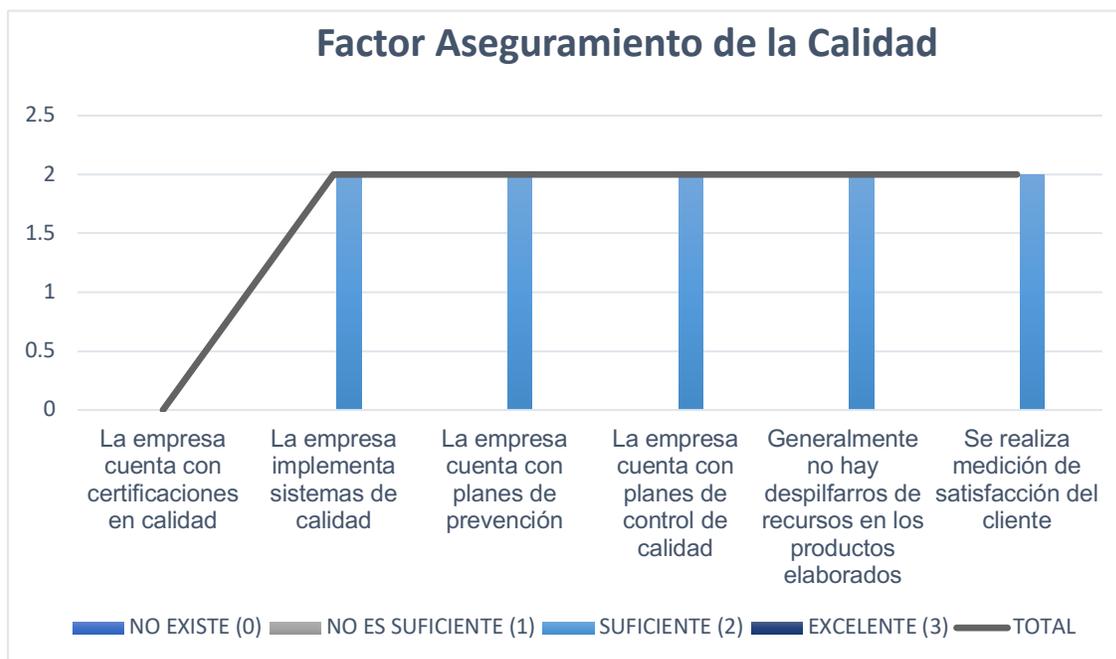
suponer en un inicio un costo alto pero a largo plazo reducirá costos, aumenta el número de clientes y empleados satisfechos y se mejora la productividad de la empresa

Las variables para determinar la medición de el factor de aseguramiento de la calidad, consistió en lo siguiente:

1. Certificación de calidad en proceso.
2. Sistemas de calidad.
3. Prevención.
4. Control.
5. Despilfarro.
6. Satisfacción del cliente.

En general, el factor de Calidad se encuentra un poco por debajo de “excelente”, según lo que el gerente de la empresa respondió, sin embargo, el ítem mas bajo fue nuevamente el de certificación, en esta ocasión en calidad. En la Gráfica 4.10 se desglosan los resultados del factor de calidad. Sería necesario como recomendación un rediseño de los procesos de calidad de la empresa para mejorar de forma general en esta área.

Gráfica 4.10. Resultados del factor de aseguramiento de la calidad del cuestionario de competitividad.



3. Factor de Sistemas de Información.

La competitividad de una empresa significa que tiene la capacidad de afrontar los cambios del entorno, así como también tener la capacidad para adaptarse a las necesidades de los clientes, es por eso que las empresas están forzadas a desarrollar tecnología con la cual sean capaces de ganar una ventaja frente a su competencia, “Los directivos, en primer lugar, deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevas maquinarias, procesos, y asegurar en sus recursos humanos las competencias necesarias para su manejo, del mismo modo deben, siempre que sea posible, potenciar el desarrollo interno de la tecnología” (Rubio y Aragón, 2005, p.41).

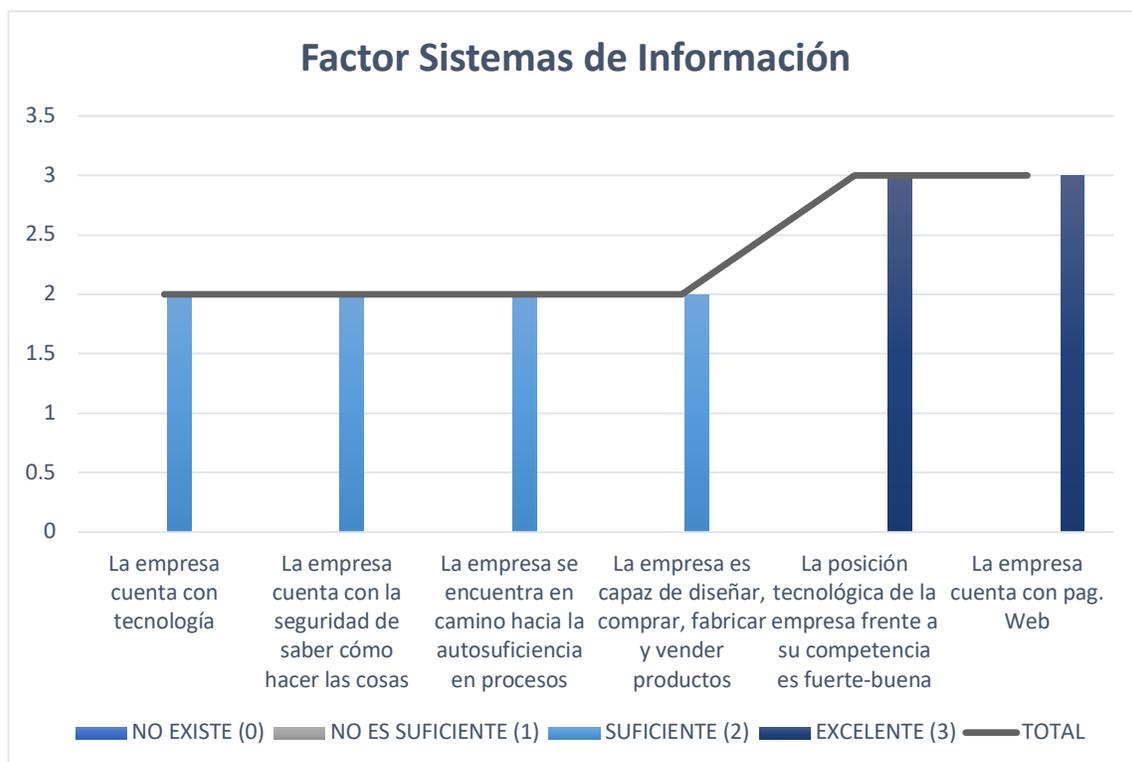
Para el factor de sistemas de información se formularon 6 variables:

1. Tecnología.
2. Seguridad de saber cómo hacer las cosas.
3. Camino hacia la autosuficiencia en procesos.
4. capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.

5. Posición tecnológica fuerte-buena.
6. Tiene página web.

Los resultados del factor sistemas de la información (gráfica 4.5.3) arrojan que la empresa en general se encuentra estable en esta área, los puntos más fuertes son la posición tecnológica y el tener una pagina web. Sin embargo, la tecnología hoy en día es muy fluctuante por lo cual se debe tener mucho cuidado y no confiarse de los resultados, lo que puede funcionar hoy, tal vez mañana no lo sea. Una buena forma de mantenerse actualizado en cuanto a tecnología sería adaptar un departamento dentro de la empresa dedicado a inteligencia competitiva.

Gráfica 4.11. Resultados del factor de sistemas de información del cuestionario de competitividad.



4. Factor de Recursos Humanos.

Sin duda entre las áreas más importantes dentro de una empresa destaca el departamento de recursos humanos. Para lograr el éxito competitivo en una empresa, se debe de tener capital humano cualificado y motivado para retenerlo dentro de la misma, “no dar el valor requerido a la gestión de los recursos humanos constituye la principal causa de fracaso en las pymes” (McEvoy, 1984, citado por Rubio y Aragón, 2005).

Rubio y Aragón, (2005) hacen referencia a que el tamaño de una MIPYME puede ser una oportunidad para la correcta gestión de los recursos humanos:

“Concretamente esta afirmación se sustenta en el buen clima laboral existente, motivado por los excelentes canales de comunicación, los mayores niveles de flexibilidad de los trabajadores y la alta motivación laboral. La motivación del trabajador aumenta debido a la cercanía con el directivo, a la alta relación entre las tareas desarrolladas y el resultado final obtenido por la empresa y a la elevada variedad de tareas existente en los puestos” (p.43).

Las variables que se utilizaron para medir el factor de Recursos humanos son:

1. Aspectos generales.
2. Capacitación y promoción del personal.
3. Cultura organizacional.
4. Salud y seguridad industrial.
5. Experiencia del personal para realizar los trabajos.
6. La capacitación para eficientar las actividades.
7. La retribución económica para reconocer la labor del personal.
8. Aptitudes y conocimientos (lo que debe hacer).
9. Oficio o habilidades (lo que puede hacer).
10. Actitudes o comportamientos (lo que quiere hacer).
11. Formación.

Coincidiendo con la idea de Rubio y Aragón de que las empresas más pequeñas tienen como beneficio una mejor relación con sus recursos humanos, los resultados de la empresa en este rubro lo reafirman, en cuanto a motivación, actitudes y comportamiento, la empresa tuvo una calificación favorable.

El punto más importante en el cual se debe de poner principal atención es en crear estrategias para que los empleados conozcan bien su trabajo y sus funciones dentro de la organización para tener mejores resultados (ver Gráfica 4.12).

Gráfica 4.12. Resultados del factor de Recursos Humanos del cuestionario de competitividad



5. Factor de Capacidades Directivas.

Rubio y Aragón, (2008), mencionan que el directivo es aquella persona que debe adoptar todas las decisiones de la empresa, así como planificar y diseñar los medios para alcanzar los objetivos, en cambio, la ausencia o el déficit de capacidades directivas en una pyme es una de las principales causas de fracaso. Los autores indican que, en una empresa de menor tamaño, las prácticas directivas suelen ser más complejas, ya que no existe o es muy escasa la mentalidad estratégica del directivo. Existe también entre directivos de empresas pequeñas dificultad para delegar tareas, poca profesionalización en materia de gestión y no hay un hábito frecuente de aprendizaje continuo.

Los autores encuentran que “aquellas empresas que cuenten con directivos capaces de responder a las exigencias del entorno, del mercado y de su propia organización, alcanzaran mayores niveles de éxito” (Rubio y Aragón, 2008).

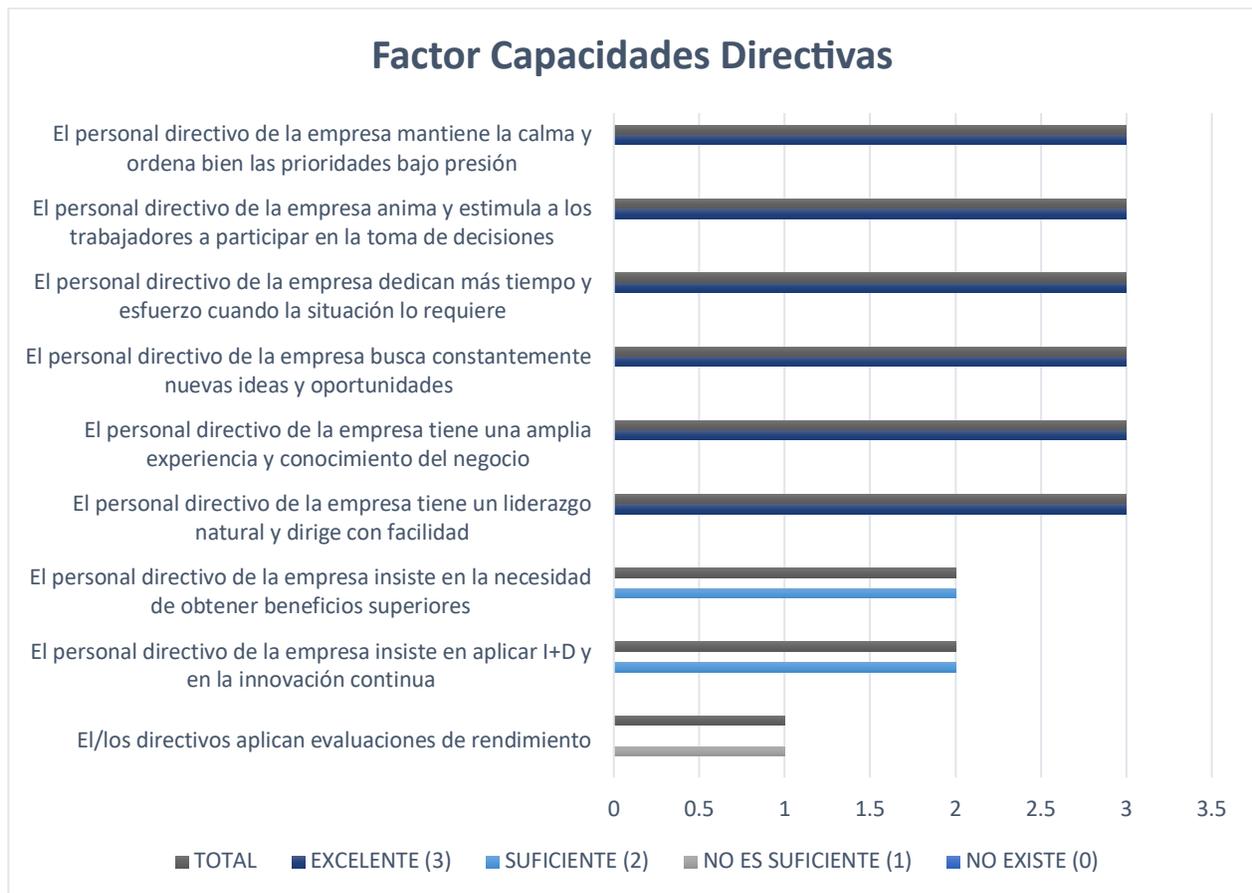
Las variables para capacidades directivas que se eligieron para medir este factor fueron las siguientes:

1. Valoración de rendimiento.
2. I+D e innovación.
3. Insisten en la necesidad de obtener beneficios superiores.
4. Tienen un liderazgo natural, dirigen con facilidad.
5. Tienen una amplia experiencia y conocimiento del negocio.
6. Buscan constantemente nuevas ideas y oportunidades.
7. Dedicar más tiempo y esfuerzo cuando la situación lo requiere.
8. Animar y estimular a los trabajadores a participar en la toma de decisiones.
9. Mantienen la calma y ordenan bien las prioridades bajo presión.

De manera general, se obtuvieron resultados satisfactorios en el factor de capacidades directivas (Gráfica 4.13.). Los ítems más débiles de este factor fueron en cuanto a que los directivos no insisten de forma suficiente en la necesidad de obtener beneficios

superiores, también como resultado se obtiene que la empresa requiere mayores esfuerzos en aplicar I+D (investigación y desarrollo) e innovación continua. Como recomendación la empresa debe iniciar un proceso para aplicar a sus empleados evaluaciones de rendimiento, que es en la parte donde se obtuvo el resultado más bajo.

Gráfica 4.13. Resultados del factor de capacidades directivas del cuestionario de competitividad.



6. Factor de Contabilidad y Finanzas.

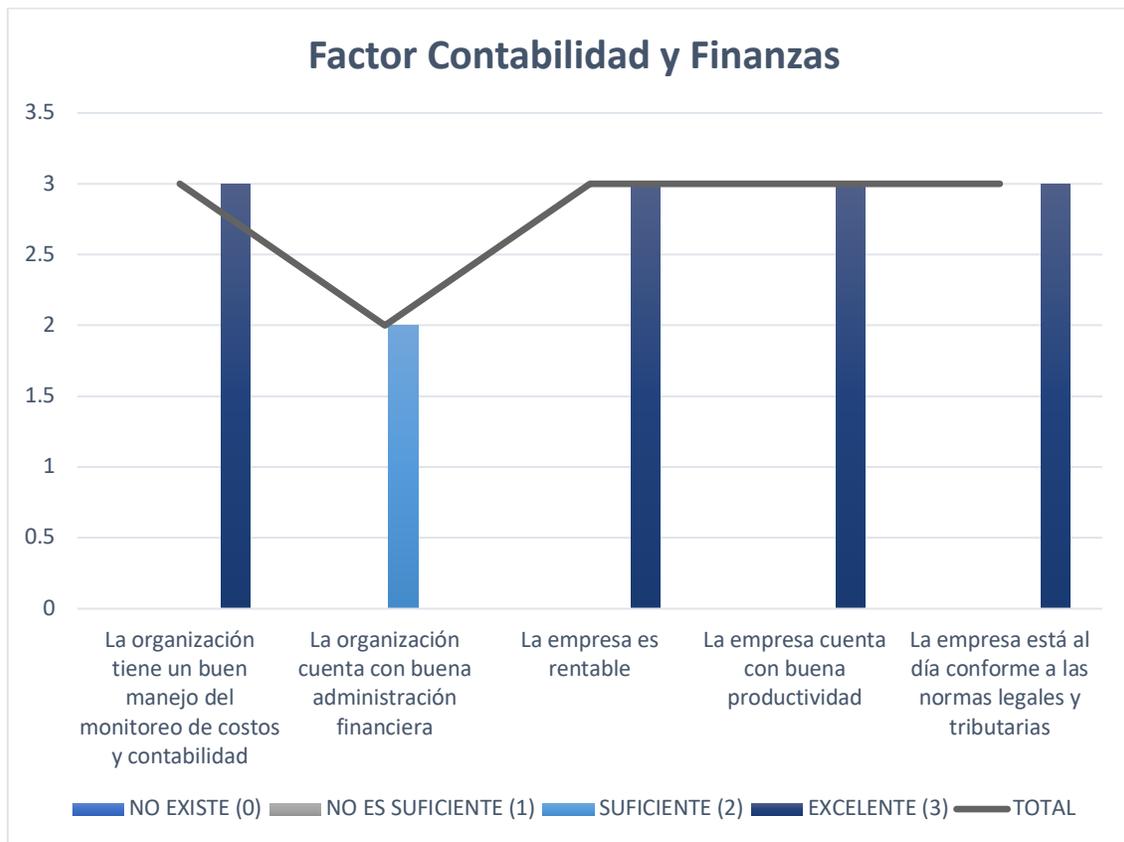
Sin duda alguna, en una empresa los recursos financieros no deben dejarse de a lado y deben mantenerse en balance. Uno de los problemas más frecuentes de las empresas es su falta de liquidez (Rubio y Aragón, 2005).

Aquellas empresas que son competitivas por lo general llevan a cabo planeación en el aspecto financiero que les permita tener liquidez y con lo cual puedan seguir operando sin ningún tipo de restricciones. “Existe una gestión financiera diferenciada entre las empresas comerciales competitivas y no competitivas. Siendo las más competitivas las que tienen una gestión financiera eficiente (Saavedra, 2017, p.24). Es por ello por lo que es necesario tener buenas capacidades financieras dentro de una empresa, para poder ejercer su labor sin contratiempos. Las variables utilizadas para medir la capacidad financiera de la empresa fueron las que se muestran a continuación:

1. Monitoreo de costos y contabilidad
2. Administración financiera
3. Rentabilidad económica
4. Productividad
5. Normas legales y tributarias

De acuerdo con los resultados obtenidos del cuestionario de competitividad que se muestran en la Gráfica 4.14, la empresa presenta buena gestión financiera. De manera general puede mejorar su administración financiera.

Gráfica 4.14. Resultados del factor de contabilidad y finanzas del cuestionario de competitividad.



7. Factor de Innovación

En el caso de innovación, este concepto se asocia tanto al desarrollo de nuevos productos, pero también se debe de tener en cuenta el desarrollo en servicios o procesos dentro de una empresa que le ayuden a mejorar internamente y, de esta manera, permitan responder a las necesidades del cliente y adaptarse mejor al cambio. “El pequeño tamaño es fuente de ventajas... la menor burocracia, la comunicación fluida y frecuente entre las distintas áreas y, sobre todo, la gran capacidad de respuesta a los

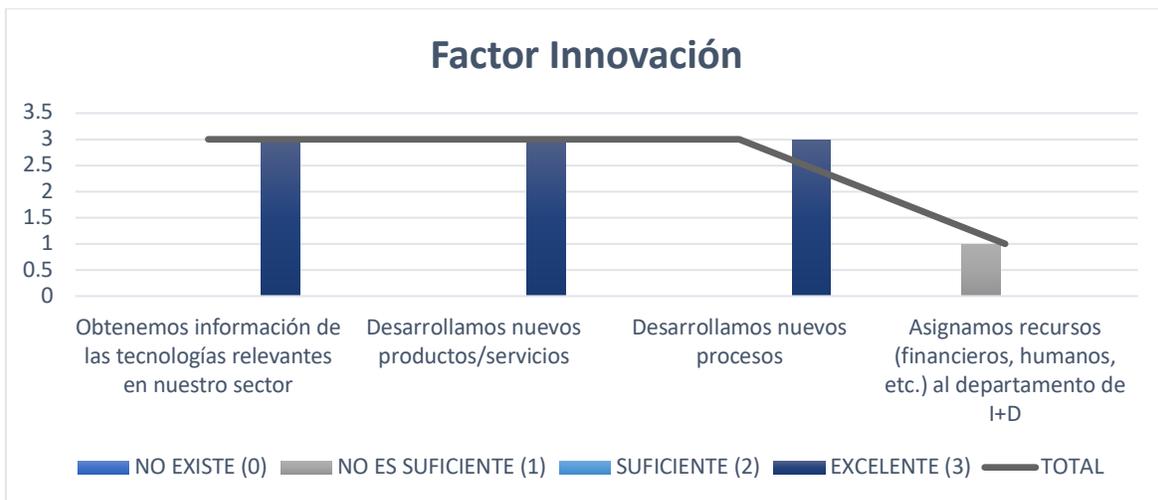
cambios del entorno, por su mayor flexibilidad y cercanía al mercado, hace que sus menores recursos no mermen su capacidad innovadora (Lloyd-Reason, et al., 2003, citado por Rubio y Aragón, 2005, p. 42.).

Se dice que, para crear innovación, el o los directivos deben de estar abiertos a nuevas ideas y favorecer la generación y desarrollo de éstas. De igual forma se deben desarrollar departamentos de I+D+I (investigación, desarrollo e innovación). Para medir Innovación se utilizaron los siguientes ítems:

1. Obtenemos información de las tecnologías relevantes en nuestro Sector.
2. Desarrollamos nuevos productos/servicios.
3. Desarrollamos nuevos procesos.
4. Asignamos recursos (financieros, humanos, etc.) al departamento de I+D.

Como resultados de la medición del factor Innovación (ver Gráfica 4.15), se obtuvo que se requiere asignar mayores recursos, incluso crear un área dentro de la empresa en materia de Investigación y desarrollo, como recomendación se debería incluir innovación (I+D+I).

Gráfica 4.9. Resultados del factor de Innovación del cuestionario de competitividad



8. Factor de Planeación Estratégica

El concepto e importancia de la planeación estratégica en las empresas se ha descrito a lo largo de esta investigación, ésta permite establecer una orientación hacia resultados derivados de objetivos planteados en una empresa, se interrelaciona muy de cerca con el trabajo de los directivos. Debe ser un proceso continuo de análisis tanto de objetivos y resultados y de debe adoptar una cultura de medición y de creación de medidas correctivas (Saavedra, 2012).

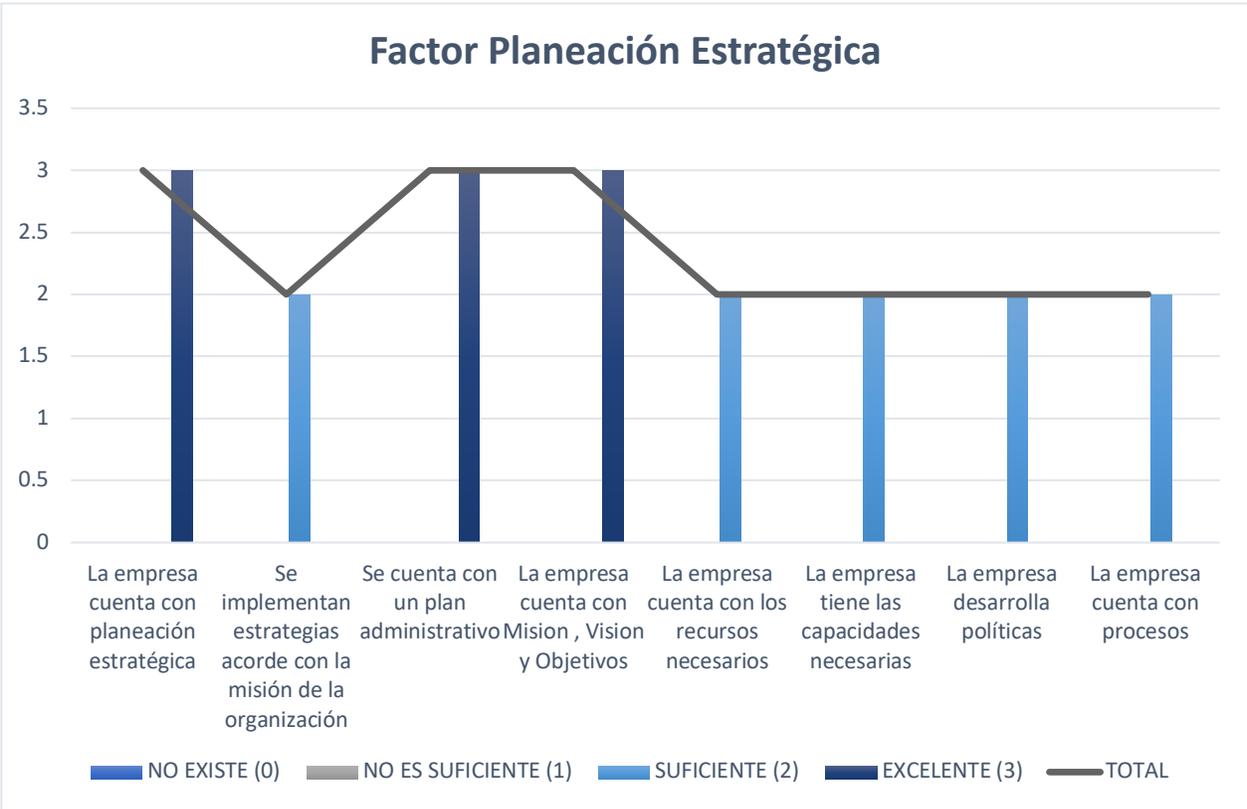
Para medir la planeación estratégica se consideraron las siguientes variables:

1. Proceso de planeación estratégica.
2. Implementación de la estrategia.
3. Plan administrativo.
4. Lo que una empresa quiere llegar a ser (Misión, Visión, Objetivos).
5. Lo que es y lo que sabe ser: Recursos.
6. Lo que es capaz de ser y hacer: Capacidades.
7. Dirección por Políticas.
8. Gestión por Procesos.

La planeación estratégica es uno de los factores más importantes dentro de una organización, en el caso de la empresa Galaz Industrias, se tienen algunas dificultades en cuanto a este factor. Entre los problemas detectados (ver Gráfica 4.16) se encuentra que falta implementar mejoras en los siguientes rubros:

- Implementar estrategias de acuerdo con la misión de la empresa.
- La empresa cuenta con los recursos necesarios (lo que es y lo que sabe ser).
- La empresa cuenta con las capacidades necesarias (lo que es capaz de ser y hacer).
- La empresa desarrolla políticas.
- La empresa cuenta con gestión por procesos.

Gráfica 4.16. Resultados de planeación estratégica del cuestionario de competitividad.



9. Factor de Producción y operaciones.

Se dice que la producción es “la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados” (Saavedra, 2012, p.105).

Las variables utilizadas para medir el factor de producción y operaciones fueron las siguientes:

1. Proveedores.
2. Insumos.
3. Planificación y proceso de producción.
4. Capacidad de producción.

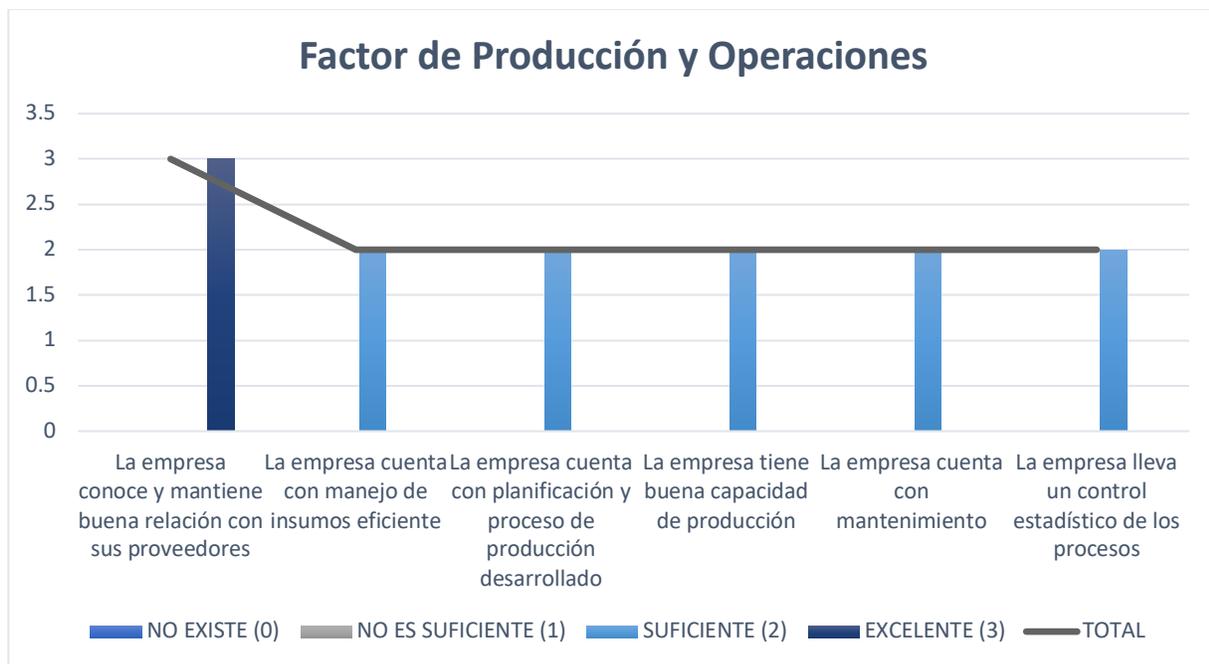
5. Mantenimiento.
6. Control estadístico del proceso.

Los resultados de la medición del factor de producción y operaciones se muestran en la Gráfica 4.17. en donde se muestra un bajo desempeño por parte de la empresa, o que, en su caso, podría mejorar bastante.

La empresa marcó como suficiente la mayoría de las variables de producción y operaciones, es necesario tener principal consideración en tratar de mejorar en las siguientes áreas:

- Insumos.
- Planificación de procesos.
- Capacidad de producción.
- Mantenimiento.
- Control estadístico.

Gráfica 4.17. Resultados del factor de Producción y operaciones del cuestionario de competitividad



10. Factor de Cultura.

Se le llama cultura al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores que son compartidos por todos y cada uno de los miembros dentro de una organización. Todo aquel que participa intrínsecamente dentro de una empresa, ayuda a definir el comportamiento de esta. En las pymes, por sus características de empresa pequeña, la cultura suele ser más favorable, ya que se facilita la capacidad de comunicarse entre los individuos, puede haber mayor motivación, favorece las relaciones interpersonales dentro de la organización y el empleado se puede identificar mayormente con la empresa (Rubio y Aragón, 2008). Los autores mencionan que las pymes estarán más cerca del éxito competitivo si “fijan de una manera clara, su naturaleza y propósito, e infunden a todos sus niveles un firme sentido de la misión, se centren en la rentabilidad, la innovación, los recursos humanos y la calidad y estén orientadas a la acción, fomentando la iniciativa y el espíritu emprendedor” (p.111).

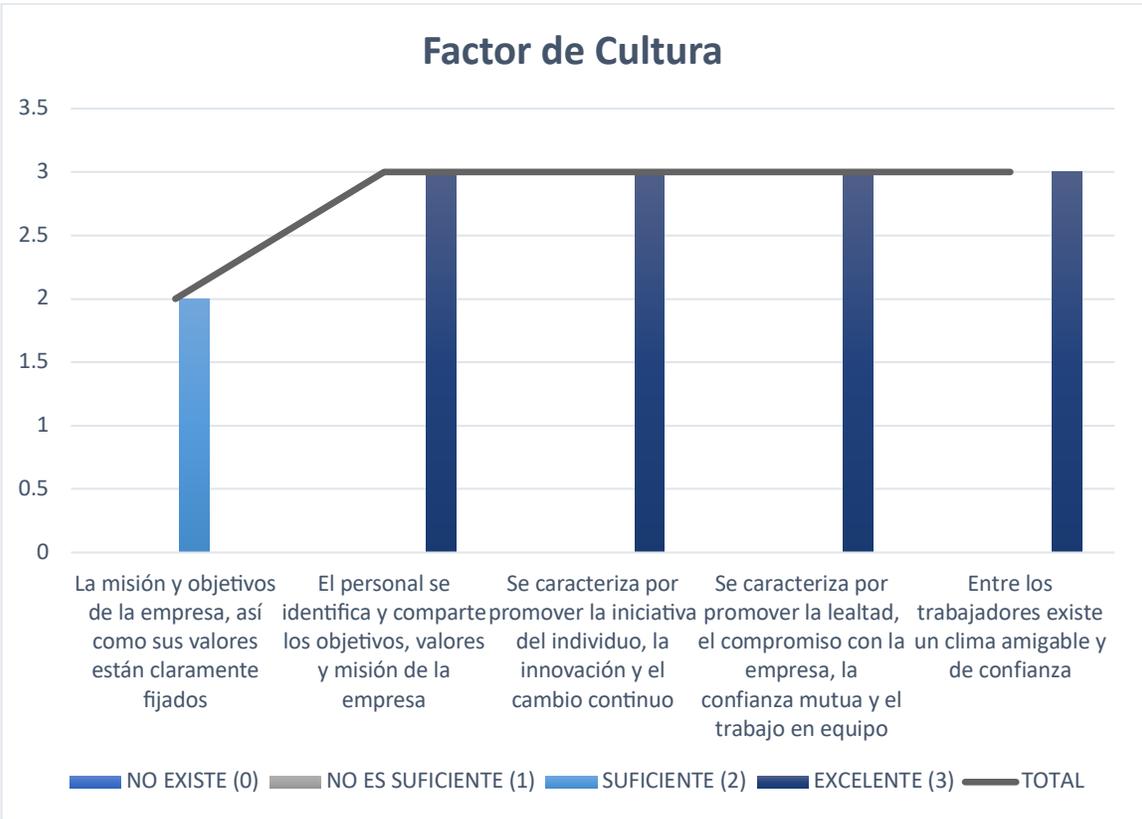
Rubio y Aragón, (2008), señalan que los gerentes deben de dejar atrás la idea de las empresas jerárquicas y en cambio se promueva una nueva cultura en la que se fomente la participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa.

Para medir la cultura dentro de la empresa, se utilizaron las siguientes variables de medición:

1. La misión y objetivos de la empresa, así como sus valores están claramente definidos.
2. El personal se identifica y comparte los objetivos, valores y misión de la empresa.
3. Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la innovación y el cambio continuo.
4. Se caracteriza por promover la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en equipo.
5. Entre los trabajadores existe un clima amigable y de confianza.

En general, los resultados de la empresa indican que la empresa cuenta con buena cultura, el ítem más bajo de esta medición fue que la misión y objetivos de la empresa, así como sus valores están claramente definidos (ver Gráfica 4.18).

Gráfica 4.18. Resultados del factor de cultura del cuestionario de competitividad.



11. Factor de Organización

Por lo general, las pymes presentan en su organización estructuras sencillas y poco jerárquicas (Rubio y Aragón, 2008), lo cual les permite responder de manera más eficiente a los cambios del ambiente interno, por lo contrario, existe un nivel de incertidumbre en su entorno externo, debido a que tienen menor número de clientes y proveedores, y normalmente no cuentan con una gran gama de productos o servicios para ofrecer.

Las variables por utilizar en el factor de organización son las siguientes:

1. Kaizen.
2. Dirección por políticas.
3. Rutinas o métodos.

Según los resultados, la empresa requiere de mejoras en su organización, necesita implementar el sistema de Kaizen de mejora continua y llevar un monitoreo de este, a demás, la empresa requiere fortalecer sus políticas de dirección y eficiente los procesos a través de mejoras en sus métodos. Los resultados de la evaluación de competitividad del factor “organización” se ven en la Gráfica 4.19.

Gráfica 4.19. Resultados del factor de organización del cuestionario de competitividad.



12. Factor de Capital Humano.

El factor de capital humano dentro de una organización es sin duda una de las áreas que no se debe de dejar de lado. Los empleados ofrecen a una organización valor en la misma, es por eso por lo que se deben de estudiar las capacidades de los trabajadores,

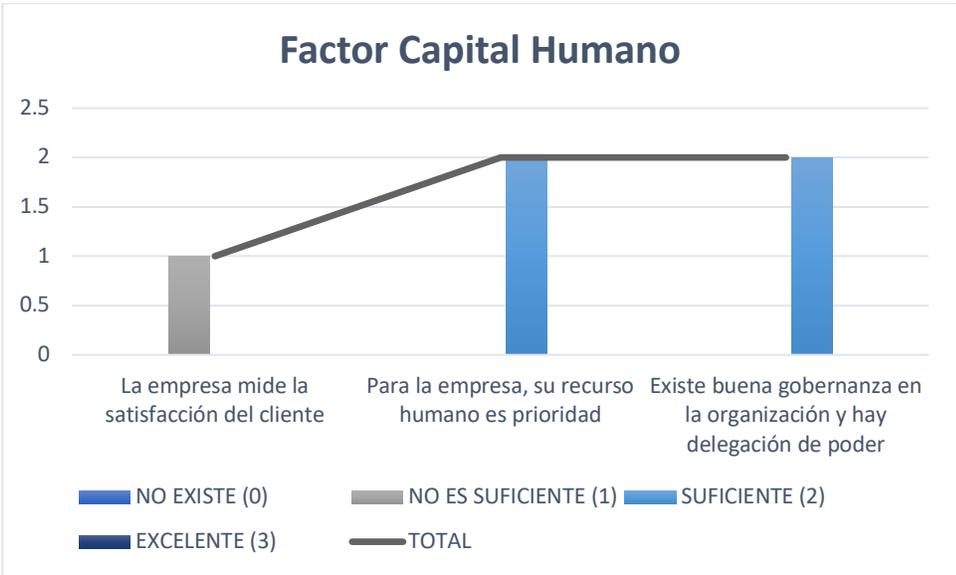
mantenerlos motivados, ofrecerles formación y brindarles la oportunidad de que sean capaces de tomar decisiones y ser tomados en cuenta dentro de la misma.

La satisfacción del cliente se debe medir también como un indicador del desempeño del trabajador que interactúa directamente con el. En base a esto se eligieron las siguientes variables:

- 1. Satisfacción del cliente.
- 2. Recursos humanos (prioridad absoluta).
- 3. Gobierno y delegación del poder.

En la Gráfica 4.20 se muestran los resultados de la medición de capital humano dentro de la empresa. Como se aprecia en la gráfica, la empresa aun no desarrolla eficientemente la medición de satisfacción del cliente. Como recomendación podría desarrollar más estrategias en el área de su capital humano, tratando de motivar mas a su personal, proponiendo la gobernanza entre los individuos y midiendo la satisfacción del cliente y la satisfacción del empleado.

Gráfica 4.20. Resultados del factor capital humano del cuestionario de competitividad.



13. Factor de Gestión Ambiental

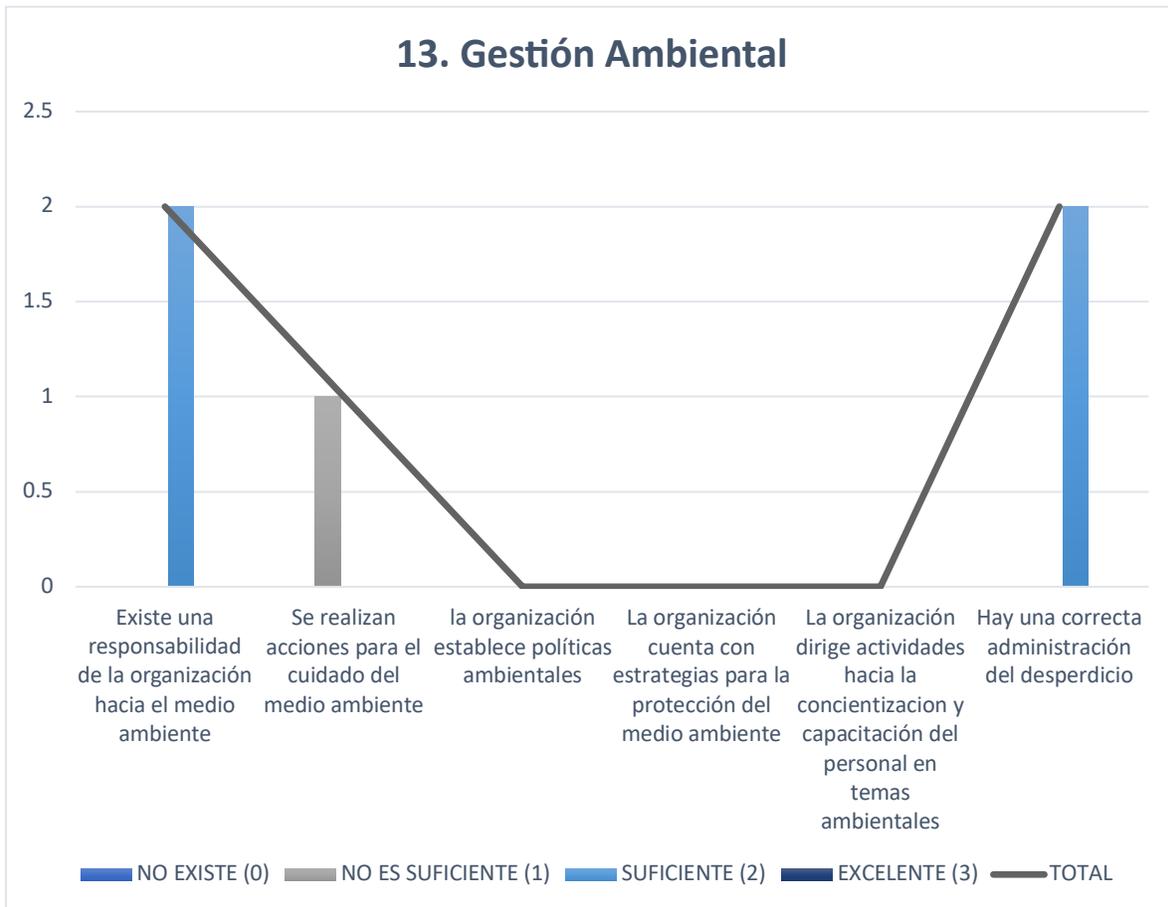
El ultimo factor de competitividad propuesto para la medición de competitividad de la empresa es el factor de Gestión Ambiental. En este, lo que le brinda mayor valor a la empresa es el hecho de tener responsabilidad social, el cuidar el medio ambiente dentro de una empresa favorece el cómo las personas ven de forma positiva a la misma, es decir las acciones que se tomen para cuidar al medio ambiente pueden provocar que mejore su imagen socialmente (Saavedra, 2012).

Las variables para medir la gestión ambiental son las siguientes:

1. La existencia de la responsabilidad de la organización hacia el medio ambiente.
2. Las acciones para cuidar el medio ambiente.
3. Política ambiental de la empresa.
4. Estrategia para proteger el medio ambiente.
5. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales.
6. Administración del desperdicio.

La organización en el ámbito ambiental tiene dificultades como se aprecia en la Gráfica 4.21, para realizar una buena gestión del cuidado ambiental, requiere de establecer dentro de la empresa políticas que generen protección del medio ambiente, realizar actividades para concientizar a los colaboradores, establecer acciones directas de cuidado del medio ambiente, así como también, ofrecer mejoras en cuanto a la administración del desperdicio.

Gráfica 4.21. Resultados del factor de gestión ambiental del cuestionario de competitividad.



5. CONCLUSIONES

El objetivo general de la investigación fue: Desarrollar un plan estratégico que le permite a una PYME lograr una mayor competitividad en el mercado.

Se implementaron los siguientes objetivos específicos en esta investigación:

- Conocer las herramientas necesarias para desarrollar un plan estratégico.
- Identificar las herramientas necesarias para desarrollar mayor competitividad y en base a eso, determinar el modelo de competitividad más conveniente para la empresa.
- Elaborar un análisis estructural y una evaluación de la competitividad de la empresa.

En base a los objetivos general y específicos planteados al inicio de la investigación, se destaca lo siguiente:

Las variables de planeación estratégica y competitividad se desarrollaron a lo largo de la investigación. Con ayuda del estado del arte y de los resultados obtenidos, me atrevo a decir que efectivamente una empresa requiere de todos los elementos de la planeación estratégica (misión, visión, objetivos, análisis del ambiente interno y externo, desarrollo de estrategias, implementación de estrategias, medición de resultados) para lograr obtener mayor valor y a través de su desarrollo e implementación contribuir a mejorar su competitividad.

Esto es por que, a través de la planeación estratégica, se obtiene una misión y visión en primer lugar, que ayudará a la organización a tener una meta clara y podrá dirigir todas sus actividades hacia la realización de esta. Una empresa que no tiene misión y visión sería como un barco que simplemente no tiene un rumbo. Al tener establecido “hacia donde queremos ir” se pone en marcha el análisis del ambiente interno y externo, cuyos resultados le brindan a la empresa entre muchas cosas, las debilidades de la

organización y le dan un norte de dónde iniciar a mejorar. A través del desarrollo de las estrategias, implementando un análisis profundo como el que se presentó en esta investigación (ver anexos 1 al 4) se pueden encontrar soluciones que la empresa requiere para la generación de valor y probablemente de ventaja competitiva, si se abordan las estrategias de forma eficaz. Por último, se realiza la medición de resultados para verificar si efectivamente, a través de las estrategias planteadas se logró el objetivo inicial.

La competitividad, por su parte, es un proceso productivo, ya que a través de todas las actividades que la empresa realiza se obtiene un producto o un servicio; mediante el cual se transforman recursos en bienes vendibles, ya que ese producto o servicio obtenido va a satisfacer las necesidades específicas del cliente; con generación de valor añadido, todas las actividades que se realizan para elaborar productos y servicios con la más alta calidad desarrollan un “valor único”; y también se generan beneficios, el crear valor y productos acorde con las necesidades del cliente fomentan precios de venta superiores (Ugo Fea, 1995).

La competitividad es un área de abordaje mucho más amplia y compleja que la planeación estratégica. Incluye toda una gama de áreas dentro de la empresa que también son de suma importancia, como lo son la comercialización, el aseguramiento de calidad, los sistemas de información, sus recursos humanos, las capacidades directivas, contabilidad y finanzas, innovación, producción y operaciones, cultura, organización, capital humano, investigación y desarrollo y, por último, gestión ambiental.

Todas estas áreas descritas, si se desarrollan de forma efectiva y eficaz ayudará a que la competitividad de la organización aumente, ya que a través de estos factores se desarrollan indicadores con los cuales se puede medir el desempeño de cada una de las áreas y de esta manera ayuda a mejorar cada uno de los procesos. Por otra parte, se desarrollan áreas como I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación) por medio de las cuales se puede llegar a generar ventajas competitivas sostenibles.

En cuanto a los objetivos restantes:

- Crear estrategias guiadas hacia el aumento de la competitividad de la empresa.

- Elaborar una propuesta del diseño de planeación estratégica para aumentar la competitividad de la empresa.

La empresa Galaz Industrias, al inicio de la investigación no contaba con ningún elemento de los descritos en planeación estratégica, y requería desarrollar estrategias que le ayudaran a ser más competitiva dentro del mercado en el que se maneja.

Debido a las intervenciones desarrolladas de planeación estratégicas que se describieron en la sección de desarrollo de la investigación, se pudo obtener como resultado cuáles eran las estrategias más oportunas para mejorar su capacidad competitiva.

Al momento de realizar el análisis de competitividad, la empresa ya contaba con mejores herramientas que se aplicaron en el transcurso de esta investigación como por ejemplo misión, visión, etc. pero también, se desarrolló el organigrama de la empresa, la descripción de puestos Descripción de puestos de trabajo, elaboración de inventarios, documentación como lista de clientes, elaboración de currículum empresarial, desarrollo de capacitación para los empleados, formatos para elaboración de proyectos, formatos para verificar la calidad del producto terminado, entre otros.

Por tal motivo el resultado de la medición de competitividad mejoró significativamente, como se mencionó, a través del cuestionario de competitividad aplicado, la empresa resultó estar dentro del rango de “empresa competitiva”. Recordando a Álvarez, (2001) esto quiere decir que la empresa ahora cuenta con las herramientas necesarias, pero aun tiene mucho camino por recorrer para lograr ser una empresa líder.

El desarrollo de la planeación estratégica dentro de una empresa marcará la pauta para tener un objetivo fijo, y a partir de este desarrollar las estrategias que sean pertinentes, sin embargo, la planeación estratégica por si misma no aumentará la competitividad de la empresa, ya que no se puede dejar de lado los distintos factores que también afectan la competitividad de la misma, por ello se recomienda abundar mas en cada uno de los factores para desarrollar mejoras en cada una de las áreas que constituyen en su totalidad la mejora de la competitividad de una empresa.

Por ello se recomienda implementar las estrategias desarrolladas en esta investigación y programar objetivos a corto, mediano y largo plazo; en el anexo 5 se desarrolla el plan estratégico para la empresa, incluyendo como recomendación la aplicación de los indicadores de competitividad, esto es con la intención de que la empresa comience a medir resultados y en base a ellos pueda ser capaz de identificar las deficiencias o errores y realizar mejoras de manera constante.

Como conclusión, todos los factores que se abordan para mejorar la competitivamente son de alta complejidad y de acuerdo con la mayoría de la literatura revisada, los autores que investigan la competitividad empresarial se basan casi exclusivamente en los aspectos internos de una organización. Por lo que, a forma de propuesta para investigaciones futuras, concordando con lo que sugiere Saavedra, (2012), sería necesario desarrollar un método de análisis de competitividad sistémica en el cual se considere, a demás de las características del ambiente interno, los factores que afectan el entorno externo en los niveles macro, meso y meta.

BIBLIOGRAFÍA

Aceves, V. (2004). *Dirección Estratégica*. México. Editorial Mc Graw-Hill. Primera edición.

Aguilar, B., Robledo, A., & Serna, R. (2015). Multilatinas: un análisis de contenido de las declaraciones de misión y su relación con la expansión internacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, (ISSN 1794 - 8347), 219-236.

Álvarez, M. (2001). *Manual de competitividad*. México. Editorial Panorama. Primer edición.

Álvarez, M. (2009). *Manual de Planeación Estratégica*. México. Editorial Panorama. Primera edición.

Carrera, S. M. (2012). *Factores que intervienen en el desarrollo de las PYMES del sector manufacturero en cinco municipios del área metropolitana de Monterrey, afiliadas a la CAINTRA* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Nuevo León.

Charles, W. L. Hill y Gareth, R. Jones. (2009). *Administración Estratégica*. México. Mc Graw Hill Editorial. Octava Edición.

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc Graw-Hill Editorial. Séptima Edición.

David, F. (2008) *Conceptos de administración estratégica*. México. Editorial Pearson Educación. Decimoprimer edición.

Drucker, P., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin J., Kasturi, R. V. y Hesselbein, F.

(2008). *The five most important questions you will ever ask about your organization*. Estados Unidos. Editoriales Leader to Leader y Jossey-Bass. Primera Edición.

Espinoza, M. (2011). Manual para la promoción de las PYMES mexicanas: Elementos administrativos y jurídicos a considerar en la planeación integral de utilidades.

Goodstein L., Nolan T. y Pfeiffer W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia. Mc Graw-Hill Editorial. Primera Edición.

Harrison S. y Caron, H. (2009). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. España. Editorial Paraninfo. Segunda Edición.

Hernández y R. S., y Palafox de A. G., (2012). *Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales Y Estrategias Para La Competitividad*. México. Mc Graw-Hill Editorial. Tercera edición

Hernández S. R., Fernández C. C., y Baptista L. M., (2015). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw-Hill Editorial. Sexta Edición.

Hitt A, M., Ireland R. D, y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica, competitividad y globalización*. México. Cengage Learning Editorial. Séptima Edición.

Kaplan S., R., & Norton P., D. (2008). *The Execution Premium. Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr Ventajas Competitivas*. Barcelona. Editorial Deusto. Primera Edición

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M., (2008). *Administración. Una Perspectiva Global*

- y *Empresarial*. México. Mc Graw Hill Editorial. Decimotercera Edición.
- Leyva C. A., Cavazos A., y Espejel B., (2017). Influencia de la Planeación Estratégica y Habilidades Gerenciales como factores internos de la Competitividad Empresarial de las Pymes. *Revista Contaduría y Administración*. Próxima publicación.
- Leyva C. A., Espejel B., y Cavazos A., (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). - *Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. doi: <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- López M. J., Alfaro U., Díaz P., Villareal M., y Pedraza C., (2018) Internationalization in the mission and vision of the main Mexican companies. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 165-181.
- Marr, B., (2014). *Indicadores clave de desempeño: las 75 claves que debe conocer el administrador*. México. Editorial Trillas.
- Martínez, S., Charterina A., y J. Araujo, (2010) un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, No 2, 2010, pp. 165-188, ISSN: 1135-2523.
- Morales G. M., y Pech V., (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista contaduría y administración*. No. 197, abril-junio.
- Mora R. E., Vera C., y Melgarejo M., (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Revista Estudios Gerenciales*. (31) 79-87.

Münch G. L., (2010). *Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas*. México.

Editorial Trillas. Primera Edición.

Olivares V, J. (2011). Ejecución de la estrategia: clave para el éxito empresarial. *Revista Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, (10), 15-28.

Porter M., E. (2009) *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. E-book. Grupo Editorial Patria.

Porter M., E. (2009). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México. Grupo Editorial Patria. Octava Reimpresión.

Quintero B. J., López B. y Rivero A., (2015). Planeación Estratégica Con Enfoque Prospectivo Para La Editorial "Universo Sur". *Revista Universidad y Sociedad*, 7 (3). pp. 160-167.

Robbins P. S., DeCenzo A., David F., y Moon, H. (2009) *Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. México. Editorial Pearson. Sexta Edición.

Robledo A. y Ríos M., (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. *Revista AD-minister*. 22 (01), 33-50. ISSN 1692-0279

Rubio B. A., y Aragón S. A., (2006). Factores explicativos del éxito competitivo: caso de las Pymes del estado de Veracruz. *Revista contaduría y administración*. No. 216. Mayo-agosto de 2006. México. P. 35-69.

Rubio B. A. y Aragón S. A., (2008). Recursos estratégicos en las Pymes. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, ISSN 1019-6838, Vol. 17, N° 1, 2008, p.103-126.

- Saavedra G. M., (2012) Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, núm. 33, julio-diciembre, 2012, p. 93-124
- Saavedra G. M., Orieta M. S. y Tapia S., (2013). Determinación de la competitividad en la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, Vol. 2 N° 4, julio - diciembre de 2013. p. 38 – 52.
- Saavedra G. M., y Orieta M. S., (2017). La competitividad de la MIPYME en el nivel micro: El caso de Querétaro, México. *Revista En-Contexto*. ISSN: 2346-327.5 (7), 2017. Medellín Colombia. 175-203.
- Solleiro, J. L., Castañón, R., (1990). Globalización e innovación: los retos para México de una inserción virtuosa.
- Thompson A., Gamble J., Peteraf M., y Strickland A. (2012). *Administración Estratégica*. México. Mc Graw Hill Editorial. Décimo Octava Edición.
- Ugo, F. (1995). Competitividad es Calidad Total. Manual para salir de la crisis y generar empleo. México. Editorial Alfaomega. Segunda edición.
- Valencia M. G., y Erazo M. (2016) El reto de la Planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando* 3 (8). 335-344.
- Vera C. M, Mora R. E. y Melgarejo M. Z. (2013). Competitividad en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercio Bogotá. Análisis de Percepciones. *XXX Conferencia Interamericana De Contabilidad, Áreas Especiales II: Trabajo Sobre Temas Libres De Interés General*, 2013. Uruguay.

ANEXOS

Contenido:

Anexo 1. Análisis de Amenazas.

Anexo 2. Análisis de Oportunidades.

Anexo 3. Análisis de Fortalezas.

Anexo 4. Análisis de Debilidades.

Anexo 5. Planeación Estratégica de la Empresa Galaz Industrias.

Anexo 6. Cuestionario de Competitividad.

ANEXO 1. ANÁLISIS DE AMENAZAS.

ANÁLISIS DE AMENAZAS																	
AMENAZAS	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTAJACIÓN	CLASIFICACIÓN			JUSTIFICACIÓN	ESTRATEGIA DE BLOQUEO
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A (1-7)	B (8-18)	C (+19)		
	LEVE	MEDIANO	GRAVE	MUY GRAVE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA						
Cambios políticos			3				4				3	36			C	Los cambios en materia de política afectan directamente a las pymes	Prepararse financieramente para hacer frente a futuros cambios políticos
Capacidad de innovación de la industria competidora				4			4				3	64			C	La competencia con más experiencia tiende a invertir en innovación	Iniciar con un departamento de I+D
Capacidad de inversión de la industria competidora				4			4				3	64			C	Existe competencia con mayor número de proyectos y mayor capacidad para invertir en proyectos grandes	Mejorar financieramente. Buscar apalancamiento financiero para solicitar proyectos mayores.

Anexo 1. Herramienta de análisis de Amenazas propuesta por Aceves, (2004). Elaboración propia.

ANEXO 2. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES.

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES																	
OPORTUNIDADES	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN			JUSTIFICACIÓN	ESTRATEGIA DE APROVECHAMIENTO
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A (1-7)	B (8-18)	C (+19)		
	LEVE	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA						
Nuevas tecnologías, por lo cual se necesitan cambios en materia de automatización.		2				2					3	12		B		La creciente innovación tecnológica en materia automotriz y aeroespacial (giro del negocio), conlleva a realizar cambios en los procesos	Capacitación continua para estar a la vanguardia en cuanto a innovación de nuevos procesos
El gobierno creará apoyos para que las pymes contraten a recién egresados.		2				2			1			4	A		Es necesario para la empresa contar con este tipo de apoyos para incrementar la capacidad de producción	Estar atentos a los nuevos apoyos que brinde el gobierno	

Empresa pequeña, bajos costos de producción			3			3			2		18		B	El manejar bajos costos de producción conlleva a una mayor utilidad y a mejorar los precios para ganar licitaciones	Mejorar en precios frente a los de la competencia
Amplia industria (Mercado)			3				4			3	36		C	La creciente industrialización requiere de mayor necesidad de industrias de automatización	Aumentar el número de clientes de la empresa

Anexo 2. Herramienta de análisis de Oportunidades propuesta por Aceves, (2004). Elaboración propia

ANEXO 3. ANÁLISIS DE FORTALEZAS.

ANÁLISIS DE FORTALEZAS																						
FACTORES CRÍTICOS POR ÁREA	NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA			COMBINACIÓN	CLASIFICACIÓN			CRITERIO			JUSTIFICACIÓN	ESTRATEGIA PROPUESTA
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3		DEBILIDAD	INDIFERENTE	FORTALEZA	MATRIZ DOFA	PLAN DE CONTINGENCIA	IGNORAR		
	EL PEOR/MUY DEFICIENTE	DEBAJO DE PROMEDIO	PROMEDIO	DE LOS MEJORES	EL MEJOR	NINGUNO	LEVE	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA									
FORTALEZAS																						
Personal capacitado y especializado.			3					4				2	3 4 2			X	X			Personal cuenta con grado de Ingeniería y Maestría, a demás se capacitan de acuerdo con las necesidades de la empresa	Proponer "universidades corporativas" para mantener capacitado y motivado al personal	
Bajos costos de producción			3					3				3	3 3 3			X	X			Los gastos de producción son mucho menores a los de las empresas que cuentan con mayor núm. De costos en sus procesos productivos.	Realizar eficazmente la medición de indicado-res de desempeño en términos de producción	
Deseo de crecimiento organizacional.				4				4				3	4 4 3			X	X			Es deseo de los gerentes y de sus colaboradores que se desarrolle un crecimiento exponencial en la empresa	Seguir implementando medidas para lograr el crecimiento de la empresa, sobre todo hacer mayor énfasis en la planeación	

ANEXO 4. ANÁLISIS DE DEBILIDADES.

ANÁLISIS DE DEBILIDADES																						
FACTORES CRÍTICOS POR ÁREA	NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA			COMBINACIÓN	CLASIFICACIÓN			CRITERIO			JUSTIFICACIÓN	ESTRATEGIA PROPUESTA
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3		DEBILIDAD	INDIFERENTE	FORTALEZA	MATRIZ DOFA	PLAN DE CONTINGENCIA	IGNORAR		
	EL PEOR/MUY DEFICIENTE	DEBAJO DEL PROMEDIO	PROMEDIO	DE LOS MEJORES	EL MEJOR	NINGUNO	LEVE	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA									
DEBILIDADES																						
Empresa joven.			3					3				2		3 3 2	X				X		Empresa no tiene tantos años como la competencia, por lo cual puede dar la mala percepción de no tener tanta experiencia	Estrategias de marketing para dar a conocer el trabajo que se realiza en la empresa.
Empresa pequeña			3					3				2		3 3 2		X			X		La empresa puede tener dificultad financiera y no aprovechar grandes proyectos por falta de apalancamiento financiero	Implementar mejoras en finanzas para aumentar la capacidad financiera y aprovechar proyectos mayores

Debilidad en Finanzas.		2							4		2			2 4 2	X			X		La empresa puede tener dificultad financiera y no aprovechar grandes proyectos por falta de apalancamiento financiero	Implementar mejoras en finanzas para aumentar la capacidad financiera y aprovechar proyectos mayores
Falta de planeación estratégica.			3						5		3			3 5 3	X			X		Al inicio del estudio la empresa no contaba con P.E.	Desarrollar un plan estratégico a partir de la detección de necesidades de la empresa.
Falta de elementos que mejoren su competitividad		2							5		3			2 5 3	X			X		La empresa requiere de implementación de elementos para lograr ser más competitiva dentro del sector en el que se encuentra	Desarrollar un plan estratégico a partir de la detección de necesidades de la empresa, dirigido a lograr ventajas competitivas
Necesidad de mayor núm. de clientes		2							4		3			2 4 3	X			X		La empresa necesita mayor número de clientes para tener un mayor flujo de efectivo	Implementar/ Mejorar estrategias de marketing para aumentar el número de clientes
No hay acciones para el cuidado del Medio Ambiente	1							3			3			1 2 3	X			X		La empresa no tiene planes derivados a la conservación del medio ambiente,	Crear un proceso para mejorar el cuidado del medio ambiente y la

No existe certificación en calidad	1								4	1				1 4 1	X			X	La empresa no cuenta con certificación en calidad	Proponer un proceso de mejora de calidad y planear a futuro una certificación en esta área
El personal no conoce bien su función		2							4	2				2 4 2	X			X	Es necesario que el personal conozca cuáles son sus funciones dentro de la empresa	Diseñar un análisis de puesto para cada área de trabajo de la empresa y darlo a conocer a sus empleados
No se realiza evaluación del rendimiento		2							4	2				2 4 2	X			X	No se llevan a cabo evaluaciones de rendimiento dentro de la empresa	Implementar indicadores de medición del rendimiento
No se asignan recursos para I+D	1								4	2				1 4 2	X			X	La empresa no tiene un departamento de I+D	Proponer la implementación de un departamento de I+D y tratar de asignar recursos para su desarrollo.
No se realiza medición de satisfacción del cliente		2							5	2				2 5 2	X			X	No se mide la satisfacción del cliente	Implementar indicadores de medición de satisfacción del cliente

Anexo 4. Herramienta de análisis de Debilidades propuesta por Aceves, (2004). Elaboración propia.

ANEXO 5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA GALAZ INDUSTRIAS.

GALAZ

I n d u s t r i a s

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2018-2019

ÍNDICE

1. Descripción del Negocio
2. Equipo
3. Datos generales de la empresa
 - 3.1. Características de la empresa
4. Organigrama de la empresa
5. Perfil de puestos
 - 5.1. Gerente General Industrial
 - 5.2. Gerente Administrativo
 - 5.3. Gerente de Proyectos
 - 5.4. Ingeniero de campo *Trainee*
6. Planeación estratégica
 - 6.1. Misión
 - 6.2. Visión
 - 6.3. Análisis del entorno Interno y Externo
 - 6.4. Estrategias
7. Indicadores de Competitividad:
 - 7.1. Introducción
 - 7.2. Producción y Operación
 - 7.2.1. Margen de Utilidad Operativa
 - 7.2.2. Seis Sigma
 - 7.2.3. Margen de Costo Operativo
 - 7.3. Calidad
 - 7.3.1. Índice de Calidad
 - 7.4. Comercialización
 - 7.4.1. Índice de Satisfacción Del Cliente
 - 7.4.2. Visitas de Pagina Web
 - 7.5. Contabilidad Y Finanzas
 - 7.5.1. Margen de Utilidad Neta

- 7.5.2. Margen de Utilidad Bruta
- 7.5.3. GAIIDA
- 7.5.4. RTA
- 7.5.5. RI
- 7.6. Recursos Humanos
 - 7.6.1. VACH
 - 7.6.2. Índice de Satisfacción del Personal
 - 7.6.3. Nivel de Compromiso del Personal
 - 7.6.4. 360°
- 7.7. Gestión Ambiental
 - 7.7.1. Consumo de Energía
- 7.8. Sistemas De Información
 - 7.8.1. I+D

1. Descripción del Negocio:

Galaz Industrias nace en 2012, dedicada desde entonces a la automatización industrial. La empresa siempre se ha dedicado a ofrecer en cada uno de sus servicios calidad, brindando siempre el mejor servicio al cliente. En la empresa nos preocupamos por que cada cliente quede 100% satisfecho con el trabajo que realizamos.

La empresa está enfocada en automatización, robótica y soldadura, buscando siempre utilizar reingeniería en cada proceso.

2. Equipo:

- Gerente General:
 - Ingeniero en Electrónica con especialidad en robótica, egresado de ITH.
- Ingeniero de Proyectos:
 - Ingeniero en Electrónica, con Maestría en Ingeniería Electrónica, egresado de ITH.
- Ingenieros Training:
 - Ingeniero en Electrónica (3), egresado de ITH.

3. Datos generales de la empresa

Nombre: Galaz Industrias

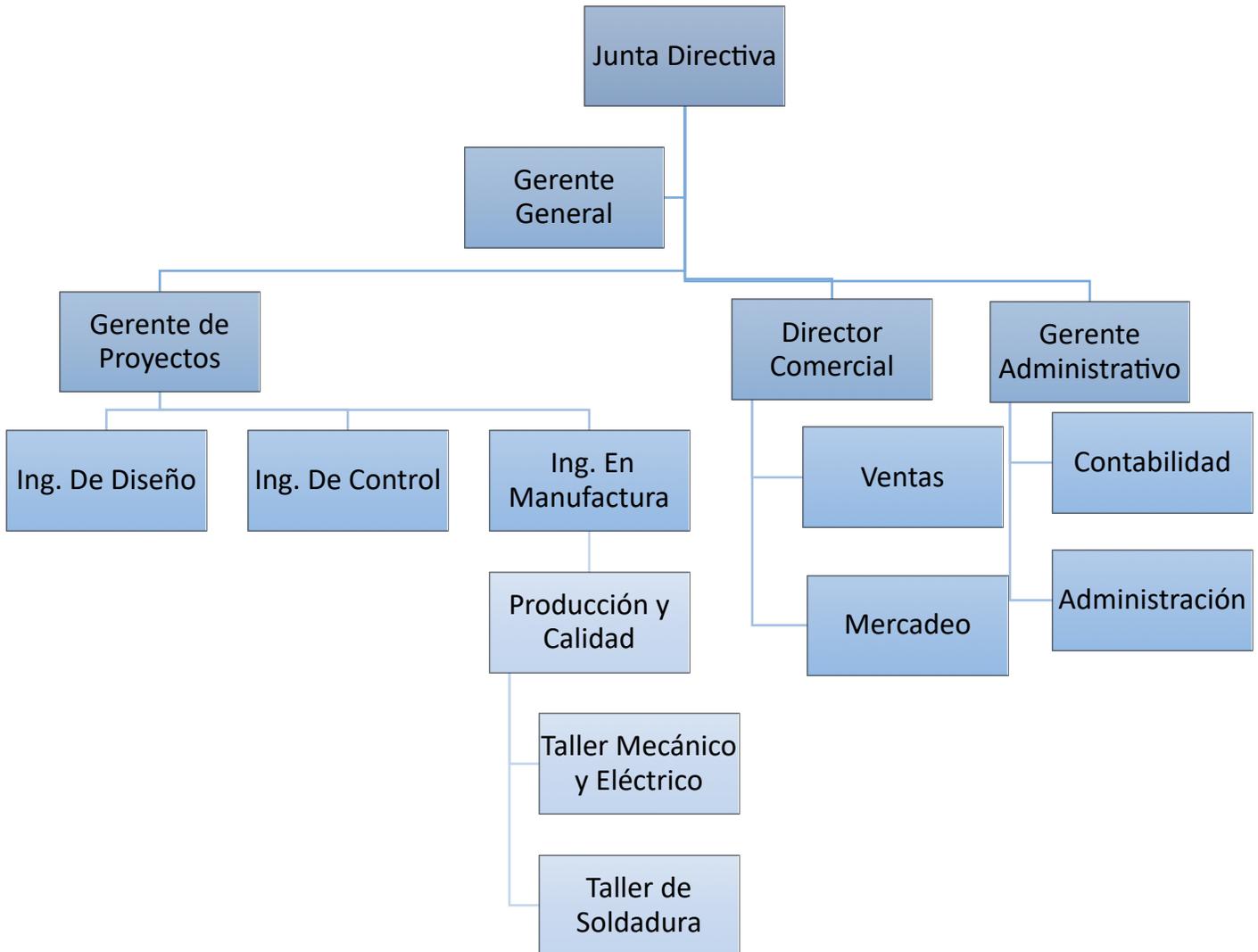
Giro y Sector: Automatización en sector automotriz y aeroespacial, mercado local.

Dirección: Ave. Uno Núm. 255 entre Gral. Piña y Gpe. Victoria Col. Jesús García. CP.83140.

Características de la empresa:

Galaz Industrias es una microempresa debido a sus características de tamaño y número de empleados. Se encuentra activa en el mercado desde el 2012, actualmente solo atiende el mercado local, pero pretende expandirse hacia otros rincones de la república. El giro de la empresa es industrial, dedicándose principalmente al desarrollo de sistemas industriales para los sectores automotriz y aeroespacial.

4. Organigrama de la Empresa:



5. Perfil de Puestos:

5.1 Gerente General:

Puesto:	GERENTE GENERAL INDUSTRIAL
Personal a su cargo:	Todas las Gerencias
Área:	Administrativa/ Ingeniería
Ubicación:	Hermosillo, Sonora
Descripción General:	Indispensable el don de liderazgo y mando. Debe conocer ampliamente la industria y sus derivados. Manejar avanzadamente las herramientas tecnológicas (hoja de cálculo, hoja de trabajo, internet, correo electrónico, etc.) Debe ser enfocado, ordenado y organizado, altamente analítico y con capacidad de coordinar el trabajo de las diferentes gerencias.
Misión:	Deberá coordinar y supervisar el buen funcionamiento de la empresa incluyendo el uso adecuado de los recursos humanos, financieros materiales y tecnológicos. Asistiendo en el desarrollo de objetivos de mejora a corto y largo plazo.
Desafíos:	Desarrollar un plan de trabajo con el cual la empresa se vuelva más competitiva frente a la competencia, trabajar constantemente en la innovación, así como también en la investigación y desarrollo (I+D) para lograr ventajas competitivas que permitan el posicionamiento y permanencia de la empresa, enfrentando los cambios de los nuevos comercios, tecnologías y globalización.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar diariamente la comunicación con su grupo gerencial. • Asesorar a cada una de las Gerencias en la toma de sus decisiones. • Aprobar y revisar los planes de trabajo de cada una de las Gerencias. • Preparar y presentar los reportes de cumplimiento de producción y financiero para la Junta Directiva. • Ejecutar y transmitir los acuerdos emitidos por la Junta Directiva. • Realizar reuniones semanales con todas las Gerencias. • Realizar reuniones constantes con los asesores legales de la empresa. • Asistir a congresos relevantes a la industria y extender la cadena de contactos. • Desarrollar programas de calidad empresarial. • Velar por la maximización de las utilidades de la empresa. • Mantener contacto directo con las entidades financieras. • Analizar los reportes de cada una de las gerencias.

	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar y controlar los presupuestos anuales de la empresa.
--	---

Estudios:	Ingeniero en Electrónica, Industrial, a fin. Preferente con Maestría en Administración
Experiencia:	Experiencia mínima de 5 años
Conocimientos:	100% INGLÉS. Amplio conocimiento en producción, mercadeo y ventas; y finanzas,

Beneficios:	Beneficios de Ley
-------------	-------------------

5.2 Gerente Administrativo:

Puesto:	GERENTE ADMINISTRATIVO
Personal a su cargo:	Gerente General
Área:	Administrativa
Ubicación:	Hermosillo, Sonora
Descripción General:	Planear, diseñar, supervisar y evaluar el plan estratégico de la organización, así como orientar el desarrollo de las actividades de operación, vinculación, comercialización, administración y actualización de los servicios y productos de la empresa, de acuerdo con los lineamientos, políticas, procedimientos y criterios de calidad y seguridad establecidos.
Misión:	Proponer estrategias de crecimiento de la empresa, participar en el cumplimiento de indicadores de la organización. Ser proactivo, visionario, estratega, manejar adecuadamente el recurso humano de la organización, optimizando ese valioso capital, ser altamente productivo, que forme un equipo bien integrado, identificado plenamente con sus responsabilidades
Desafíos:	Tener siempre presente, que las empresas deben integrarse a la competitividad contando con todos los recursos que ello demanda, así como manejar adecuadamente las turbulencias, riesgos, incertidumbres, amenazas y debilidades. Pero también sabiendo aprovechar las fortalezas y oportunidades que tanto el entorno externo como el interno ofrecen.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar el Plan Estratégico de la organización de manera conjunta con los titulares de las áreas. Planear y establecer cambios organizacionales de acuerdo con las necesidades del mercado y a la demanda de los clientes en particular.

	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las actividades de operación, administración, comercialización y calidad propias de la empresa. • Solicitar y aprobar las políticas generales para tener mayor control y organización en la empresa. • Verificar, autorizar y supervisar la aplicación de los procedimientos y políticas y de la organización. • Proponer estrategias de desarrollo. • Verificar el cumplimiento de la aplicación de los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad de la empresa. • Realizar los reportes de asistencia del personal a cargo. Realizar los cambios necesarios para cubrir al personal libre, en caso de ser necesario. • Realizar el análisis de los resultados diarios, semanales y mensuales de la empresa. • Controlar los costos y los egresos de la empresa, realizando los informes correspondientes. • Realizar reuniones informativas y motivacionales con su personal a cargo. • Elaborar los análisis de la producción y crear los reportes de resultados para su jefe directo. • Supervisar y reentrenar a su personal a cargo de forma periódica para velar por el buen funcionamiento de la empresa. • Realizar el control de inventarios de materia prima y de suministros de la sucursal. • Realizar el pago a proveedores y llevar el control de la entrada de productos o suministros al inventario. • Elaborar los reportes de cierres diarios de la operación.
--	---

Estudios:	Lic. En Administración, Preferente con Maestría en Administración
Experiencia:	Experiencia mínima de 3 años
Conocimientos:	100% INGLES. Conocimiento indispensable en el área de manejo de personal, contabilidad y estrategias de mercado. Debe manejar herramientas tecnológicas como el paquete Office e Internet. Debe tener liderazgo, ser analítico y abierto a escuchar. Debe ser una persona con alto grado de responsabilidad y enfocada a resultados. De igual forma, debe ser una persona que sepa resolver problemas.

Beneficios:	Beneficios de Ley
-------------	-------------------

5.3. Gerente de Proyectos:

Puesto:	GERENTE DE PROYECTOS
Reporta a:	Gerente General
Personal a su cargo:	Ingeniero de control, diseño y manufactura
Área:	Ingeniería/Proyectos
Ubicación:	Hermosillo, Sonora
Descripción General:	Analiza y desarrolla procesos. Puede proponer métodos de trabajo tendientes a la optimización de la mano de obra, matrices, equipos, etc. Debe investigar los problemas emergentes en el proceso productivo, proponiendo modificaciones o cambios en los mismos. Visita a las instalaciones del cliente para la realización del levantamiento de información, generación de documentación básica de la ingeniería y diseños preliminares de soluciones tecnológicas para el proceso levantado.
Misión:	Diseñar, poner en marcha y ejecutar todo lo necesario para obtener la óptima explotación de los sistemas o procesos a instalar en los departamentos de producción de las empresas industriales.
Desafíos:	Participar activamente en la innovación de productos y servicios. Brindar siempre una actitud de servicio y mantener un buen ambiente laboral. Ser intermediario de las necesidades y solicitudes del personal a su cargo.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Interviene en la planificación de los proyectos. • Define y controla los tiempos de producción de cada proyecto. • Asegurarse del cumplimiento de los plazos de entrega establecidos en cada actividad e implantar medidas correctoras en caso de desviaciones. • Colabora para garantizar la calidad de cada producto o servicio generado. • Colabora con los departamentos de compras para garantizar la gestión óptima de los proveedores. • Asegurar el mantenimiento preventivo y correctivo, con el fin de evitar problemas en el proceso de fabricación. • Interviene en los procesos de innovación tecnológica que afectan a los procesos de fabricación. • Recopilar toda la información técnico-comercial del contrato con el cliente. • Planificar y organizar los recursos, así como las actividades de gestión y supervisión • Emitir documento NDP que informa a los diferentes departamentos de las características del trabajo a desarrollar, adjuntando planning y plan de cobros. • Elaborar y asumir hoja de presupuesto del contrato.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dar conformidad a las Peticiones de Compra, en cuanto a fechas, plazo, precios y calidad. • Asegurarse que al final del pedido el suministro se ha hecho en su totalidad incluyendo la documentación exigida (planos as built, certificados de calidad, protocolos de pruebas, etc.) de tal forma que no exista ningún impedimento para proceder a la facturación final y cierre de la obra. • Dejar al cliente satisfecho
--	--

Estudios:	Ingeniero en Electrónica, Industrial, a fin.
Experiencia:	Experiencia de 2 a 5 años en puestos similares.
Conocimientos:	100% INGLÉS Automatización, control de procesos, control de calidad, programación industrial, robótica, administración.

5.4 Ingeniero de Campo *Trainee*:

Puesto:	Ingeniero de Campo Trainee
Reporta a:	Gerente de Proyectos
Área:	Ingeniería
Ubicación:	Hermosillo, Sonora
Descripción General:	Ing. Electrónico recién graduado con énfasis en el área de control, automatización e instrumentación.
Misión:	Colaborar con los proyectos de la empresa siempre con responsabilidad y honestidad, prepararse constantemente, ser productivo.
Desafíos:	Participar activamente en la innovación de productos y servicios. Brindar siempre una actitud de servicio y mantener un buen ambiente laboral.
Beneficios:	Beneficios de Ley

Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Define, analiza y mejora los procesos de fabricación. • Realizar las tareas administrativas relacionadas con el cargo. • Realizar el mantenimiento y cuidado de herramientas. • Asegurar la calidad de los procesos y/o productos. • Dar asistencia en estudios técnicos y básicos, anteproyectos, proyectos y presupuestos de los proyectos, siguiendo las instrucciones emitidas por los profesionales encargados.
------------	--

	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar diseños básicos (AutoCAD, solidworks) y redacción de especificaciones técnicas bajo la supervisión del profesional responsable con el fin de apoyar la ejecución de proyectos.• Custodiar la información técnica de los proyectos en la etapa de diseño, tales como diseños, especificaciones técnicas, con el fin de dar acceso a la información para los distintos equipos de trabajo involucrados y procurar la correcta relación entre ellos.• Interpretar diseños y planos, detectar posibles errores de aspecto técnico como son: distribución, construcción, instalaciones eléctricas, mecánicas y telefónicas, instalaciones de equipo, etc.• Proponer soluciones técnicas a las necesidades planteadas en los requerimientos de un proyecto ya sea en la etapa de ingeniería básica o de detalle, para optimizar las operaciones asociadas con la obra en diseño.• Participar y colaborar en la coordinación de proyectos u obras para llevar un control del avance alcanzado y de las etapas por concluir.• Realizar visitas de campo a los proyectos en proceso para verificar avance, calidad de materiales, calidad de las obras y cumplimiento de las especificaciones técnicas previamente establecidas.• Realizar visitas a puntos específicos de proyectos para levantamiento de datos, reconocimiento en campo, avances y control de mano de obra y materiales.• Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.• Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.• Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato
--	---

Estudios:	Ingeniero en Electrónica, Mecánica, Industrial, a fin.
Experiencia:	Experiencia no necesaria.
Conocimientos:	Conocimientos generales de computacion, autocad, solidworks, manejo de herramienta, en lectura de planos electricos y mecanicos, control, instrumentacion, electronica y mecanica.

Beneficios:	Beneficios de Ley, entrenamientos constantes
-------------	--

6. Planeación Estratégica

1. Desarrollar la misión de la empresa, así como las metas corporativas.
2. Realizar un análisis del ambiente externo de la organización con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas.
3. Realizar un análisis del ambiente interno para poder identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
4. Buscar las estrategias con las que se formarán las fortalezas de la organización e intentar corregir las debilidades tratando de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas. Dichas estrategias deben ir de la mano con la misión y con las metas de la compañía.
5. Implementación de las estrategias.

6.1 Misión:

Ofrecer el 100% de satisfacción a nuestros clientes, con la seguridad de que los productos y servicios ofrecidos son creados bajo una ingeniería inteligente, con la garantía de obtener los productos y servicios que más beneficie a su empresa respecto a calidad, precio y atención al cliente. Trabajando siempre en pro de la tecnología e

innovación, promoviendo una cultura organizacional próspera para nuestros trabajadores.

6.2 Visión:

Consolidar a Galaz Industrias como una de las empresas en automatización más competitivas en el mercado. Ser empresa líder del Noroeste del País en Automatización Industrial por medio de la excelencia. Que Galaz Industrias se posicione en el mercado gracias a sus servicios de ingeniería inteligente, tecnología de primer nivel, innovación continua y el trato directo con el comprador en conjunto con el servicio de nuestras políticas de garantía.

6.3 Análisis de los entornos externo e interno (ANEXOS 1 AL 4)

6.4 Estrategias:

- **OBJETIVO PRINCIPAL: Desarrollar un plan estratégico, ligado a crear ventajas competitivas, con el cual poder reforzar las fortalezas y oportunidades y disipar las debilidades y amenazas.**
- Capacitar al personal para hacerlo aún más especializado y mantenerlos actualizados.
- Buscar estrategias de coaching motivacional para los empleados.
- Crear estrategias de Marketing para entrar a nuevos mercados y ganar más clientes.
- Buscar ventajas competitivas.
- Buscar clientes basados en recomendaciones del trabajo realizado.
- Crear lazos de lealtad con los clientes actuales, comprometerse con los clientes a mantener mejores costos.
- Reforzar la calidad del producto entregado.

Se han implementado las siguientes actividades:

- Desarrollo de la Misión y Visión
- Organigrama de la empresa
- Descripción de puestos de trabajo
- Elaboración de inventarios
- Lista de clientes
- Formato para verificar la calidad del producto
- Formatos para la elaboración de proyectos incluyendo:
 - Carta de aceptación del proyecto
 - Formato para elaboración de proyecto
 - Formato para lista de materiales del proyecto
 - Formato para programación de proyectos (cronograma)
- Elaboración de currículum empresarial.
- Capacitación al personal en solidworks.
- Desarrollo e implementación de plan financiero.

7. Indicadores de Competitividad:**7.1 Introducción:**

Los Indicadores Clave de Desempeño (ICD) que a continuación se presentan, se encuentran adecuados dentro de las dimensiones de la variable de competitividad, la importancia de los ICD radica en que son instrumentos esenciales para el administrador ya que ayudan a entender cómo se encuentra la empresa desde la perspectiva financiera, mercadotecnia, ventas y responsabilidad social; desde el punto de vista del cliente y los empleados; y desde la perspectiva social. Los indicadores “reflejaran la luz del desempeño y hará resaltar las áreas que necesitan atención, lo que se mide resulta hecho y si no se puede medir, no se puede administrar” (Marr, 2014, p.5).

Como propuesta, a continuación, se presentan los indicadores de competitividad que la empresa puede aplicar para mejorar su capacidad de organización. Como indican

Harrison y Caron, (2009), si los recursos financieros, físicos, humanos y los recursos de la organización tienen valor y son únicos, difíciles de imitar se obtiene una ventaja competitiva sostenible. En cuadro 7.1 se muestran la dimensión de la variable de competitividad junto con sus indicadores de medición, en el supuesto de crear mayor competitividad a partir de estos recursos.

DIMENSIÓN	INDICADOR
1. PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN	MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA
	SEIS SIGMA
	MARGEN DE COSTO OPERATIVO
2. CALIDAD	ÍNDICE DE CALIDAD
3. COMERCIALIZACIÓN	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
	VISITAS DE PAGINA WEB
4. CONTABILIDAD Y FINANZAS	MARGEN DE UTILIDAD NETA
	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA
	GAIIDA
	RTA
	RI
5. RECURSOS HUMANOS	VACH
	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL
	NIVEL DE COMPROMISO DEL PERSONAL
	360°
6. GESTIÓN AMBIENTAL	CONSUMO DE ENERGÍA
7. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	I+D

Cuadro 7.1. *Dimensión e Indicadores de competitividad para la empresa Galaz Industrias.* Elaboración propia a partir del modelo de Saavedra (2012).

7.2 Producción y Operación:

7.2.1. Margen De Utilidad Operativa:

Responde la pregunta: ¿Hasta qué punto operamos nuestro negocio eficientemente?

Este indicador ofrece información sobre la eficiencia de la empresa y estrategias de precios. Indica cuánto dinero hace la compañía por cada dólar de venta, determina cómo

son los costos de producción en relación con sus ventas. Un alto margen de utilidad operativa demuestra un correcto manejo de los costos, este indicador se calcula cada mes o cada tres meses, los datos se obtienen de la fuente contable de la empresa (Marr, 2014).

Fórmula:

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ingresos}} \times 100$$

7.2.2. Seis Sigma

El Seis Sigma fue desarrollado en la época de los ochenta, indica la estabilidad y brinda cierta predicción de los resultados de los procesos a través de las herramientas DMAIC (Marr, 2014, p. 216):

- Definir requerimientos de los clientes (expectativa del cliente de los procesos).
- Medir el desempeño actual.
- Análisis de la información obtenida y organizarla de tal manera que se puedan determinar las causas de los errores y detectar de igual forma, oportunidades de desarrollo.
- Innovar los procesos brindando soluciones para mejorar, arreglar y prevenir problemas.
- Control de mejoras para mantener el proceso.

La implementación del DMAIC se utiliza a través de un equipo certificado en Seis Sigma, se les conoce como *black belt* o maestros en cinta negra.

Para obtener la medición se requiere de las fuentes primarias del proceso: entrada, proceso y salida:

- La fuente de entrada donde se genera el proceso.
- El proceso de información: pruebas de eficiencia, requerimientos de tiempo, costo, valor, defecto o error, y el trabajo utilizado durante dicho proceso.

Un defecto de Seis Sigma se define como “cualquier cosa fuera de las especificaciones del cliente, en tanto una oportunidad Seis Sigma es la cantidad total de posibilidades que existen para que ocurra un defecto”. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Defectos por Millón de Oportunidades (DPMO)} = \frac{\text{Número de defectos} \times 1\,000\,000}{\text{Núm. de unidades} \times \text{Núm. de oportunidades}}$$

Número de defectos: Total de defectos encontrados.

Número de unidades: Cantidad de unidades producidas.

Número de oportunidades: Número de maneras que hay de generar defectos.

Este indicador se mide al inicio y final del proyecto.

7.2.3. Margen de Costo Operativo

Los costos operativos (COOP) son los gastos que necesita una empresa para funcionar, por ejemplo: mantenimiento, costos de ventas, publicidad, contaduría, renta, servicios, etc. Entre menor gasto operativo tiene una empresa, mayor será su rentabilidad.

Formula:

$$\text{Margen de Costo Operativo} = \left(\frac{\text{Costo operativo}}{\text{ingreso de ventas}} \right) \times 100$$

El resultado de la fórmula indica qué tan caro resulta la operación de el negocio, es decir, “el porcentaje de ingresos que se gastan cada día para cubrir los costos de operación” (Marr, 2014, p.92). Este indicador se mide cada tres meses.

7.3 Calidad:

7.3.1. Índice de Calidad

La calidad puede definirse como el cumplimiento de las expectativas del cliente a cerca del producto o servicio que se brinda (Marr, 2014). El índice de calidad se refiere entonces a un grupo de indicadores que permiten entregar un producto conforme a las expectativas del consumidor, algunos ejemplos de indicadores son (Marr, 2014, p.281):

- Rendimiento del primer paso (cuantos productos se fabrican sin necesidad de repetir la operación).
- Previsión de calidad
- Pedido, envío y calidad.
- Costo de calidad, costo de calidad que incluye el costo de conformidad o no conformidad.

- Porcentaje de quejas de consumidores debido a la calidad del producto o servicio.
- Tiempo de ciclo del pedido, desde que se solicita el pedido hasta que se entrega.

7.4 Comercialización:

7.4.1. Índice de Satisfacción del Cliente

Este indicador sirve para medir la satisfacción del cliente, es la forma de percibir si la forma en la que la organización entrega productos o suministra servicios es buena, dicho de otra forma, ofrece “conocimiento de la brecha entre el actual desempeño del producto o prestación del servicio, y expectativas del cliente, lo que permite poner en marcha las intervenciones que mejoran el rendimiento frente al cliente” (Marr, 2014, p.119).

Para medir el Índice de satisfacción del cliente se pueden utilizar métodos cuantitativos y cualitativos, por lo general a través de un cuestionario o entrevista dirigida al cliente para valorar el servicio ofrecido. La frecuencia en la que se realiza la evaluación puede ser trimestral.

7.4.2. Visitas a página web

¿Qué tan buena es la estrategia de la página web?

Este índice evalúa la efectividad de la página web de la empresa. Las visitas a la página son una medida de lo que se utiliza por parte de los visitantes o clientes potenciales.

En las siguientes tablas se muestran los resultados obtenidos de la pagina web:

www.galazindustrias.com, los datos de las gráficas son obtenidos a través de la pagina

de

RENDIMIENTO

Vistas

143

Búsquedas

112

Acciones

60

Vistas en la Búsqueda

104 (+21 %)

Tabla 1.1 Rendimiento de pagina web galazindustrias.com recuperado de Google. Octubre, 2018.

Google my business, en las cuales identifica el numero de visitas a la página por mes (Tabla 1.1) y contabiliza de que forma encuentran la página los usuarios, directa o indirectamente o por marca (Tabla 1.2).

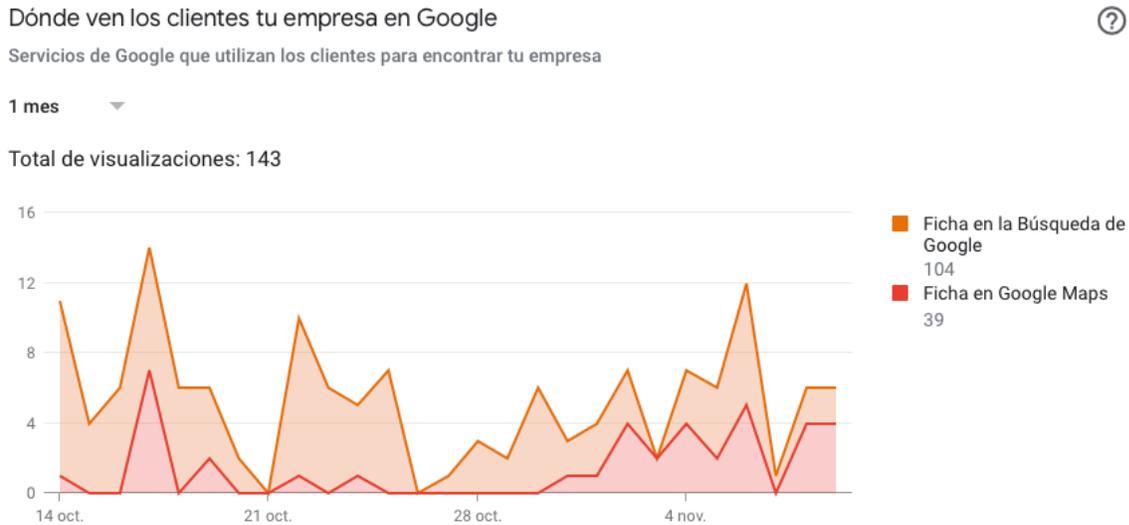


Tabla 5.2 Proporción de búsqueda del cliente en pagina web de www.galazindustrias.com, recuperado de google. Octubre, 2018.



Tabla 1.6 Total de visualizaciones en un mes, www.galazindustrias.com, recuperado de google. Octubre, 2018.

7.5 Contabilidad y Finanzas

7.5.1. Margen de Utilidad Neta

El Margen de Utilidad Neta sirve para entender cuanta es la utilidad que genera una compañía por cada dólar de ingreso, también se conoce como retorno de ventas o margen de ingresos netos. Este indicador muestra cómo se encuentra la compañía en términos de eficiencia y control de gastos (Marr, 2014).

Fórmula:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ingresos}} \times 100$$

7.5.2. Margen de Utilidad Bruta

A comparación del margen de utilidad neta donde se deducen los costos de los ingresos, en el margen de utilidad bruta se deducen los costos de ventas: costos directos de producción y distribución (incluyendo abastecimiento, inventario, producción y distribución de sus productos o servicios). Este indicador se utiliza para que la empresa tenga conocimiento de cuanto cuesta producir sus productos o servicios. El 30% de utilidad bruta “indica que, por cada dólar de ventas, la compañía se gastó 70 centavos en costos directos para producir un bien o servicio” (Marr, 2014, p.27).

Fórmula:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ingresos}} \times 100$$

7.5.3. GAIIDA

Este indicador responde a la pregunta ¿Hasta qué punto operamos nuestro negocio eficientemente para generar utilidad?, Con el GAIIDA (Ganancias Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización) se toman las ganancias obtenidas por ventas y se restan todos los costos a excepción de los intereses, impuestos, depreciación y amortización.

Fórmula:

$$\text{GAIIDA: Ingresos} - \text{Costos}^*$$

*(excluyendo intereses, impuestos, depreciación y amortización).

7.5.4. RTA

El Retorno total para el accionista (RTA) indica hasta qué punto se entrega valor a los accionistas de una compañía, representa el “cambio en capital, o valor, de una compañía referida o registrada durante un periodo determinado, normalmente en un año” (Marr, 2014, p.46).

Fórmula:

$$RTA = \frac{(\text{Precio de acción al final de } X \text{ periodo} - \text{Precio de la acción al principio de } x \text{ periodo}) + \text{dividendos}}{\text{Precio de acción al principio del periodo}}$$

7.5.5. RI

El retorno sobre la Inversión (RI) o tasa de utilidad, es un indicador que muestra la eficiencia de las inversiones, puede ser medida después o durante el periodo de dicha inversión, el RI es “un cálculo sobre las ganancias o beneficios más tangibles que se pueden esperar de un proyecto” (Marr, 2014, p.56). Este indicador es de gran ayuda en la toma de decisiones de una empresa referente a inversiones, se mide de la siguiente manera:

$$RI = \frac{\text{Ganancia sobre la inversión} - \text{Costo de la inversión}}{\text{Costo de la inversión}}$$

7.6 Recursos Humanos:

7.6.1. VACH

El Valor Agregado en Capital Humano (VACH), es un indicador que toma la medida en que los empleados de una organización ofrecen valor a la misma, ayuda a entender hasta qué punto los empleados de una compañía agregan valor al desempeño financiero, calculando el VACH se puede obtener la utilidad promedio de cada empleado.

Fórmula:

$$VACH = \text{Retorno} - \frac{\text{Total de costos} - \text{Costo de empleados}}{\text{Promedio de empleados de tiempo completo}}$$

7.6.2. Índice de Satisfacción del Personal

El índice de satisfacción del personal es uno de los indicadores más importantes en recursos humanos ya que ayuda a visualizar qué tan contento se encuentra el empleado con su trabajo, “la satisfacción del personal es un indicador líder y poderoso que apunta

a la satisfacción del consumidor, que es a su vez un indicador líder de utilidad” (Marr, 2014, p.311). Para obtener la medición se debe establecer un método de recolección de información mediante una encuesta basada en escala de Likert (1= muy insatisfecho, 5= muy satisfecho), dicha encuesta debe cubrir las áreas clave de impacto:

- Dirección y liderazgo.
- Comunicaciones.
- Gerencia.
- Oportunidad de desarrollo del personal.
- Cultura de trabajo.
- Instalaciones y ambientes.
- Condiciones de servicios.

Fórmula:

$$\text{Índice de satisfacción personal} = \frac{\text{total de puntos}}{\text{total de preguntas}} \times 100$$

La encuesta de satisfacción personal se debe realizar anualmente.

7.6.3. Nivel de Compromiso del Personal

El indicador de compromiso del personal determina hasta qué punto el empleado está comprometido de acuerdo con la visión y misión de la organización. Este indicador a diferencia del de satisfacción del personal muestra el compromiso que tiene un empleado con la compañía en la que labora, puesto que un empleado se puede encontrar “satisfecho con su trabajo” pero no comprometido con la empresa, la importancia de este indicador radica en que si el empleado no se encuentra comprometido la empresa puede tener fuga de talentos.

La medición de este indicador se hace a través de una encuesta, la más utilizada por las compañías es la encuesta Gallup (Marr, 2014), dicha encuesta consta de 12 preguntas y se responde con un si o no.

7.6.4. 360°

El marcador de retroalimentación de 360° ofrece una evaluación de cada empleado en base a la perspectiva de las personas que laboran con él, como supervisores jefes,

miembros del personal a quienes se debe reportar, compañeros de trabajo, clientes, proveedores, etc. Se puede evaluar por medio de un método de puntuación del 1 al 10. La retroalimentación sirve para evaluar la efectividad de cada empleado en la función que este ejerciendo ya sea como líder, compañero de trabajo, miembro del personal, o en su caso, como proveedor o consumidor.

7.7 Gestión Ambiental:

7.7.1. Consumo de Energía

Este indicador sirve para evaluar cuanto se está reduciendo el consumo de energía de una empresa, como menciona Marr, 2014: “Como negocio tiene sentido, tanto financiero como ético, invertir en proyectos que ahorren el uso de energía y en soluciones de energía renovable”. Se realiza el calculo de consumo de energía en un periodo determinado y se valora si hay cambios o disminución en el consumo.

ANEXO 6. CUESTIONARIO DE COMPETITIVIDAD.

FACTOR	NO EXISTE (0)	NO ES SUFICIENTE (1)	SUFICIENTE (2)	EXCELENTE (3)	TOTAL
1. COMERCIALIZACIÓN					
La empresa cuenta con buena organización de mercado y ventas			2		2
La empresa ofrece precios competitivos				3	3
La empresa identifica sus canales de distribución			2		2
La empresa cuenta con certificaciones en el área de comercialización	0				0
La empresa siempre está a la vanguardia de los nuevos procesos de comercialización			2		2
La organización mantiene buenas negociaciones			2		2
La empresa cuenta con capacidad para enfrentar a la competencia				3	3
2. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD					
La empresa cuenta con certificaciones en calidad	0				0
La empresa implementa sistemas de calidad			2		2
La empresa cuenta con planes de prevención			2		2
La empresa cuenta con planes de control de calidad			2		2
Generalmente no hay despilfarros de recursos en los productos elaborados			2		2
Se realiza medición de satisfacción del cliente			2		2
3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN					
La empresa cuenta con tecnología			2		2

La empresa cuenta con la seguridad de saber cómo hacer las cosas			2		2
La empresa se encuentra en camino hacia la autosuficiencia en procesos			2		2
La empresa es capaz de diseñar, comprar, fabricar y vender productos			2		2
La posición tecnológica de la empresa frente a su competencia es fuerte-buena				3	3
La empresa cuenta con pág. Web				3	3
4. RECURSOS HUMANOS					
En general, la empresa cuenta con recursos humanos			2		2
El personal se capacita, existe promoción del personal			2		2
Existe una buena cultura organizacional				3	3
En la organización contamos con salud y seguridad industrial				3	3
El personal tiene experiencia para realizar sus labores			2		2
Se retribuye económicamente al personal al reconocer sus labores.			2		2
La persona cuenta con aptitudes y conocimientos (sabe lo que debe hacer)			2		2
El personal conoce bien su oficio y sus habilidades		1			1
El personal cuenta con buena actitud y buen comportamiento				3	3
El personal cuenta con formación académica				3	3
El personal se encuentra motivado				3	3
5. CAPACIDADES DIRECTIVAS					

El/los directivos aplican evaluaciones de rendimiento		1			1
El personal directivo de la empresa insiste en aplicar I+D y en la innovación continua			2		2
El personal directivo de la empresa insiste en la necesidad de obtener beneficios superiores			2		2
El personal directivo de la empresa tiene un liderazgo natural y dirige con facilidad				3	3
El personal directivo de la empresa tiene una amplia experiencia y conocimiento del negocio				3	3
El personal directivo de la empresa busca constantemente nuevas ideas y oportunidades				3	3
El personal directivo de la empresa dedica más tiempo y esfuerzo cuando la situación lo requiere				3	3
El personal directivo de la empresa anima y estimula a los trabajadores a participar en la toma de decisiones				3	3
El personal directivo de la empresa mantiene la calma y ordena bien las prioridades bajo presión				3	3
6. CONTABILIDAD Y FINANZAS					
La organización tiene un buen manejo del monitoreo de costos y contabilidad				3	3
La organización cuenta con buena administración financiera			2		2
La empresa es rentable				3	3
La empresa cuenta con buena productividad				3	3

La empresa está al día conforme a las normas legales y tributarias				3	3
7. INNOVACIÓN					
Obtenemos información de las tecnologías relevantes en nuestro sector				3	3
Desarrollamos nuevos productos/servicios				3	3
Desarrollamos nuevos procesos				3	3
Asignamos recursos (financieros, humanos, etc.) al departamento de I+D		1			1
8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA					
La empresa cuenta con planeación estratégica				3	3
Se implementan estrategias acordes con la misión de la organización			2		2
Se cuenta con un plan administrativo				3	3
La empresa cuenta con Misión, Visión y Objetivos				3	3
La empresa cuenta con los recursos necesarios			2		2
La empresa tiene las capacidades necesarias			2		2
La empresa desarrolla políticas			2		2
La empresa cuenta con procesos			2		2
9. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES					
La empresa conoce y mantiene buena relación con sus proveedores				3	3
La empresa cuenta con manejo de insumos eficiente			2		2
La empresa cuenta con planificación y proceso de producción desarrollado			2		2

La empresa tiene buena capacidad de producción			2		2
La empresa cuenta con mantenimiento			2		2
La empresa lleva un control estadístico de los procesos			2		2
10. CULTURA					
La misión y objetivos de la empresa, así como sus valores están claramente fijados			2		2
El personal se identifica y comparte los objetivos, valores y misión de la empresa				3	3
Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la innovación y el cambio continuo				3	3
Se caracteriza por promover la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en equipo				3	3
Entre los trabajadores existe un clima amigable y de confianza				3	3
11. ORGANIZACIÓN					
La empresa utiliza la mejora continua			2		2
La empresa cuenta con políticas de dirección			2		2
La empresa desarrolla rutinas o métodos para efficientar los procesos			2		2
12. CAPITAL HUMANO					
La empresa mide la satisfacción del cliente		1			1
Para la empresa, su recurso humano es prioridad			2		2
Existe buena gobernanza en la organización y hay delegación de poder			2		2
13. GESTIÓN AMBIENTAL					

Existe una responsabilidad de la organización hacia el medio ambiente			2		2
Se realizan acciones para el cuidado del medio ambiente		1			1
la organización establece políticas ambientales	0				0
La organización cuenta con estrategias para la protección del medio ambiente	0				0
La organización dirige actividades hacia la concientización y capacitación del personal en temas ambientales	0				0
Hay una correcta administración del desperdicio			2		2
				TOTAL	173
79 VARIABLES				%	72.99%

Anexo 6. Cuestionario de Competitividad. Elaboración propia.

NOMBRE DEL TRABAJO

139_MA_Jeniffer Urrea Huerta.pdf

AUTOR

Jeniffer Urrea Huerta

RECUENTO DE PALABRAS

39028 Words

RECUENTO DE CARACTERES

216872 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

163 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.9MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 15, 2022 12:45 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 15, 2022 12:47 PM GMT-7**● 9% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 8% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)