

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Contaduría y Administración



TESIS:

"Liderazgo e innovación, predictores de la competitividad de una empresa de rodillos y recubrimientos"

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
Maestro en Administración.

PRESENTA:

Julisa Cueto Palestino.

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. Teresa de Jesús Plazola Rivera.

Dedicatoria

A mi mamá **Maru**, por incitarme a obtener un posgrado, porque al graduarme, se gradúa ella, un día me dijo que los conocimientos adquiridos son la mejor herencia que pudo dejarme y tuve la oportunidad de que me deseara éxito al inicio de esta maestría, sé que durante este proyecto estuvo a mi lado en todo momento, porque sin duda fue y es, mi mayor inspiración de amor, tenacidad y valentía, te amo mami.

Agradecimiento

A mi hermana **Lili**, por estar a mi lado durante este proceso, apoyándome grandemente en todos los sentidos desde su trinchera, por motivarme y solo abrazarme cuando veía mi estrés, te amo hermana.

A mi papá, **Gabriel**, por enseñarme a no rendirme sin importar las circunstancias, te amo papi.

A mi directora de tesis, **Dra. Teresa de Jesús Plazola Rivera**, por su apoyo desde el primer día, por motivarme, por su tiempo, por compartirme sus conocimientos, por sus consejos y palabras de aliento para concluir este proyecto, muchas gracias, maestra.

Tabla de contenido

RESUMEN	4
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
1.1 Introducción	6
1.2 Antecedentes	7
1.3 Organigrama de la empresa	8
Figura 1. Estructura organizacional de la empresa	8
1.4 Planteamiento del problema	9
1.5 Pregunta de investigación	9
1.6 Objetivo general	9
1.6.1 Objetivos específicos	10
1.7 Hipótesis	10
1.8 Justificación de la investigación	10
1.9 Matriz de congruencia	11
Figura 2. Matriz de congruencia	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1 Competitividad	12
Figura 3 Antecedentes Históricos de la Competitividad	13
Figura 4: Las cinco fuerzas de la competitividad	15
Figura 5: Diamante de Porter	16
Figura 6: La ventaja competitiva a través de las teorías administrativas	17
Figura 7: Estudios previos sobre la competitividad y la innovación y la competitividad y liderazgo	21
2.2 Innovación	21
Figura 8: Fuente de la innovación de las empresas	22
Figura 9: Modos de conversión del conocimiento	23
2.3 Liderazgo	24
Figura 10: Evolución de las Teorías de Liderazgo	24
Figura 11: Teoría de los rasgos del líder	25
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL	26
3.1 Antecedentes	26
3.2 A nivel internacional	28

3.3 A nivel nacional	28
Figura12: Mapa de Baja California con sus municipios.	29
3.4 Descripción de la población.	30
Figura 13 Las cinco fuerzas de Porter de la competitividad de Rodillos Cueto	33
CAPÍTULO IV: MARCO CONCEPTUAL	33
4.1 Competitividad	33
4.2 Innovación.....	35
4.3 Liderazgo	36
Figura 14: Conceptos de las variables, competitividad, innovación y liderazgo.	36
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA	37
5.1 Cualitativo	37
5.2 Descriptivo.....	38
5.3 Transaccional.....	38
5.4 Descripción de la muestra.....	38
Figura 15 Diagrama de procedimiento de la metodología aplicada	39
Figura 16 Elaboración de modelo de las variables	40
5.5 Guía de entrevista	41
CAPÍTULO VI: RESULTADOS	43
6.1 Competitividad.....	43
Figura 17: Gráfica de resultados de variable competitividad	44
6.2 Innovación.....	45
Figura 18: Gráfica de resultados de variable innovación	46
6.3 Liderazgo	46
Figura 19: Gráfica de resultados de variable liderazgo	47
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	48
7.1 Conclusiones.....	48
7.2 Recomendaciones	49
7.3 Limitaciones	49
Bibliografía	51

RESUMEN

En un mercado empresarial tan competitivo, desarrollando gran tecnología y con consumidores cada vez más exigentes, es vital que las organizaciones estén a la vanguardia para lograr sobrevivir, de no ser así, es limitada su subsistencia. Lo anterior motivó a llevar a cabo un análisis dentro de la empresa de "Rodillos y Recubrimientos", siendo ésta una de las tres empresas dedicadas al mismo giro en el estado, el recubrimiento de rodillos industriales en diversos hules, ubicada en Tecate, Baja California, México. Se trata de un estudio de caso basado en investigación de tipo cualitativo y transaccional; se utilizó la técnica de la observación y la de entrevista; de igual manera se llevó a cabo una investigación documental como base teórica. Con este trabajo se pretende conocer cuál es la percepción de quienes colaboran en la empresa en cuanto a la innovación y liderazgo como factores que inciden en la competitividad. La hipótesis que se plantea indica que las variables de innovación y liderazgo si son factores que inciden en la competitividad. Los resultados arrojan que, la innovación implantada en "Rodillos y Recubrimientos" ha sido de gran ventaja ante la competencia lo que, en opinión de los colaboradores, ha permitido que la empresa sea más competitiva y se mantenga con aceptación en mercado; sin embargo, en relación con el liderazgo, los colaboradores consideran que este factor es el que se encuentra con área de oportunidad, requiriendo cambios de estrategia.

Palabras clave: competitividad empresarial, innovación, liderazgo.

ABSTRACT

In such a competitive business market, developing great technology and with increasingly demanding consumers, it is vital that organizations are at the forefront in order to survive, otherwise their survival is limited. The foregoing motivated to carry out an analysis within the "Rodillos y Recubiertas" company, this being one of the three companies dedicated to the same line of business in the state, the coating of industrial rollers in various rubbers, located in Tecate, Baja California., Mexico. This is a case study based on qualitative and transactional research; the observation and interview techniques were used; In the same way, documentary research was carried out as a theoretical basis. With this work we intend to know what the perception of those is who collaborate in the company in terms of innovation and leadership as factors that affect competitiveness. The hypothesis that arises indicates that the variables of innovation and leadership are factors that affect

competitiveness. The results show that the innovation implemented in "Rollers and Coatings" has been of great advantage over the competition, which, in the opinion of the collaborators, has made the company more competitive and remains accepted in the market; however, in relation to leadership, the collaborators consider that this factor is the one that finds an area of opportunity, requiring changes in strategy.

Key words: business competitiveness, innovation, leadership.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

El servicio de recubrimiento de rodillos en el estado de Baja California, es cada vez más solicitado por las empresas de la región, se conoce que varias de ellas envían sus piezas a recubrir a países como Alemania, Japón y Estados Unidos de Norteamérica, viendo el costo tan alto que esto les ocasiona, buscan dentro de México quien les preste este servicio, que además les ofrezca calidad, garantía, en bajo costo, y de ser posible beneficios como, créditos abiertos, asesoría personalizada, entrega a domicilio, etc. Encontrando que en el estado de Baja California existen únicamente tres empresas que ofrecen este tipo de servicios, dos ubicados en la ciudad de Mexicali y uno más en la ciudad de Tecate, en esta última es donde está establecida la empresa “Rodillos y Recubrimientos”, objeto de este proyecto.

Tecate Baja California cuenta con una ubicación geográfica estratégica, dando oportunidad de abarcar una amplia oferta, que le permita abastecer en poco tiempo las necesidades regionales, de acuerdo a la demanda de empresas de ciudades cercanas, situación que le permite tener una cartera de clientes amplia, donde su mayor preocupación es la satisfacción del cliente, teniendo como prioridad cubrir cada una de las peticiones que las organizaciones le requieren, por lo que desde hace unos años, inició con la sistematización de maquinaria y procesos haciendo de ella la diferencia con sus competidores. La empresa “Rodillos y Recubrimientos”, sabe que todo esto le ha sido de gran ayuda y aceptación ante los clientes, sin embargo, no ha realizado ningún estudio o análisis formal y objetivo que lo ayude a identificar cual es la percepción de sus empleados en cuanto al impacto que generan los procesos de innovación implantados para conocer el nivel de competitividad y la influencia que ejerce el liderazgo que actualmente maneja de manera interna.

Este documento de tesis cuenta con una investigación y análisis sobre las variables de competitividad, innovación y liderazgo, a través de una metodología utilizada tipo cualitativo, descriptivo y, transaccional; por medio de entrevistas realizadas al personal que labora en la organización. Obteniendo resultados graficados de puntos fuertes y débiles para identificar áreas de oportunidad que pueden hacer a la empresa más competitiva y consolidada a largo plazo.

1.2 Antecedentes

La empresa “Rodillos y Recubrimientos”, nace en la ciudad de Tecate B.C., en el año 1991 teniendo como giro inicial fabricación de piezas en diferentes aceros, conocido como Taller de Torno, en aquella época en la ciudad solo existían tres empresas con el mismo giro de prestación de servicios, siendo que es una ciudad industrial había suficiente trabajo para todos, sin embargo conforme transcurrieron los años fueron sumándose otras organizaciones como competidores generando una competencia donde ofrecían precios bajos y muchas veces muy castigados, por lo que en el año 2003 se toma la decisión de hacer un cambio de giro siendo ahora el recubrimiento de rodillos industriales en diferentes hules y durezas, con un campo de oportunidades amplio y que en Baja California solo existen tres empresas dedicadas a esta misma prestación de servicios, lo que da cierta ventaja competitiva, tanto por la baja competencia como por el *expertise* de sus empleados.

El fundador de la empresa decidió optar por la innovación, al llevar a cabo la implementación de máquinas que realizan el proceso con mejor calidad y en menor tiempo, siendo esto una cualidad distintiva de “Rodillos y Recubrimientos”. Por tratarse de una empresa familiar, en el 2019 el fundador inicia con el plan de sucesión de esta, dejando al frente a sus descendientes quienes ya tenían 15 años laborando en dicha organización, factor que fue favorable en este proceso debido a que sus hijas ya conocían los materiales, procesos y en general el giro de la empresa. Durante esta fase, se estudió la posibilidad de hacer aún más eficiente los procesos determinando que esto era posible, por lo que se inicia la sistematización en cuanto a maquinaria, procesos, materiales etc.

“Rodillos y Recubrimientos” es el nombre comercial y está registrada bajo el régimen de Actividad Empresarial y Profesional ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT), por ser persona física. Conforme con sus características, está catalogada como microempresa ya que solo cuenta con siete colaboradores, además del dueño y su estructura organizacional la componen dos áreas.

Actualmente la empresa cuenta con una página web en donde se da a conocer la ubicación, los diferentes materiales que se manejan, fotografías de piezas terminadas y las formas de contacto.

1.3 Organigrama de la empresa

A pesar de tratarse de una microempresa, ésta cuenta con una estructura organizacional adecuada y pertinente para lograr el objetivo empresarial; la estructura se compone básicamente por dos áreas bajo el liderazgo del dueño. Tal como se muestra en la figura 1, en dichas áreas colaboran siete personas organizadas de la siguiente manera.

Área contable–administrativa. En esta área hay dos personas contador y auxiliar, que llevan a cabo todas las tareas relacionadas a funciones de finanzas, contabilidad, nóminas, facturación, compras, envíos de trabajos terminados, etc.

Área de producción. En esta área colaboran cinco personas, donde una de ellas coordina el trabajo que se recibe de los clientes, realizar cotizaciones, tiempos de entrega, pedidos de material y herramientas; dependiendo de éste, hay una persona que funge como supervisor del área quien indica al resto de los colaboradores, los trabajos que se harán en la semana, da mantenimiento a la maquinaria y desarrolla el proceso de recubrir trabajos en poliuretano; el resto de las personas las cuales son tres, son quienes ejecutan los pedidos y cuidan de manera detallada la calidad y el tiempo de entrega conforme con los requerimientos del cliente.

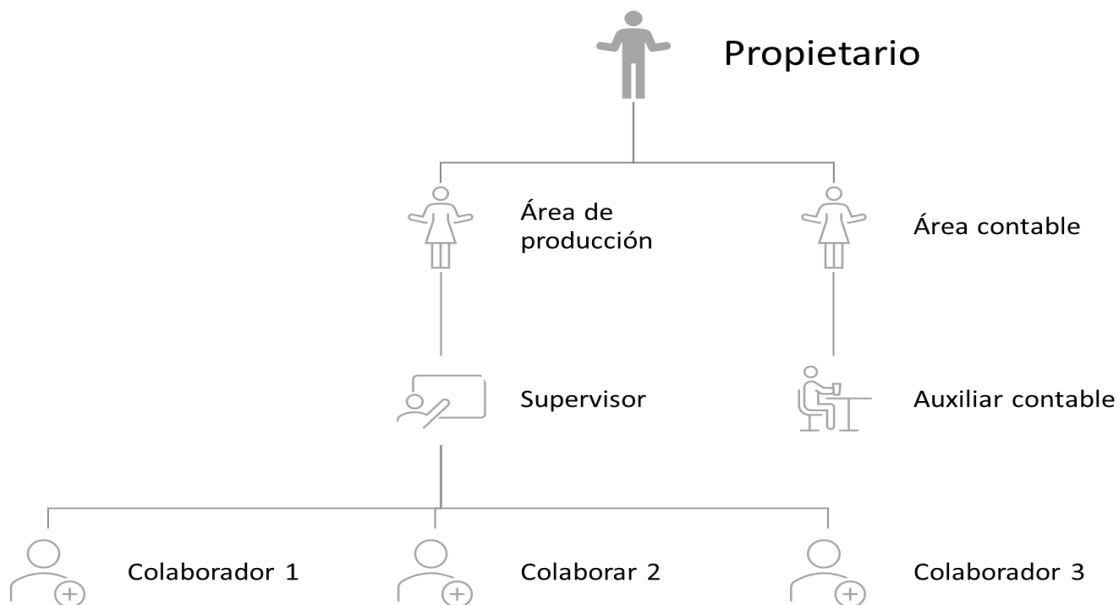


Figura 1. Estructura organizacional de la empresa

Fuente: elaboración propia.

La empresa capacitó a los empleados para que estos desarrollen habilidades y competencias en liderazgo con el fin de que colaboren o trabajen con mayor eficiencia en las diferentes áreas de la organización. Actualmente se sigue con el proceso de transición en la implementación y se espera pronto medir el impacto, para posteriormente sistematizar los nuevos procesos.

Como se mencionó anteriormente, la empresa está ubicada en la ciudad de Tecate, la cual se encuentra al norte de México, en Baja California, al este de Tijuana y al sur de California, frontera con Estados Unidos. Al 2018, Tecate cuenta con 108,440 habitantes (INEGI, 2022).

La actividad económica en Tecate es muy diversa, sin embargo, el comercio al por menor representa 38.8%, seguido por un 17% de otros servicios que no son gubernamentales y un 12.3% para la industria manufacturera; en cuarto lugar, se encuentran todos los establecimientos dedicados al servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas con un 12.1%, rubro en el que se encuentran los restaurantes. (INEGI, 2022).

1.4 Planteamiento del problema

La Empresa “Rodillos y Recubrimientos”, ha pasado por varios cambios de fondo y de forma, en cuanto a la innovación y ahora en la actualidad se pretende impactar en términos de liderazgo, considerando que esto la llevará a tener competitividad dentro de la industria en la que se desarrolla, sin embargo, no tiene el conocimiento a nivel análisis estructurado, que Innovación y Liderazgo (variables independientes) sean factores que influyen para darle la proyección en términos de competitividad (variable dependiente). Ver Figura 2.

1.5 Pregunta de investigación

¿Es la Innovación y el liderazgo emprendedor factores que inciden en la Competitividad en la Empresa “Rodillos y Recubrimientos”?

1.6 Objetivo general

Determinar si la innovación y el liderazgo inciden en la competitividad de la empresa “Rodillos y Recubrimientos”.

1.6.1 Objetivos específicos

1.- Determinar si la innovación incide en la competitividad de la empresa “Rodillos y Recubrimientos”.

2.- Determinar si el liderazgo incide en la competitividad en la empresa “Rodillos y Recubrimientos”.

1.7 Hipótesis

La innovación y el liderazgo emprendedor inciden en la competitividad de la empresa “Rodillos y Recubrimientos”.

1.8 Justificación de la investigación

Como se indica en el objetivo general, este estudio es con el fin de determinar si la innovación y el liderazgo son factores que inciden en la competitividad dentro de la empresa “Rodillos y Recubrimientos”, ya que a través de los años la organización ha implementado diversos procesos sin tener como base un estudio que mida los resultados y objetividad. Otro tema importante por considerar es el hecho de que, con los resultados de este trabajo, la empresa tendrá elementos de juicio para corregir la ruta trazada o hacer los ajustes que convengan al objetivo conforme con la planeación estratégica. Invariablemente, contar con información en forma oportuna incidirá en una mejor toma decisiones, para alcanzar la calidad y asertiva (López, Guzmán, & Castro, 2020).

Se estima también que, con este estudio, otras empresas se motiven a replicar el análisis que les permita conocer qué las hace más competitivas. “La innovación empresarial es una tendencia indispensable para la competitividad en medios de crecientes exigencias del mercado en materia de oportunidades y valor agregado de servicios y productos” (Perez, C.M. 2019). Dando así, oportunidad a que la empresa se mantenga vigente, incremente el valor para sus los clientes y el mercado en el que se desarrolla.

El ambiente competitivo requiere de innovación y creatividad que deriven en la generación de nuevos productos y servicios, usualmente propuestos por aquellas personas con características emprendedoras; por otro lado, se requiere también que los cambios sean comunicados de manera que se incentive a los miembros de las organizaciones a llevarlos a cabo; y es allí, en donde las características del líder deben aparecer.

Por lo anterior, de igual forma se prevé que los resultados de este caso de estudio sirvan como evidencia y/o antecedente de otras investigaciones, ya sea que se trate de empresas del mismo giro, o bien se adapte para otros entornos.

1.9 Matriz de congruencia

Problema de Investigación	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables
¿La empresa Rodillos y Recubrimientos es competitiva?	¿Es la innovación y el liderazgo son factores que inciden en la competitividad en la empresa Rodillos y Recubrimientos?	Determinar si la Innovación y el liderazgo inciden en la competitividad de la empresa Rodillos y Recubrimientos	1.- Determinar si la innovación incide en la competitividad de la empresa Rodillos y Recubrimientos 2.- Determinar si el liderazgo incide en la Competitividad de la empresa Rodillos y Recubrimientos	La innovación y el liderazgo inciden en la competitividad de la empresa Rodillos y Recubrimientos	Variable Dependiente: Competitividad Variables Independientes: - Innovación - Liderazgo

Figura 2. Matriz de congruencia

Fuente: Elaboración propia a partir de propuesta de hipótesis.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Dentro de este capítulo se estarán abordando temas correspondientes a las variables como lo son competitividad, innovación y liderazgo, antecedentes de cada uno de ellos, su evolución a través de los tiempos, teorías expuestas por autores expertos en la materia, así como antecedentes de investigaciones previas que se asemejan a este proyecto con variables similares.

2.1 Competitividad

La competitividad es de suma relevancia en todos los ámbitos y tan vasto en los factores que le inciden que el alcance en la oportunidad de estudiar el tema también lo es. La realización de este caso de estudio de la empresa “Rodillos y Recubrimientos” no es la excepción pues, si bien, por iniciativa del dueño se tomó la decisión de instalar maquinaria y equipo con el fin de ofrecer un mejor servicio, de calidad y oportunidad, incluyendo además la necesidad de capacitar al personal en el tema de liderazgo pues se estimó que no se podría ser competitivo si no se ligaba una cosa con la otra. Si bien no se trata propiamente de medir el impacto, sí se pretende determinar si en esta empresa en específico, los esfuerzos por incursionar en el negocio con máquinas innovadoras, apostando también al liderazgo, ha sido una decisión acertada.

En cuanto a teorías sobre competitividad, se han establecidas varias de diversos estudiosos, a continuación, mencionaremos algunas de ellas: Figura 3

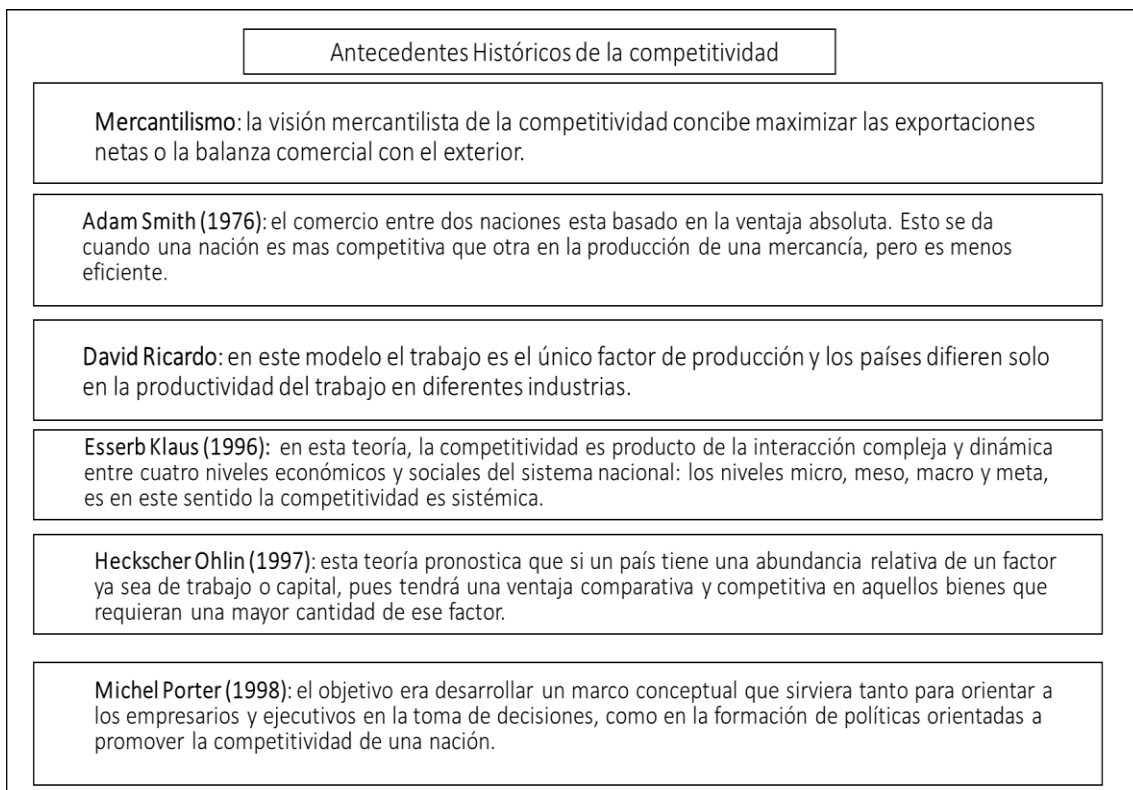


Figura 3 Antecedentes Históricos de la Competitividad

Fuente: La competitividad como factor de crecimiento de las organizaciones. Gómez D. M. (2020)

Adam Smith en 1776 publica la obra “Investigación acerca de la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones” considerando que no todo estaba dado en la idea mercantilista pues a esta se le adjudicaba una superioridad controlando la economía maximización de la eficiencia, así como de reservas de oro y plata. El enfoque de Adam Smith lo lleva a asumir que la ventaja comparativa solo la podían tener las industrias que producen a bajo costo como ventaja absoluta. Mientras que David Ricardo señala a la competitividad como ventaja comparativa Carbaugh (2009), sumando al concepto valor el cual plasma en su obra.

Los principios de Economía Política y Tributación haciendo alusión a “El valor de una mercancía, o la cantidad de cualquier otra mercancía por la que pueda intercambiarse, depende de la cantidad relativa de trabajo necesario para su producción, y no de la compensación mayor o menor que se paga por dicho trabajo” Ricardo (2003). Dejando claro que de igual manera deben considerarse factores como los que producen por precios en el mercado con respecto al precio natural.

Con base a esto, David Ricardo propone la teoría de la ventaja comparativa donde compara la producción de mercancías entre los países donde el que ofrezca mejores bienes sobre el otro será quien más competitivo sea, el mejor curso de acción para cada país será entonces la especialización en la producción de aquellos bienes para los cuales sea más eficiente utilice menor cantidad de trabajo. (Leiva, 2020).

Otra teoría sobre la competitividad la propone Heckscher Ohlin, Labarca (1997), opina que ésta, sí toma en cuenta que los países consideren las mismas tecnologías pero que sus diferencias se darán en cómo apliquen los factores de la producción (tierra, trabajo y capital), generando a su vez diferencias en la productividad. Bajo esta perspectiva al tener los países apertura al comercio internacional pueden tener mayores beneficios en caso de permanecer en autodependencia.

El autor, Esserb Klaus (1996), en su teoría, afirma que la competitividad es sistemática el cual conlleva el concepto a cuatro niveles: micro, meso, macro y meta y donde cada una de estas dimensiones debe dar respuesta a los problemas que impiden en el desempeño competitivo de las empresas. (S. & A.M., 2018), así mismo, (J., 2018) coincide en que la competitividad es un fenómeno macroeconómico, determinado por variables como lo es las tasas de cambio, los intereses y los déficits públicos, etc. Otros autores argumentan que la competitividad está en función de la mano de obra barata y abundante.

Por su parte Michel Porter amplía el tema de competitividad, Porter (1985) Las cinco fuerzas que dan forma a la competitividad del sector, donde menciona que “la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforma en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia”.

Figura 4.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter

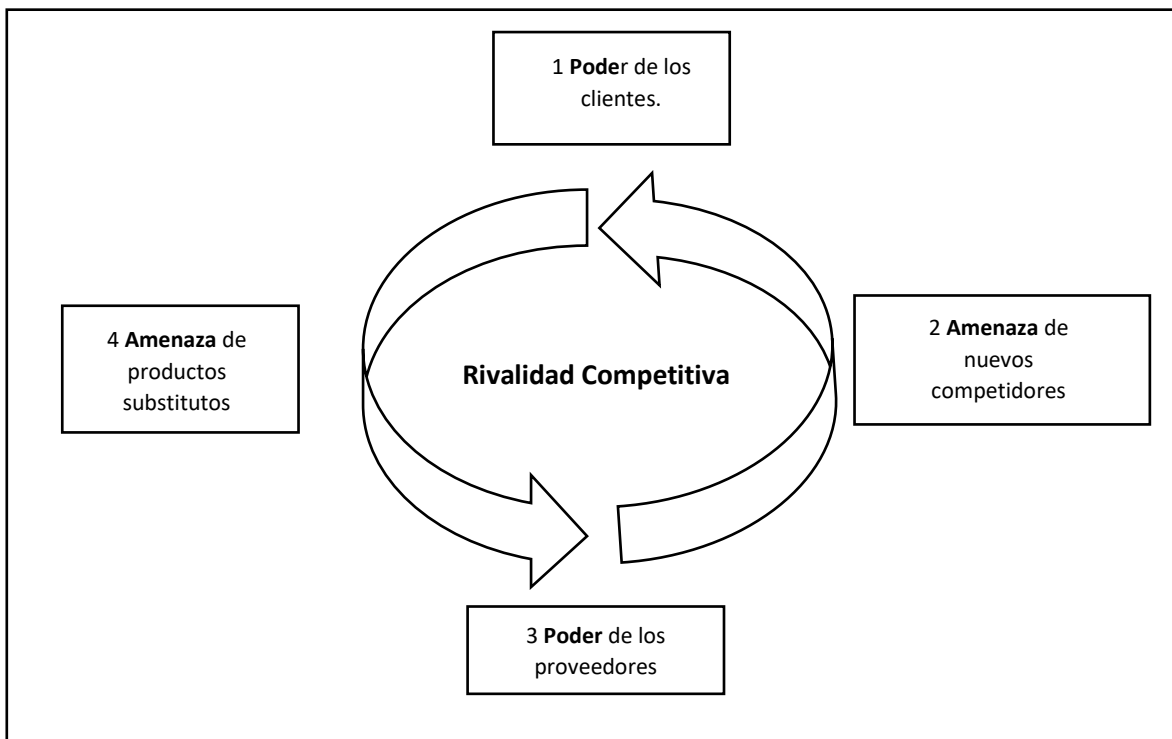


Figura 4: Las cinco fuerzas de la competitividad

Fuente: Porter 1985

A decir por Porter, la amenaza de nuevos competidores: trae consigo nuevas ideas, capacidades y deseos de ser partícipes en el mercado, provocando presión en los gastos, costos e inversiones para competir.

En relación con el poder de los proveedores: éstos aprovechan a los entrantes para cobrar precios más altos haciendo a un lado la calidad o los servicios, estos no dudaran en extraer la mayoría de las utilidades de cada uno de los sectores.

Con respecto al poder de los clientes: ellos capturan más valor si aprovecha y obligan a que los precios bajen, exigiendo mayor calidad o mejores servicios.

En cuanto a la amenaza de los sustitutos: estos siempre están presentes, sin embargo, no son fáciles de identificarlos debido a que podrían ser diferentes del producto del sector lo que puede pasar por desapercibido por las empresas, mas no por los consumidores.

Refiriéndose a la rivalidad competitiva, menciona que, entre más competitivo sea un sector, menor rentabilidad puede representar y viceversa.

Diamante de Porter, reconoce que existen otros factores que participan del entorno y son el gobierno y los hechos al azar, ambos factores pueden influir directa o indirectamente para que el sistema, representado en el Modelo del Diamante. Figura 5.

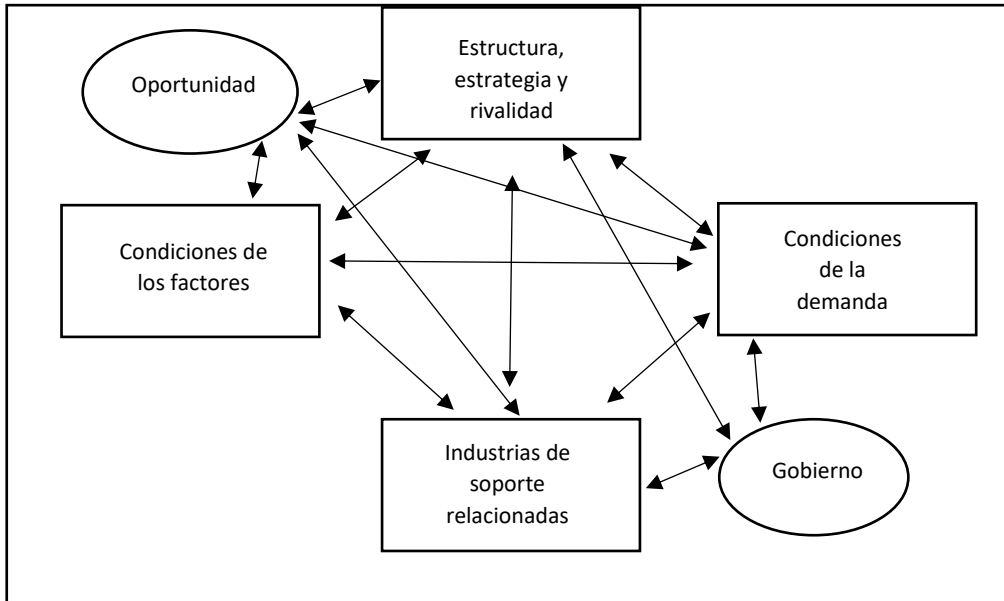


Figura 5: Diamante de Porter
Elaboración: Porter 1985

La ventaja competitiva a través de las teorías administrativas

Martínez (2020), comenta sobre la lucha que las organizaciones tienen constantemente por subsistir ante el entorno completo e inestable en el mercado, donde la globalización permite el incremento de empresas rivales que buscan su propia posición dentro del ámbito, por lo que las empresas se han visto en la necesidad de generar ventas competitivas que les ayuden a lograrlo.

(Díaz & M., 2020) Señala que la competitividad es un factor valioso por los directivos de las organizaciones ya que viendo la exigencia de los clientes cada vez más demandante, exigente y compleja, las empresas buscan sacar sus mejores armas para establecerse en un buen lugar dentro del mercado y asegurar su lugar en el.

Existen ciertas habilidades que las organizaciones deben considerar para potencializar su competitividad en el mercado, siendo estas el conocimiento refiriéndose a la investigación y desarrollo de sus productos o servicios, así como la producción de valor agregado haciendo referencia a la innovación. (Romero, 2020).

Por lo cual, atendiendo a diversos conceptos que otros autores han generado sobre el tema, se realizó la siguiente tabla sobre la competitividad a través de las teorías administrativas Figura 6.

La ventaja competitiva a través de las teorías administrativas

Teoría Administrativa	Autor (es)	Propuesta respecto a la ventaja competitiva
Teoría general de sistemas	Bertalanfy (1989), Arnod y Osorio (1998) Bertoglio y Johansen (1982) Kats y Rosenzweig (1985)	Ver a la organización como "un todo" que para estudiarla, se debe analizar cada una de sus partes por separado, para generar soluciones o mejoras.
Teoría del caos	MeBride (2005) Thietart & Forgues (1995)	Lo inestable, puede dar apertura a nuevas formas de comportamiento, que faciliten la adaptación al ambiente para subsistir a los cambios, para comprender y generar estrategias dentro de las empresas, o bien, para generar un cambio organizacional.
Relaciones Interorganizacionales	Provan y Milward (1995)	Relacionarse, formar alianzas y cooperar entre sí, para ser competitivas, beneficiando a las empresas colaboradoras y a las partes interesadas.
Administración Estratégica	Teece, Pisano y Shuen (1997) Manitzberg (1978) De la Rosa, Barba y Montoya (2013)	Las organizaciones que planean estratégicamente: planean su futuro, consideran factores internos y externos, para ser innovadoras y generar ventajas competitivas, que permitan a la empresa posicionarse.
Teoría basada en la gestión del conocimiento	Nonaka y Takeuchi (1995) Nonaka (2007)	Fomentar el conocimiento dentro de la organización para aplicarlo en productos, servicios y procesos, que, mediante la innovación, generar una venta competitiva.

Figura 6: La ventaja competitiva a través de las teorías administrativas

Fuente: Cynthia Lizeth Martines Aragón, Alejandro Arellano Gonzalez, Blanca Carballo Mendivil.
La creación de la ventaja competitiva desde la perspectiva de las teorías administrativas (Aragón, 2020).

Se consultaron estudios previos que investigaron sobre variables como la innovación, liderazgo y competitividad, casos en otras organizaciones en las que se muestra cómo el implementar innovación ha repercutido en sus procesos, productos o servicios, si ha habido aceptación por parte de los colaboradores, así como si la cartera de clientes se modificó o si el liderazgo es el adecuado y el que necesita la empresa para estar en el mercado compitiendo. A continuación, en la Figura 6, se señalan todos los trabajos, sus autores, el objetivo de cada estudio, las variables que utilizaron, la metodología que se aplicó en cada uno y los resultados. Como se muestra a continuación en la figura 7.

Antecedentes de investigación

Título	Autores	Objetivo	Variables	Metodología	Resultados
Impacto de la innovación en la competitividad de las empresas del sector agroindustrial, en el Espinal - Tolima (2019)	Jairo Barrios Zarta	Caracterizar el impacto que presenta la innovación en la competitividad de las empresas del sector agroindustrial del municipio del Espinal - Tolima, Colombia	Variables Dependientes; Competitividad e Innovación Variables Independientes: Tamaño de la empresa, Inversión en Tecnología, Competencia	Descriptiva - Cualitativo y Cuantitativo	El nivel de innovación en las empresas del sector Agroindustrial están en el nivel medio bajo con el 76.5% y solo el 23.5% presentan un nivel de innovación alto y muy alto, situación que se da por innumerables factores como el tamaño, la inversión en tecnología productivo, el nivel de conocimiento del sector, la competencia y los mercados.
Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial (2019)	M.C. Bernal - Jimenez, D.L. Rodríguez - Ibarra	Análisis de la competitividad empresarial y los factores que influyen en el éxito de esta tomando en cuenta la tecnología de información y comunicación	Competitividad Empresarial, Innovación,	Enfoque cualitativo - descriptivo	Las Tecnologías de la información y comunicación permiten que las empresas evolucionen y logren una competitividad sostenible que permite el desarrollo, hoy se habla de TIC, innovación y competitividad como la clave del éxito empresarial sin importar el tipo de industria o el tamaño, debido a que estas son herramientas transversales que permiten agregar valor a las empresas e instituciones de diferentes sectores económicos.
Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayan, Colombia (2019)	Maria Eugenia Saldarriaga Salazar, María Fernanda Guzmán Gonzalez, Eduardo	La razón por la que se realiza la investigación en Popayán, es debido a que en la ciudad se encuentran un mercado que en su gran mayoría está compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas. Según el informe de	Innovación y Competitividad, Microempresas	Cualitativa tipo exploratorio	Se determina que la innovación es fundamental para alcanzar la competitividad empresarial. Las MIPYMES ya están avanzando en la

	Andres Concha Ceron.	la Red ORMET (2013:58) el mercado de Popayán estaba compuesto en gran parte por microempresas en especial de artesanías, por tal motivo se debe reconocer la importancia de la innovación para que logren mayor sostenibilidad en el mercado, con el fin de adquirir organizaciones sostenibles y favorecedoras del mejoramiento de calidad de vida.		implementación de cambios o mejoramientos en sus procesos que las convierte en innovadoras, llevándolos a la competitividad y les permitan diferenciarse de la competencia. Se puede concluir que acogen las propuestas de la gestión directiva, y por el tamaño de estas empresas, pueden ser más flexibles y es más fácil realizar los cambios que, en las grandes empresas por el riesgo que deben asumir. Por esto, es preciso conocer cómo afecta la innovación a la competitividad de las MYPYMES
Innovación y competitividad: un análisis aplicado a las empresas industriales españolas. (2018)	Daniel Morales, Mikel Buesa, Joost Heijs y Thomas Baumert	El propósito es cuestionar esa relación buscando un respaldo teórico y empírico a la hipótesis de que la innovación no se traduce necesariamente en éxito empresarial, pues tal relación vendrá condicionada por diversos factores económicos y tecnológicos	innovación - Competitividad empresarial	Teórico - Empírico Los componentes tecnológicos de las empresas son heterogéneos y su manera de influir sobre la competitividad de ellas también, En cada caso sectorial se ha obtenido un patrón singular para la relación entre los tipos de estrategias innovadoras y los diferentes indicadores de rechazables: las empresas deben buscar su manera de resolverla teniendo en cuenta la naturaleza de las tecnologías, la estructura de los mercados y las características económicas de los sectores en los que operan.
Administración, liderazgo y su espíritu emprendedor en un ambiente competitivo (2022)	Magdalena del Socorro Coronado Barahona, Maria Victoria Gomez, Lesther Humberto Garcia Castillo	Comprender como se desarrolla la administración, liderazgo y su espíritu emprendedor en un ambiente competitivo como elemento de la gestión administrativa logrando eficiencia en su entorno	Administración, liderazgo con espíritu emprendedor, competitividad	Cualitativos La administración, el liderazgo y su espíritu emprendedor son determinantes en la evaluación del entorno, porque es sinónimo de creatividad por cuanto contribuye a encontrar salidas a las problemáticas internas y

					externas de los dos entornos que enfrentan las instituciones u organizaciones.
El liderazgo emprendedor y la innovación en empresas manufactureras (2021)	Jatsiri Yolotzin Garcia Ortiz, Maria de los Ángeles Silva Olveda, Neftali Parga Montoya, Lorena Patricia Bojorquez Guerrero	Determinar la relación entre el liderazgo emprendedor y la innovación en empresas manufactureras en el estado de Aguascalientes, México	Liderazgo emprendedor, innovación	Descriptivo, correlacional y transversal	El liderazgo emprendedor se ha mostrado como un detonante positivo para que se presente la innovación en las organizaciones, con ellos, se motiva a las empresas a alcanzar sus objetivos establecidos, y a poner en marcha las estrategias adecuadas para lograr la satisfacción de sus colaboradores, clientes, proveedores y dueños. Así, pueden avanzar hacia la competitividad.
Actitud emprendedora: Motor de liderazgo e innovación (2018)	Jaime Fernando Villacis Vargas, Julio Cesar Mendez Bravo, Manuel Alberto Mendez Bravo	Establecer los posibles vínculos que existen entre los términos: liderazgo, innovación, factor humano, creatividad, actitud e incertidumbre; determinando puntos importantes sobre factores internos y externos, así como la competitividad.	Liderazgo, innovación, factor humano		La finalidad de esta investigación acerca de la actitud emprendedora: motor de liderazgo e innovación, dio a conocer como el líder influye en cualquier parámetro o circunstancias sus cualidades estratégicas en relación con el cambio de la cultura organizacional hacia la innovación ya que depende de la actitud que influya de líder a factor humano.
innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en pymes durante el covid-19 (2021)	Jhenyfer Jhoana Garcia Monsalve, Estan Adilson Tumbajilca Ramirez, Jose Joel Cruz Tarrillo	Determinar la influencia de la innovación organizacional en la competitividad empresarial en tiempos de covid-19 en las pymes del sector comercio.	innovación, Competitividad, recesión económica	Cualitativo Descriptivo - correlacional	Se concluye que aquellas pymes que apuestan por una innovación en la forma de ofrecer y/o brindar su servicio o producto podrían mantenerse en el mercado a pesar de la crisis. Esto se puede confirmar con los resultados: el 18% de empresas que innovo es más competitivo en contraste con el 19% que no lo hizo. A partir de ello, se puede aceptar la hipótesis planteada.
La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones (2018)	Gabriel Diaz Muñoz, David Guambi Espinosa	Analizar la innovación desde diferentes perspectivas entendiéndola como una herramienta estratégica que coadyuva al cambio, diferenciación y permanencia en el mercado.	innovación, competitividad	Descriptivo, correlaciona y cualitativo	Cuando las empresas innovan de forma sostenible logran desarrollar una ventaja competitiva que es percibida por el mercado como un plus, como algo único y exclusivo, y esto permite

					a la organización ocupar un lugar privilegiado en la mente del consumidor. Aquellas que no innovan, tarde o temprano terminarán por desaparecer y serán absorbidas por empresas más grandes.
Emprendimiento e innovación: Dimensiones para el estudio de las MiPymes de Azogues Ecuador (2021)	Solis Muñoz, Juan Bautista, Neira Neria Mercedes Lucia, Ormaza Andrade Jorge Ewin, Quevedo Vázquez Jorge Oswaldo	Analizar las dimensiones que inciden en el emprendimiento e innovación de las MiPymes en el cantón Azogues Ecuador, en los sectores comerciales, manufacturera y agricultura.	Valor para el cliente, transformación digital, ventajas competitivas y liderazgo	Cuali-cuantitativo, con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.	El hallazgo muestra que el emprendimiento y la innovación, representan dimensiones de las MiPymes en Azogues, Ecuador en función de su predicción regidora. Al ser en su mayoría las MiPymes emprendimientos familiares, que dependen de un mercado local, sin prospectiva, se excluye al factor de la transformación digital y se anula la incidencia del liderazgo en la gestión de este tipo de negocio. Además, no existe un marco referencial de política pública que auspicie ecosistemas empresariales que contribuyan a la sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Figura 7: Estudios previos sobre la competitividad y la innovación y la competitividad y liderazgo.

Fuente: Elaboración propia basado en diferentes estudios analizados.

Considerando las teorías de la competitividad, habiendo investigado sobre estudios previos y teniendo como referencia la pregunta de investigación y el objetivo de este trabajo, se precisa sustentar también las variables independientes, como liderazgo e innovación, por lo que, de cada una se destaca su importancia conforme con las teorías y literatura existente.

2.2 Innovación

Motta y Moreno (2020). Menciona que “las fuentes de conocimiento para la innovación pueden ser tanto internas como externas a la empresa” refiriéndose a interna como el aprendizaje de la organización de acuerdo con su historia, experiencia y externa como la adquisición del conocimiento desde otros agentes. Ver Figura 8.

Fuentes de la innovación en las empresas

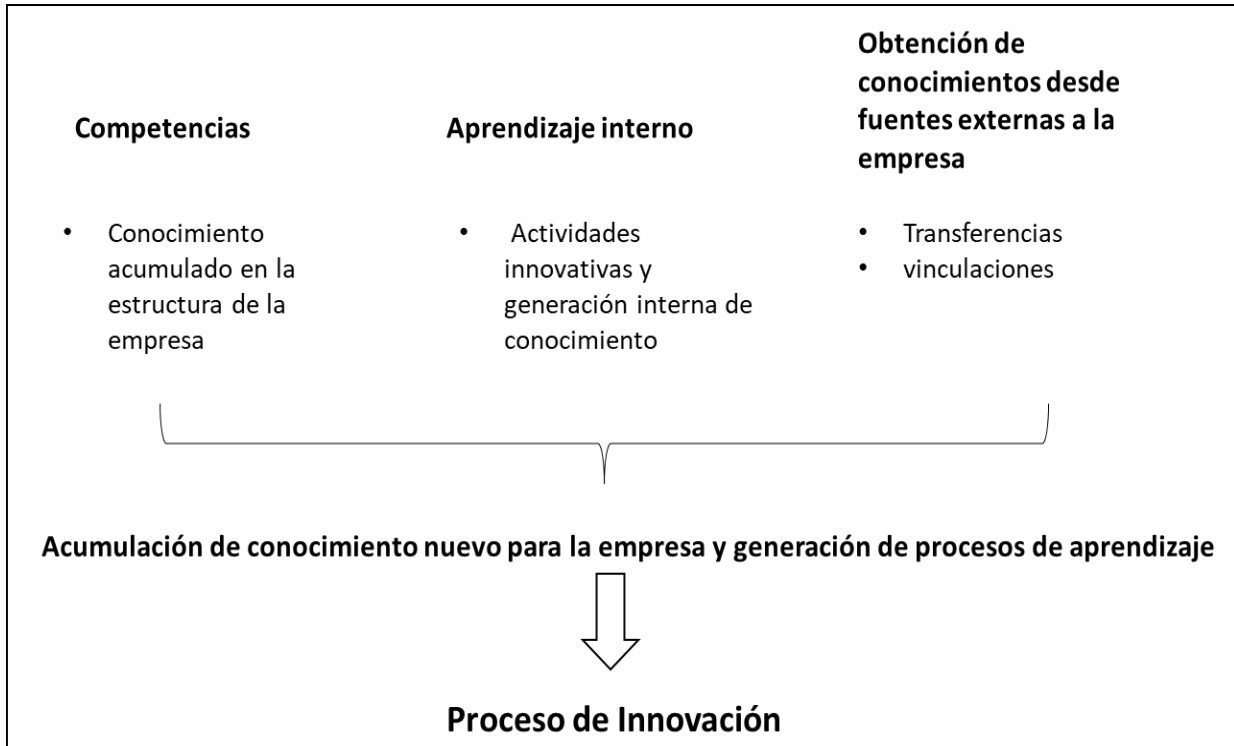


Figura 8: Fuente de la innovación de las empresas

Fuente: (Moreno, 2020)

Así mismo, Moreno (2020), hace alusión a que el aprendizaje no se de manera personal sino colectivo, y esto es producto de que las organizaciones lo crean y transforman el conocimiento, el cual se transforme de tácito en explícito a través de cuatro instancias
Figura 9:

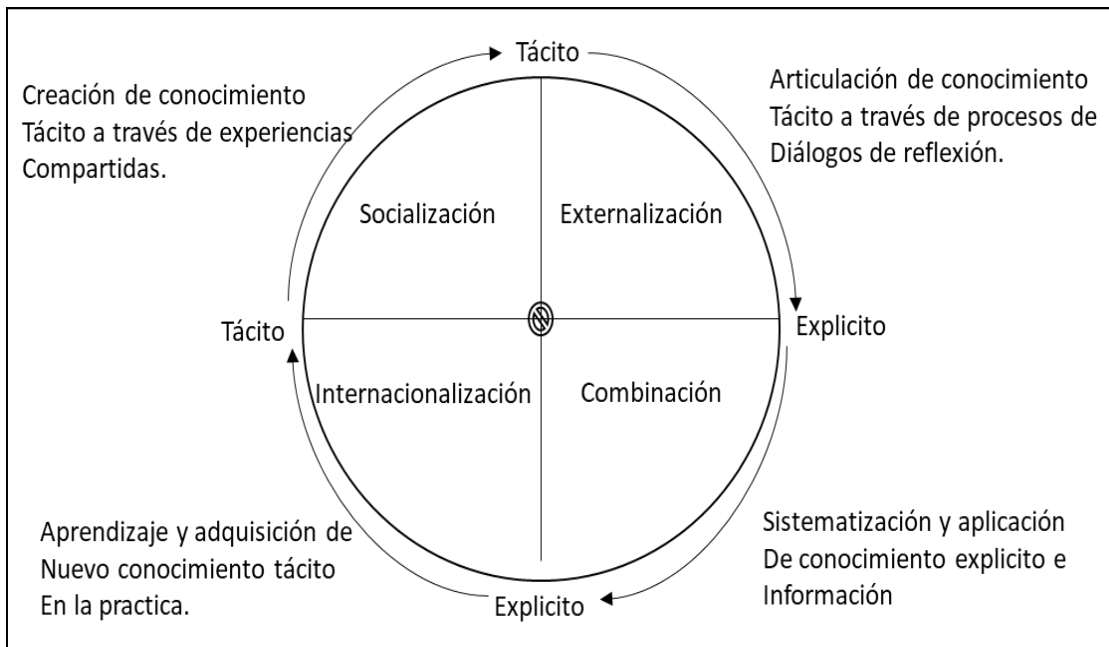


Figura 9: Modos de conversión del conocimiento

Fuente: (Moreno, 2020)

Moreno (2020), menciona que: “Comenzando en la etapa de socialización del conocimiento, el conocimiento individual tácito se convierte organizacionalmente en nuevo conocimiento tácito, pero colectivo, en modelos mentales y habilidades técnicas compartidas. Luego en el proceso de externalización este conocimiento tácito colectivo se convierte en explícito para la organización y los grupos de esta, a través del diálogo y la reflexión conjunta”. Donde si bien el conocimiento se adquiere de manera individual, al compartirlo se hace colectivo, la espiral al final cierra el ciclo o mejor aún lo retoma.

Joseph Schumpeter consideró que la innovación es el que impulsa el desarrollo económico, hace mención en cuanto a su teoría llamada “Teoría del empresario innovador”, el cual consta de tres etapas en cuanto a cambios tecnológicos, siendo estos: invención, innovación y difusión. Conforme a lo mencionado, se entiende que la innovación es la mezcla de ingredientes en la producción, como: descubrimientos científicos, la sistematización de maquinaria o procesos, que ayuden a la introducción o permanencia en el mercado para satisfacer a los clientes dentro de la industria. (Suarez, 2020). La introducción de una innovación en las organizaciones, en la mayoría de los casos promueve nuevas invenciones que mejoran o complementan la innovación inicial. La innovación se puede dar en diferentes áreas de la organización de acuerdo con las necesidades exigibles del cliente o consumidor de servicios, o bien por cuestiones internas de la misma empresa con el fin de ofrecer mayor calidad, mejorar los tiempos de

entrega, etc. Siendo algunas de estas:

- Innovación en Marketing
- Innovación de procesos, productos y servicios
- Innovación organizacional
- Innovación en modelos de negocios

2.3 Liderazgo

En la actualidad, dentro de las organizaciones, donde todo es tan competitivo y cambiante contar con un líder con fuertes habilidades es de suma importancia. El tema de liderazgo ha ido evolucionando a lo largo de los tiempos, por lo que se considera hacer un recuento de estas transformaciones. Figura 10

Evolución de las teorías del liderazgo

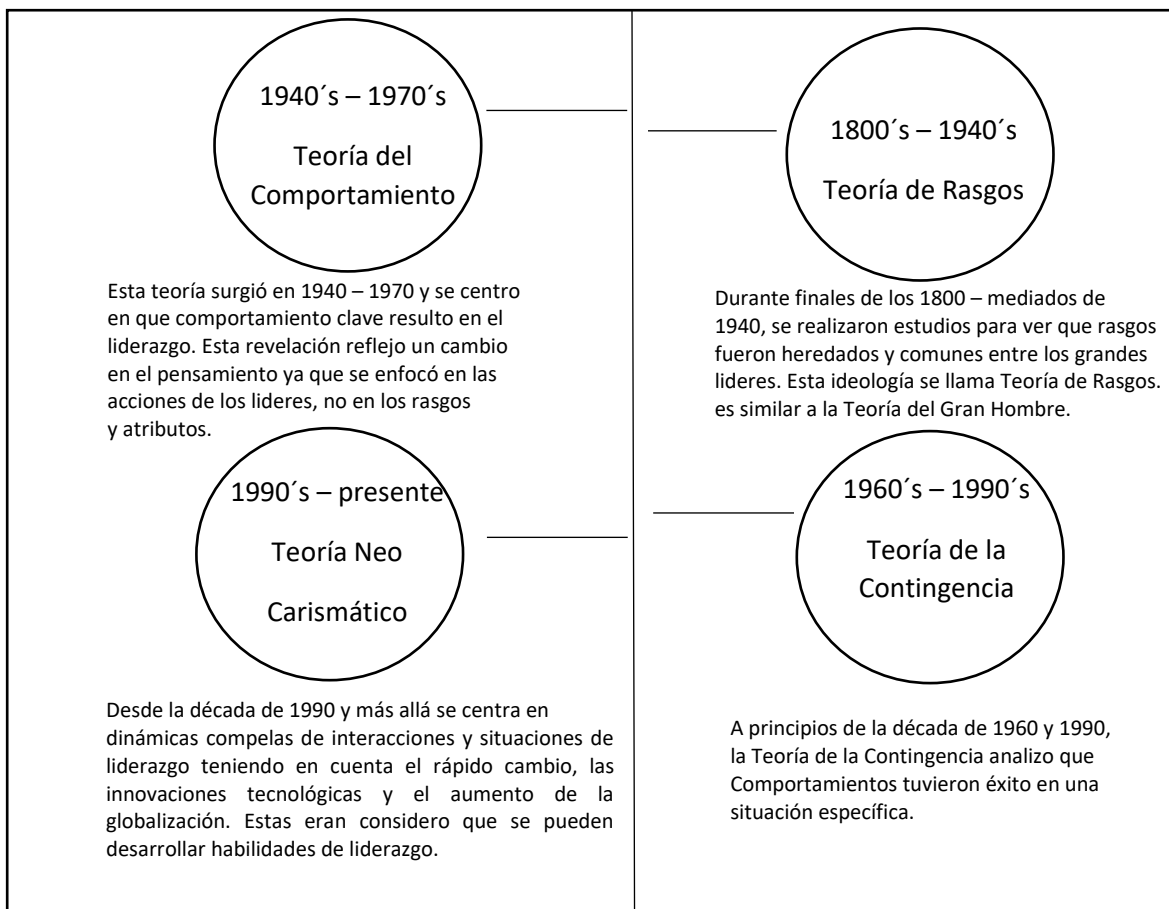


Figura 10: Evolución de las Teorías de Liderazgo

Fuente: Vantagecrclc. (2022). Liderazgo: fundamentos, evolución, desafíos y futuro

Teoría de los rasgos: los investigadores de esta teoría se basaron en la creencia de que los líderes nacen en lugar de hacerse, esto basado en la Teoría del Gran Hombre, la cual fue propuesta por Thomas Carlyle (1907), por lo que provocaron limitaciones a mucha gente para que se convirtieran en líderes políticos o industriales. De estas creencias nace la teoría de los rasgos del liderazgo Figura 11.

Rasgos de fisiología	Características Socioeconómicas	Rasgos Personales	Rasgos Intelectuales	Rasgos Tarea Relación	Características sociales
<ul style="list-style-type: none"> • La altura • Peso del cuerpo • Estructura • Color • Aspecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Genero • Religión • Estado civil • Edad • Ocupación • Alfabetización • ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Extraversión • Autoconfianza • Paciencia • Agradable • Fiable • Honestidad • Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión • Inteligencia • Sentencioso • Conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de logros • Dedicación • Iniciativa • Determinación • Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Socialmente activo • Cordialidad • Cooperación

Figura 11: Teoría de los rasgos del líder

Fuente: Thomas Carlyle (1907)

Teoría del comportamiento: aquí los investigadores apoyan la creencia de que el liderazgo se aprende, sin embargo, ésta no funcionó, por lo que, de manera urgente se tuvo que capacitar a los líderes, sobre todo en la época de la segunda guerra mundial.

Teoría de la contingencia: aquí los investigadores creían que la personalidad, el estilo o el comportamiento de un líder efectivo depende de la situación en la que se encuentre.

(Fielder, 1995) De ésta surge el Modelo de Contingencia de Fiedler, donde sugiere que:

- No hay un mejor conjunto de rasgos o comportamientos para liderar de manera efectiva.
- La situación y otros factores contextuales determinan qué estilo es más efectivo.
- Las personas pueden aprender a convertirse en buenos líderes.
- Los líderes pueden marcar la diferencia en el desempeño de individuos, grupos de personas y empresas.
- La efectividad del líder puede verse afectada debido a las características personales y situacionales.

Nueva Era (Teoría Neo-Carismática): se conoce también como teoría del liderazgo contemporáneo. Aquí los investigadores creen que una dimensión del liderazgo no es suficiente. Aquí se consideran los cambios, las innovaciones tecnológicas y el aumento de la globalización.

Los líderes y los gerentes en el Siglo XXI: “La única habilidad que será importante en el siglo 21 es la habilidad de aprender nuevas habilidades. Todo lo demás se volverá obsoleto con el tiempo” (Drucker, 2016).

(vantagecircle, 2022) Hace mención de que, en la actualidad los nuevos líderes deben contar con tres características para ser exitosos y llevar a las organizaciones a un mejor nivel, las cuales son: tener habilidades técnicas, interpersonales y cognitivas.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

3.1 Antecedentes

El giro principal de “Rodillos y Recubrimientos” como se ha venido mencionando es el de recubrir todo tipo de metal (aceros) con hule de diferentes características y durezas de acuerdo con las necesidades de los clientes, iniciemos por conocer algo de los antecedentes de ellos:

De acuerdo a (Gordillo, 2008) En México, los Olmecas fueron los primeros en descubrir el hule, la etimología de esta palabra en náhuatl – ulli que proviene de olin, movimiento, lo cual está asociado a la propiedad que tienen las pelotas de hule: rebotar o saltar. El hule fue utilizado en la manufacturera de objetos de uso ceremonial: La pelota que se usaba en “El juego de pelota”, la fabricación de bandas de hule para uno de los extremos de las barras para tocar el teponaztlí, que es un tambor ceremonial horizontal de madera, en objetos de uso cotidiano, como telas impermeabilizadas y en fabricación de calzado, su uso médico en el tratamiento de cataratas y como cataplasma de heridas (Compagnon, 1986). En la actualidad el hule tiene más de 40,000 usos incluyendo productos médicos como: guantes, globos, neumáticos, bandas transportadoras y de transmisión, piezas automotrices, pinturas ahuladas, suelas de zapatos, pegamentos y un centenar de productos médicos, industriales y domésticos, sus principales propiedades son la resistencia, eficiente dispersión al calor y maleabilidad a altas temperaturas, (Van Beilen y Poirier, 2007).

El deterioro de equipos, estructura, y maquinaria por consecuencia del medio o del uso que se le dé, los podemos observar cuando estos dejan de producir o funcionar de manera correcta, dentro de la industria se escucha a menudo que existen problemas de “Corrosión” y sobre los gastos que se tienen que efectuar para poder defenderse de ella.

Abarca Garcia (2003), Este fenómeno ocurre a escala nacional y a nivel mundial y es una preocupación de las Universidades, Centros de investigación, Industrias y Asociaciones de profesionistas buscan métodos y procedimientos adecuados para combatir esta problemática. Para darse una idea de los deterioros por corrosión se tienen antecedentes de estudios previos, que las pérdidas directas atribuibles a este fenómeno alcanzan el 10% de la producción del acero. Si se considera que la producción mundial del acero es de alrededor de 650 millones de toneladas de acero, algunas estimaciones realizadas por el UMIST de la Universidad de Manchester hablan de mil quinientos millones de libras en pérdida directa por corrosión en Inglaterra. Después de estos antecedentes a nivel mundial es lógico comprender la preocupación existente por defender a los metales de este deterioro.

La corrosión puede definirse por ello como “el deterioro paulatino y permanente de los elementos metálicos por la acción del medio que los rodea”. Bajo este concepto general podemos considerar sólo a los metales. Otros tipos de materiales como plásticos, maderas, telas tienen también su proceso particular de deterioro que se denomina envejecimiento.

Dentro del ramo de la industria metálica, la corrosión se da por varios agentes con los que se trabajan dependiendo la actividad a la que se dedique la empresa, una de ellas y es la que nos sumerge en esta investigación es la corrosión por el uso químico de hules que es a lo que se dedica la empresa “Rodillos y Recubrimientos”. Y básicamente es, en esencia a un ataque químico por acción de ácidos fuertes, dentro de este tipo de ataque se pueden clasificar a todos los medios que por oxidación o reducción ocasiona un desgaste parejo y acentuado del metal, perdiendo prácticamente igual espesor en todas las áreas. Este tipo de corrosión es común en todas las industrias donde se trabaja con elementos indicados tales como petroquímica, minerías, papelerías, etc. (Faundez, 2018).

3.2 A nivel internacional

El hule y látex natural eran conocidos desde tiempos antiguos, sin embargo, no había una idea clara sobre los beneficios prácticos de sus usos. Al respecto, las crónicas señalan que fue hasta el siglo XIX, cuando tres acontecimientos sentaron las bases para el uso del hule en miles de artículos y en grandes cantidades.

En 1821 Thomas Hancock inventó máquinas para procesar hule y más tarde se asoció con Charles Macintosh, inventor de las telas ahuladas y de los sacos impermeables.

Quince años después en 1836, Charles Goodyear descubrió accidentalmente que calentando el hule con el azufre quedaba estable sin ser afectado por los cambios de temperatura. Este científico llamó vulcanización al proceso, en honor al dios Vulcano.

Posteriormente, en 1888, John B. Dunlop, en Inglaterra, hizo la primera llanta neumática para bicicleta; el primer automóvil que empleó dicho invento participó en una carrera en 1895 y luego Ford lo utilizó para sus autos.

3.3 A nivel nacional

En México las primeras fábricas productoras de artículos de hule se establecieron aproximadamente en 1914 y se dedicaban a la producción de suela y tacones para calzado, así como a sellos y gomas para borrar.

Posteriormente aparecieron otras empresas produciendo además productos moldeados, empaques, en planchas, topes para vehículos, piezas especiales para la industria minera y posteriormente mangueras de presión para ferrocarril. En el año de 1917 se empezaron a fabricar las primeras llantas en México, representado así el inicio de la Industria Llantera en México.

En México, la industria hulera se encuentra conformada por los siguientes sectores:

- Sector fabricante de artículos varios.
- Sector fabricante de materiales para renovar llantas.
- Sector fabricante de llantas.

En estos sectores se encuentran comprendidos todos los productos de hule, los cuales tienen una importante participación en la actividad industrial del país, al intervenir

prácticamente en la totalidad de las ramas productivas, ya sea directa o indirectamente.

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2018, a través de INEGI (2018), publica en el 2022 que “El recubrimiento de piezas metálicas combinado con recubrimiento de piezas no metálicas se clasifica con el número 332810, “Recubrimientos y terminados metálicos”, esto ubicado dentro de la Industria manufacturera, encontrando que para Baja California son pocos los establecimientos existentes.

La empresa “Rodillos y Recubrimientos”, está ubicada en el estado de Baja California, contando con cinco municipios, Mexicali, Ensenada, Tijuana, Rosarito y Tecate, siendo esta última, la ciudad donde labora dicha empresa, en el estado solo existen tres empresas con el mismo giro que es la prestación del servicio de recubrimientos de hule, dos de ellas radican en Mexicali.

Para mayor ubicación visual, se presenta el mapa del estado de Baja California con sus municipios. Figura 12

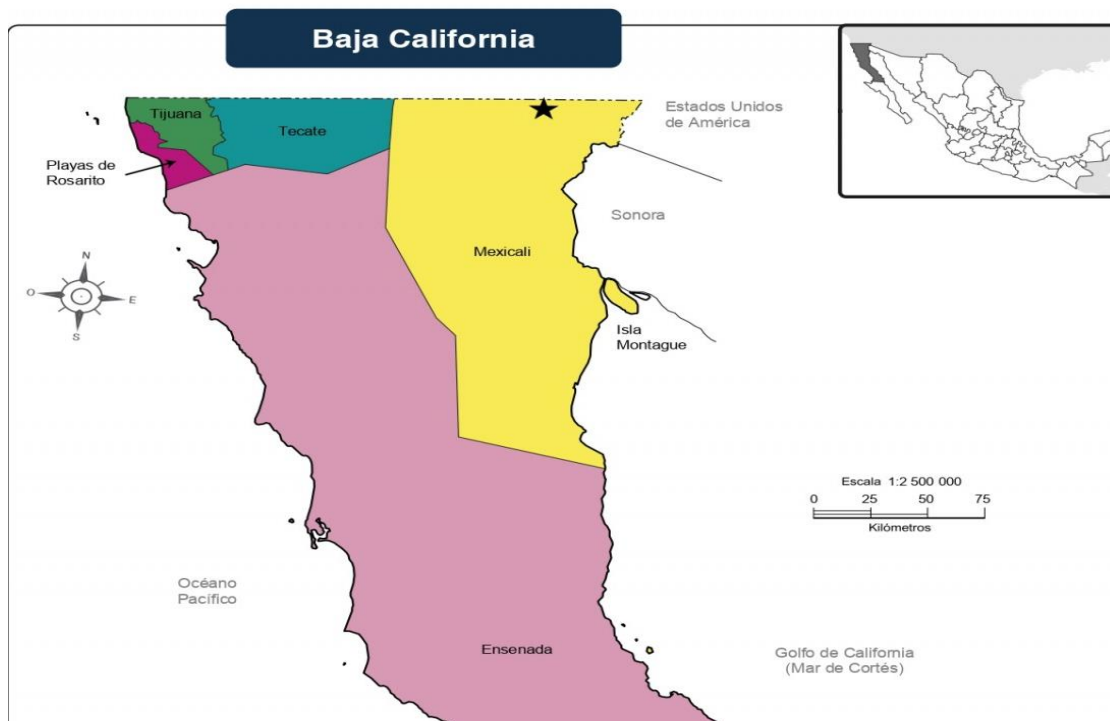


Figura12: Mapa de Baja California con sus municipios.
Fuente: INEGI 2018

3.4 Descripción de la población.

La extensión territorial del municipio de Tecate es de 3 079 km² (Gobierno del Estado Baja California, 2020), se localiza al noroeste del estado de Baja California y limita al norte con los Estados Unidos de Norteamérica; al este con el municipio de Mexicali; al oeste con el municipio de Tijuana; y al sur con el municipio de Ensenada.

(INEGI, 2020) En Tecate B.C., la población económicamente activa está compuesta por 60% de los habitantes, de los cuales 40% son mujeres y el 59.4% son hombres. En cuanto a la población no económicamente activa se compone por 37.6% estudiantes, 35.6% personas dedicadas a los quehaceres de su hogar, 12.3% son pensionados o jubilados, 2.3% personas con alguna limitación física o mental que les impide trabajar, y el 12.2% son personas en otras actividades no económicas.

La población económicamente activa se distribuye en 42.6% en actividades de la construcción y la industria manufacturera, en esta última destacan el ramo de los alimentos y bebidas, el electrónico, de muebles y de artículos de plástico y, en menor escala, se produce ladrillo y teja; 38.16% en el sector comercio y servicios, que comprende restaurantes, agencias de viaje, campos de golf y balnearios, entre otros, y 3.75% en el sector primario (Instituto de Planeación y Desarrollo Municipal [INPLADEM], 2017).

Los tipos principales de vegetación son matorral de zona árida, bosque de coníferas y áreas de cultivo de temporal y de riego (INPLADEM, 2017). La temperatura oscila entre los 10 y 22 °C, su rango de precipitación es de 100 a 500 mm, y predomina el clima seco mediterráneo templado. En cuanto a su hidrología, se puede mencionar el Arroyo Seco, Cañada Seca, Tecate, Agua Grande, El Cuartel, Las Calabazas, Las Palmas y San Pablo, además las presas El Carrizo y Laguna Escondida (INEGI, 2021).

Tecate tiene problemas con el agua, pues su dependencia hídrica del acueducto Río Colorado-Tijuana es alta y el río Tecate está contaminado. En cuanto al suelo, hay un asunto grave con el manejo de los residuos sólidos urbanos, ya que el municipio no cuenta con un relleno sanitario que cumpla con la norma NOM-083-SEMARNAT-2003, por lo que la infiltración de lixiviados y los incendios son continuos. Sobre la atmósfera, está la contaminación del aire causada por emisiones industriales y automotrices.

En el año 2018 se inicia la sucesión de la empresa donde se otorga el mando a las dos descendientes del fundador, dando origen a la innovación y al liderazgo con la finalidad de ser más competitivos en la región.

Para concluir esta parte, teniendo como referencia el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, a continuación, se muestra un análisis de la industria, aplicando dicho modelo, con el fin de analizar el entorno competitivo en que “Rodillos y Recubrimientos” se desenvuelve. Figura 13.

1 Poder de los clientes: conforme al área geográfica mencionada, la empresa “Rodillos y Recubrimientos” tiene una ubicación privilegiada por su cercanía a las ciudades de Tijuana y Rosarito pudiendo cubrir las demandas de los clientes evitándoles el traslado a Mexicali (ubicación de dos empresas con la misma actividad económica), ofreciendo así una atención personalizada, mejores precios, mejores tiempos de entrega (situación que los clientes valoran), además de tener el servicio de hacer entrega de los trabajos terminados en el domicilio de la empresa. Haciendo de esto algo positivo para la empresa dentro del mercado empresarial.

2 Amenaza de nuevos competidores: los competidores que se tiene en esta área geográfica están ubicados como ya se ha mencionado en la ciudad de Mexicali B.C. son dos empresas dedicadas al recubrimiento de rodillos y tienen mucha más antigüedad que “Rodillos y Recubrimientos”, sin embargo se tiene el conocimiento de que no manejan sistematización en sus procesos, situación que los deja en desventaja con la empresa estudio de esta investigación, por lo que se considera que la empresa aquí también tiene un punto a su favor.

3 Poder de los proveedores: en esta área, la empresa “Rodillos y Recubrimientos” solo cuenta con dos proveedores de la materia prima que necesita, una ubicada en la ciudad de México y el otro en Estados Unidos de Norte América, siendo que la que está en el país mismo no cuenta con certificación sobre materiales que en algunas ocasiones son solicitadas por los clientes y que por lo mismo la calidad de estos no siempre es la solicitada, situación que ocasiona que los trabajos que se ofrecen no cuenten uno de los requisitos más importantes que los clientes solicitan, por lo que se decidió disminuir las compras a este proveedor a pesar que el costo es más bajo (ya que se evita la importación entre países), además que esta empresa no dio la facilidad de que las compras fueran a crédito. Por otro lado el proveedor que está en USA, cuenta con la calidad requerida,

ofrece crédito en las compras, hace el envío del material a la zona fronteriza, y se tiene la confianza de que los trabajos llevan el acabado y garantía que el cliente requiere, sin embargo, también se tiene como punto negativo el costo, ya que, en primer lugar el este es en dólares, además de tener un costo extra por la importación, por lo cual se nota como un punto negativo ya que, si por alguna razón este proveedor decide cerrar la empresa, o modifica los tiempos de entrega, la calidad, etc. “Rodillos y Recubrimientos” tendrá un gran problema por ser el único proveedor con el que cuenta en la actualidad.

4 Amenaza de productos sustitutos: por el momento no se tiene conocimiento de que, dentro de la región exista esta amenaza, ya que es de gran inversión el contar con la maquinaria, los insumos, la sistematización del proceso que conlleva, sin embargo, el mercado es amplio para que alguien más tenga la iniciativa, solo que aún no se tiene conocimiento de empresarios con esta decisión. Esto ha ayudado a la empresa “Rodillos y Recubrimientos”, a que tenga una cartera de clientes importante y la cual va incrementando, ofreciéndoles atención personalizada, calidad, buen tiempo de entrega, asesoría en cuanto a materiales que mejor resultado den de acuerdo con sus procesos, el crédito otorgado, etc. Por lo que se considera que la empresa cuenta con estos factores positivos.

5 Rivalidad competitiva: actualmente existen solo tres competidores en la región, de los cuales, uno de ellos es “Rodillos y Recubrimientos”, los otros dos están ubicados en la ciudad de Mexicali BC (a dos horas de distancia de Tecate BC, ubicación de la empresa de estudio); que a pesar de ofrecer los mismos servicios de recubrimiento de rodillos en diferentes hules, y siendo que sus precios son más accesibles, los tiempos de entrega que manejan son más tardados, la calidad no es la mejor (a decir por los clientes), a eso se le añade que estos dos competidores estando en la misma ciudad la competencia entre ellos es fuerte; situación que no sucede con “Rodillos y Recubrimientos”, ya que por su ubicación tiene una zona más amplia de clientes que las otras dos empresas no abarcan, además de ofrecer mejor servicio, mejores tiempos de entrega, etc. Por ende, los costos que maneja son más elevados, sin embargo, los clientes no dudan en pagarlos ya que saben que va garantizado el trabajo pagado. Por lo que se considera que la empresa cuenta con este factor positivo.

En la figura siguiente se sintetiza lo antes descrito después de un análisis de la competitividad en el mercado dentro de la empresa considerando la teoría de las cinco fuerzas de Porter.

Competitividad en “Rodillos y Recubrimientos”

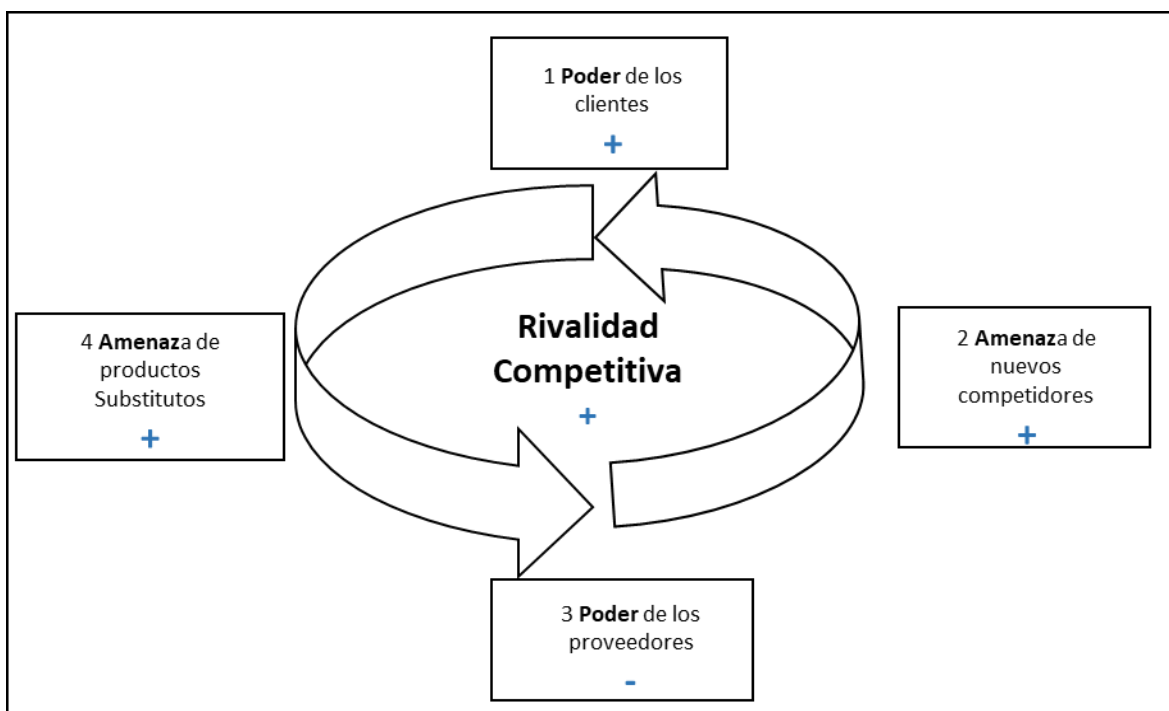


Figura 13 Las cinco fuerzas de Porter de la competitividad de Rodillos Cueto

Fuente: Propia base a análisis de la empresa (Porter)

CAPÍTULO IV: MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo con el objeto de estudio realizado de la empresa “Rodillos y Recubrimientos” y ver que tan competitivo es, se consideraron las variables Competitividad, Innovación y Liderazgo, las cuales se describen algunos conceptos de autores estudiosos de los temas. Ver Figura 14

4.1 Competitividad

Año	Autores	Concepto
2018	Navarro et al.	Competitividad es la capacidad de la empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad.
2019	Meller P.	El concepto de competitividad ha estado vinculado a la posición relativa

		de los costos de empresas o países. Incluso en la actualidad se utiliza en este sentido cuando una economía está siendo amenazada por nuevos productores con menores costos.
2019	Medeiros, Goncalves & Camargos	La competitividad de un país no puede abordarse como algo que sea causa de un factor aislado, sino más bien desde un enfoque dinámico a partir del desempeño de diversas variables determinantes, que pueden ser de naturaleza empresarial, estructura o sistemática.
2020	Camilo Clavio	Competitividad es la capacidad que tienen las empresas de generar, mejorar o mantener el crecimiento y desarrollo dentro de un entorno socioeconómico específico.
2020	Diaz M. G. A. & Quintan L. M. D. & Fierro M. D. G.	La Competitividad es un tópico que desde hace décadas despierta el interés y curiosidades de los líderes y gerentes de empresas puesto que su acertada gestión se mide, en gran parte, por la capacidad de administrar eficientemente los recursos disponibles de la organización y que esto a su vez, redunde en el incremento de la productividad.
2021	Muñoz	La competitividad es una de las condiciones más valoradas y perseguidas por los directivos organizacionales quienes consciente de la creciente demanda, intentan sacar sus mejores armas de batalla para ocupar una posición privilegiada en el mercado y asegurar su permanencia a mediano y largo plazo.
2021	Raffino, M.A.	La geopolítica y la geoeconomía, como elementos de análisis, pueden contribuir a la formación de estrategias de competitividad para los países y las empresas. Pasando a la relación de la competitividad con el sector empresarial, la competitividad de una empresa puede ser visualizada en dos puntos: Competitividad interna y Competitividad externa.
2018	Steve Paul Jobs	La competitividad es la capacidad que tiene una empresa para desarrollar una ventaja competitiva que le permita tener una posición destacada en el entorno en el que actúa.

4.2 Innovación

Año	Autor	Concepto
2020	Muñoz	La innovación marca la diferencia entre la supervivencia o la desaparición de una empresa. En un mundo globalizado el innovar es una tarea a ser desarrollada a diario, es un proceso continuo y dinámico, no estacional
2018	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo	La cooperación entre las empresas es un mecanismo importante para facilitar la innovación y el acceso a la tecnología y a los mercados. Se da con especial frecuencia en los sectores relacionados con la tecnología, donde las empresas privadas suelen destacarse por establecer distintos tipos de acuerdos de cooperación
2018	Diccionario de la Real Academia Española	Innovación la define como la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.
2018	OCDE	La define como la transformación de un producto, idea o servicio que sea comercializable, o un procedimiento de fabricación o distribución operativo este nuevo o mejorado.
2020	Iñaki Ganzarain Soroa	La innovación es un nuevo o mejorado producto o proceso o una combinación de ambos, que difieren significativamente de los productos o procesos previos de la unidad institucional y que ha sido puesto a disposición de potenciales personas usuarias o implementando en la unidad institucional.
2022	Revista Innovación y tecnología	Es todo aquello que propone una alternativa a lo que se hace de una determinada manera, que aporta beneficios económicos, de comportamiento, de resolución de problemas o practicidad a la vida cotidiana de las personas.
2022	Revista redacción PD	La innovación es una necesidad para sobrevivir en mercados muy competitivos y en cambios constantes.

4.3 Liderazgo

Año	Autores	Concepto
2018	Jimenez & Villanueva	Las organizaciones y núcleos de trabajo necesitan sentirse queridos y bien tratados para rendir de una manera adecuada y satisfactoria: es así como la existencia de la figura de un líder puede repercutir positivamente en las empresas porque otorga a los equipos la sensación de sentirse respaldados y bien entendidos por una figura superior en rango, que se preocupa por el bienestar de los empleados y por encontrar la manera más fácil de lograr objetivos
2019	Fuentes	El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida e una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivo específicos.
2020	Real Academia Española	Da tres significados, la primera: condición de líder, la segunda_ ejercicio de las actividades de líder y la tercera: situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico dentro de su ámbito.
2020	Universidad Militar Nueva Granada	El liderazgo se trata de lideres capaces de motivar a los seguidores a través del uso de símbolos, imágenes, historias y retórica para alcanzar grandes niveles de desempeño
2021	More Huaman	El liderazgo es la habilidad que tiene una persona dentro de una empresa para liderar, influir, motivar a todos los trabajadores para el logro de sus objetivos y fomentar el crecimiento empresarial a futuro, es decir, que el nivel de satisfacción de cada colaborador influye directamente al éxito de la compañía.
2021	López Martínez	El liderazgo es el hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se orienta para conseguir una meta en común.

Figura 14: Conceptos de las variables, competitividad, innovación y liderazgo.

Fuente: Propia a partir de conceptos expuestos por diversos autores.

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA

Para la presente investigación se realizó un análisis de tipo cualitativo, descriptivo y, transaccional; por tratarse de una empresa se aplicó un estudio de caso dentro de la organización “Rodillos y Recubrimientos”, cuyo fin es determinar si la innovación y el liderazgo inciden en la competitividad de la empresa.

5.1 Cualitativo

Un estudio cualitativo es aquel que implica la comprensión de los fenómenos, los cuales pueden centrarse en significados, percepciones, conceptos, pensamientos, observaciones, experiencias o sentimientos, esto a través de una entrevista. (M. & F., 2020). La autora Vasilachis De Gialdino, (2022) menciona que la investigación cualitativa también es aplicable en estudios de casos. Por tales motivos y conforme a estos conceptos, se considera la aplicación de este método en el presente trabajo, a pesar de que en las diversas investigaciones que se encontraron, no hay evidencia que se haya aplicado entrevista, en este caso procede que se haya llevado a cabo en vista de que en la empresa son muy pocas personas las que participan y se consideró que aplicarla daría mejores resultados.

Técnicas cualitativas de investigación:

Observación:

La observación permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como se produce. Cuando exista la sospecha de una posible distorsión o desviación del recuerdo que afecta a los datos, es mejor utilizar la observación antes que otros métodos. De acuerdo con la Real Academia Española de la Lengua, la observación es la médula espinal del conocimiento científico y también se convierte en el eje que articula la metodología de la investigación cualitativa.

Entrevista:

La entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de

otra o de un grupo, para obtener datos sobre el problema determinado. En la investigación cualitativa los diferentes tipos de entrevista que se pueden utilizar son entrevista estructurada, no estructurada o en profundidad, entrevista en grupo, etc. (Carlos, 2020).

5.2 Descriptivo

En un estudio descriptivo al formular el problema de investigación, se debe colocar el propósito de dicho estudio, (descripción, caracterización, estimación, prevalencia, incidencia, verificación, etc.); la línea de investigación (tema de estudio, variable de interés); población (sujetos u objetos que se van a estudiar); y las dimensiones temporales del estudio (lugar y tiempo del estudio). (Ochoa, 2020), se utiliza este método en el presente estudio considerando que, las incidencias y las respuestas que se obtendrán las tienen los colaboradores de la empresa, ya que son ellos precisamente quienes manejan la innovación de los sistemas y maquinarias, conocen el tema de estudio y las variables que se analizan de primera mano, así como el lugar y el tiempo donde se desarrollan todos estos procesos, así mismo, quienes tienen contacto directo con el líder o líderes de dicha organización y pueden dar mejores respuestas para llegar a tener una mejor visión de lo que se plantea en estudio de caso.

5.3 Transaccional

El estudio transaccional contempla la descomposición de la conducta (análisis), la cual es el resultado de la acción o interacción con los demás (transaccional). Eric Berne (1996). El análisis transaccional es propiamente un lenguaje, intercambio verbal entre emisor y receptor, entre los cuales fluye se manifiesta información y cierta influencia mutua., motivo por el cual, se considera que el presente proyecto conlleva además de un análisis cualitativo y descriptivo, también un análisis transaccional.

5.4 Descripción de la muestra

Siendo esta investigación un estudio de caso, la muestra es la empresa “Rodillos y Recubrimientos” y los integrantes de los que en ella colaboran, la cual está integrada por, dos personas en el área administrativa y cinco en el área de producción.

De acuerdo con lo anterior, en la figura 15 se muestra el diagrama que se llevó a cabo dentro de la metodología para el presente trabajo.

Diagrama de procedimiento de la metodología aplicada

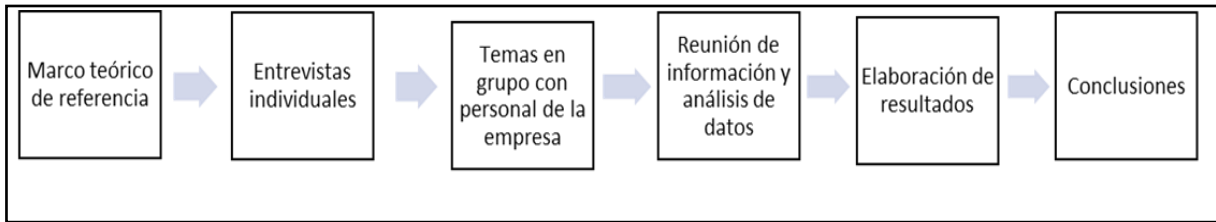


Figura 15 Diagrama de procedimiento de la metodología aplicada

Elaboración propia: base al proceso metodológico en este estudio

De lo anterior se deducen las siguientes definiciones con las que se estarían sustentando el trabajo para las variables innovación y liderazgo. Por lo que se muestra a continuación en la siguiente figura el modelo de dichas variables.

Competitividad: es la capacidad que tiene una organización de mantenerse en el mercado competitivo empresarial con productos y/o servicios de calidad, que los distinguen de sus competidores.

Innovación: es la mejora de un producto, proceso o servicio que ya es ofrecido al mercado, solo que mejorado, implementando y haciendo uso de la tecnología y herramientas que surgen día a día a pasos agigantados, con el fin de mantenerse a la vanguardia dentro del sector y por ende ser competitivos, dando así paso a ofrecer al consumidor final, excelencia y satisfacción.

Liderazgo: dentro de un mundo empresarial tan competitivo y acelerado por la misma exigencia del mercado, es importante que el líder, no se olvide del capital humano con el que labora, considerando que cada uno de ellos tienen características, necesidades, limitaciones y habilidades diferentes, por lo cual es tarea de quien los dirige, ofrecer una buena y constante comunicación, ser empático, motivar y otorgar la confianza de que las decisiones que toma es considerando las necesidades de los colaboradores ante su trabajo y por ende la empresa dará mejores resultados.

A partir de la búsqueda de las teorías, las definiciones de las variables y de la decisión de que estudio hacer, según la hipótesis se estima que la innovación y el liderazgo inciden en la competitividad. Figura 16.

Elaboración de modelo de las variables

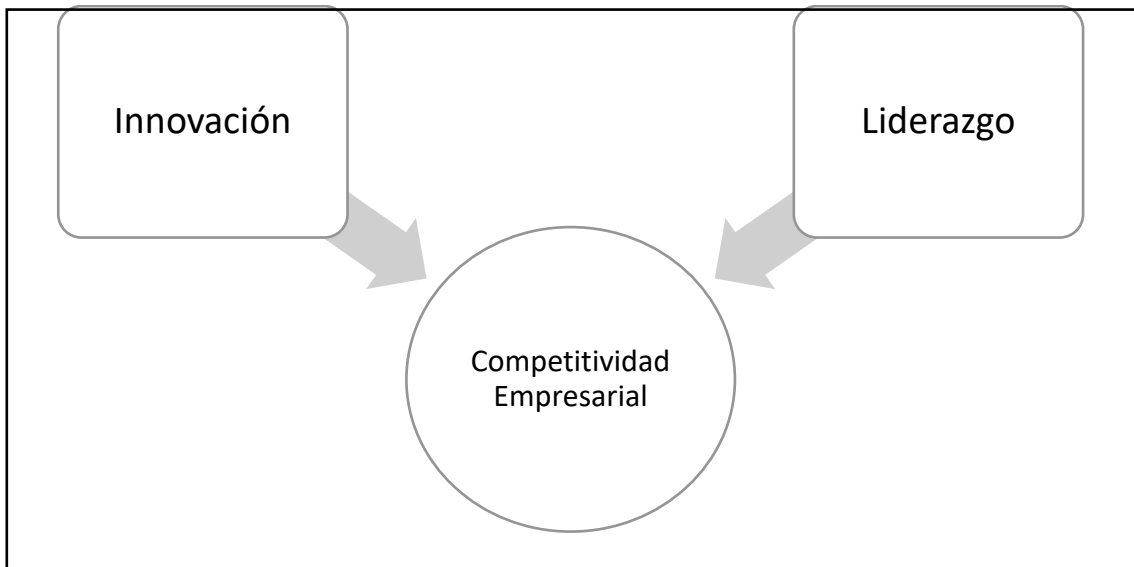


Figura 16 Elaboración de modelo de las variables

Elaboración propia base al análisis de variables descritas

En el estudio se llevará a cabo un análisis cualitativo a través de encuestas personalizadas a los integrantes de la empresa “Rodillos y Recubrimientos”.

El número de entrevistados fueron ocho personas colaboradoras de la organización, el moderador quien dirigió dicha entrevista explicó de manera detallada las variables a desarrollar en este estudio de caso, posteriormente cedió el uso de voz al entrevistado para así darle la oportunidad de que exprese con toda confianza y certeza sus respuestas. Esto se realizó de la siguiente manera:

1. Dando la bienvenida y agradeciendo el tiempo y colaboración.
2. Explicó de manera detallada por qué y para que se hará esta dinámica.
3. Expuso sobre la mesa las variables y haciendo preguntas concretas y abiertas para así dar oportunidad a los participantes de que expresen su sentir con respecto a cada una de ellas.
4. Dando el tiempo para que expongan sus observaciones, en que área se puede mejorar, de qué manera consideran se puede hacer, quien lo haría, porque y para qué, etc.

A continuación, se presenta la guía de entrevista que se llevó a cabo para el análisis de las variables Innovación y Liderazgo.

5.5 Guía de entrevista

Preguntas	Qué información se está buscando
Competitividad	
1.- ¿Los servicios que ofrece la empresa, considera que son competitivos?	Conocer el nivel de competitividad de la empresa conforme a la visión de los colaboradores
2.- ¿Cree que la empresa ha sido más competitiva con el cambio de estrategia empresarial? Explique	
3.- ¿Cree que el haber implementado en maquinaria la sistematización ha proporcionado que la empresa sea más competitiva? Explique	
4.- ¿Qué considera que la empresa debe hacer para que los clientes la elijan como proveedor?	
5.- ¿Qué factor o factores de liderazgo dentro de la empresa, considera que incrementa la competitividad?	
6.- ¿Qué factores consideras que la empresa tiene que la hace más competitiva?	
7.- ¿Considera que la empresa tiene un buen posicionamiento dentro del mercado en la región? Explique	
8.- ¿Qué considera que la empresa debe hacer para que los clientes la recomienden?	
9.- ¿Qué considera que la empresa debe hacer para que los clientes sigan trabajando con ella y no decidan irse con los competidores?	
10.- ¿Considera que la innovación y el liderazgo son factores que incrementan la competitividad de la empresa, o sugiere algunos otros? Explique	

Innovación	
1.- ¿Puede mencionar que diferencias visualiza entre el, como se llevaba el procesode trabajo antes y después de la sistematización en maquinaria implantada en la empresa?	Conocer si el empleador está familiarizado con la innovación implantada dentro de la empresa
2.- ¿Considera que el tiempo y la calidad de los productos han mejorado, y en qué sentido?	
3.- ¿Nos puede compartir algunos de los comentarios que ha recibido de los clientes al momento de hacer la entrega de sus pedidos, con respecto al tiempo y calidad que ofrece la empresa?	
4.- ¿Usted que está en contacto directo con la maquinaria y el proceso, considera que aún hay aspectos que mejorar, o alguna otramaquinaria o área que se deba innovar y cuáles serían las ventajas?	
5.- ¿Qué ventajas considera que la empresa tiene con respecto a la competencia?	
6.- ¿Cómo visualiza a la empresa dentro de la competitividad en el mercado?	
7.- ¿Se ha incrementado la cartera de clientes después de la innovación implantada?	
8.- ¿Se ha visto o sentido beneficiado con la innovación que la empresa implemento hasta el día de hoy?	
9.- ¿Siente que la capacitación que le dieron sobre la sistematización de la maquinaria fue suficiente, o considera que debe ampliarse más?	
10.- ¿Algo que desee agregar?	

Liderazgo	
1.- ¿Considera que existe un buen liderazgo en la empresa?	Conocer si la organización cuenta con un buen liderazgo dentro de la empresa y si todos los que la conforman lo ubican como tal.
2.- ¿Conoce el organigrama de la empresa?	
3.- ¿Quién considera que dentro de la empresa es el líder?	
4.- ¿Qué características considera que debe tener el líder de la organización?	
5.- ¿Qué tipo de comunicación tiene con el líder de la empresa?	
6.- ¿Considera que los sucesores de la empresa cuentan con un liderazgo?	
7.- ¿Nota alguna diferencia entre el líder anterior (fundador de la empresa) y los sucesores, y puede mencionar algunas?	

CAPÍTULO VI: RESULTADOS

Después de llevar a cabo la entrevista de manera individual a cada uno del personal de la empresa “Rodillos y Recubrimientos”, se llega a los siguientes resultados, donde se describen los puntos fuertes y débiles que cada uno de ellos observa dentro de la variable de competitividad, obteniendo lo siguiente:

6.1 Competitividad

Competitividad
<p>Puntos fuertes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coinciden en que la empresa si es competitiva, que los servicios que se ofrecen son de calidad y que lo notan en el incremento de trabajo que se dio desde la sistematización que la organización implementó. - Comentan que la ubicación y la atención personalizada que “Rodillos y Recubrimientos” ofrece a que los clientes decidan trabajar con la empresa, posicionándose como competitiva en la región. - Señalan que, la satisfacción del cliente en general es buena y que eso hace a la empresa competitiva.

- Creen que la empresa cuenta con los elementos para que los clientes puedan hacer recomendaciones positivas.
- Mencionaron dos factores que considera harán mucho más competitiva a la empresa, una es contar con más personal calificado y la otra es adquirir más maquinaria sistematizada.

Puntos débiles:

- El factor de liderazgo consideran que no es el adecuado, ya que se confunde el hecho de saber, de quien recibir las órdenes de trabajo por importancia, y que eso afecta no solo al colaborador sino también al cliente porque en ocasiones (no de manera frecuente) no se respeta el tiempo de entrega por dejar de hacer un trabajo para hacer otro de manera urgente.

Tal como se muestra en la gráfica 17 se indica para cada pregunta de innovación, las respuestas que se obtuvieron, siendo las azules los puntos fuertes y las de color anaranjado muestran los puntos débiles. Se observa que las preguntas que tienen puntos débiles son la tercera, la cuarta y la novena.

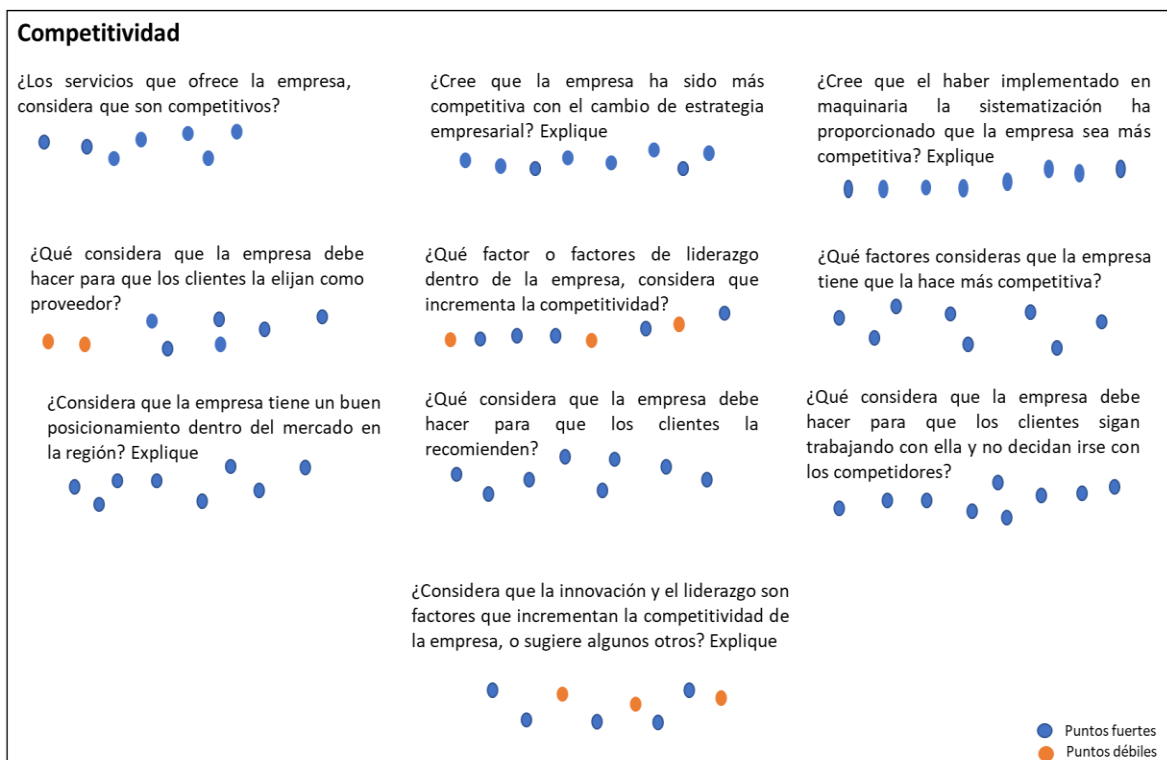


Figura 17: Gráfica de resultados de variable competitividad
Elaboración: Propia después de análisis de resultados de entrevista

Siguiendo la dinámica anterior, en cuanto al factor de innovación, después de la entrevista, los colaboradores hicieron las siguientes menciones:

6.2 Innovación

Innovación

Puntos fuertes:

- Coinciden en que la innovación ha mejorado bastante el proceso, la calidad y el tiempo de entrega.
- Que los clientes tienen buenas opiniones sobre la empresa y se sienten satisfechos con los trabajos entregados.
- Así mismo, los clientes consideran que la ubicación de la empresa es de gran ventaja ya que le evita el viaje a otra ciudad.
- También comentaron que la asesoría en materiales que la empresa les proporciona es de gran ayuda para ellos.

Puntos débiles:

- Los clientes consideran que la comunicación entre los integrantes de la empresa no es tan buena, ya que, en ocasiones se les manejan diferentes fechas de entrega.
- Ayudaría mucho que la innovación se diera en más maquinaria.
- Necesitan más capacitación sobre innovación.

Tal como se muestra en la gráfica 18 se indica para cada pregunta de innovación, las respuestas que se obtuvieron, siendo las azules los puntos fuertes y las de color anaranjado muestran los puntos débiles. Se observa que las preguntas que tienen puntos débiles son la tercera, la cuarta y la novena.

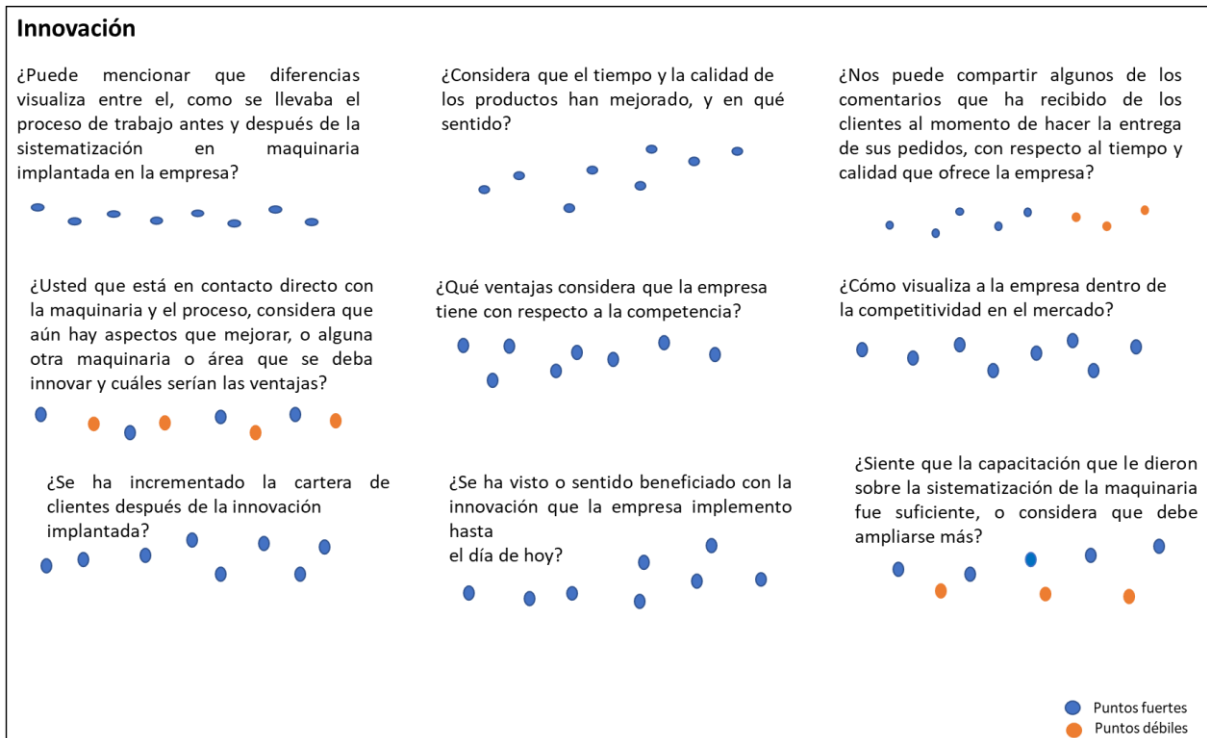


Figura 18: Gráfica de resultados de variable innovación

Elaboración: Propia después de análisis de resultados de entrevista

De lo anterior se deduce que, en el tema de innovación, los entrevistados coinciden en que: los clientes en general están satisfechos con el trato personalizado y con los trabajos entregados, sin embargo, comentan que los mismos clientes se confunden en ocasiones por los diferentes tiempos de entrega que se les dan ya que, en esta decisión interviene más de una persona de la empresa.

De igual manera se obtienen respuestas de la variable de liderazgo observada por los colaboradores de la organización, donde se observan mayores deficiencias en esta área, dando pie a mejorar de gran manera esta variable.

6.3 Liderazgo

Liderazgo:

Puntos fuertes:

-Los colaboradores comentan que la relación que tienen con los líderes de la empresa es muy buena, muy flexible y que toman en cuenta sus comentarios.

Puntos débiles:

- El 70% de los colaboradores, dicen no tener clara la visión ni la misión de la empresa.
- Consideran que el liderazgo se divide entre dos integrantes de la empresa (familiar) y que eso los confunde al momento de acatar órdenes.

Tal como se muestra en la gráfica 19 se indica para cada pregunta de liderazgo, las respuestas que se obtuvieron, siendo las azules los puntos fuertes y las de color anaranjado muestran los puntos débiles. Se observa que las preguntas que tienen puntos débiles son la primera, la segunda, la tercera, la cuarta y la séptima.

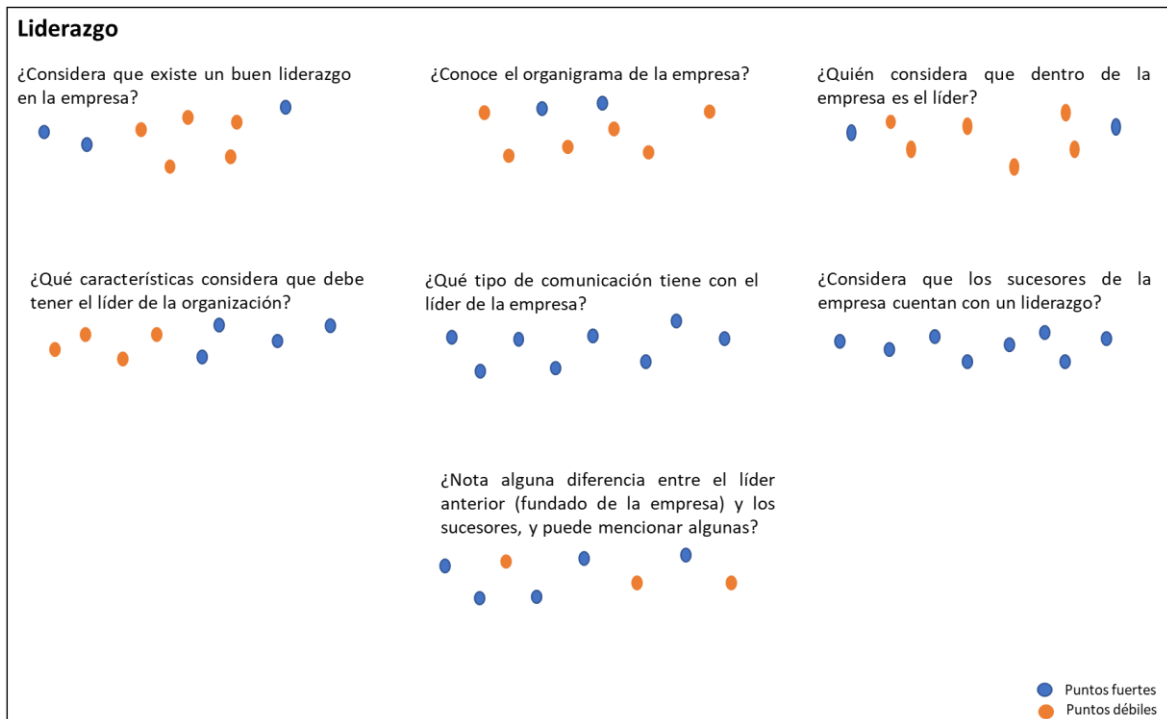


Figura 19: Gráfica de resultados de variable liderazgo

Elaboración: Propia después de análisis de resultados de entrevista

De lo anterior se deduce que, en el tema de liderazgo, los entrevistados coinciden en que: a pesar de tener una buena relación laboral con los líderes, si les confunde el recibir órdenes de más una persona para la elaboración de los trabajos, misma que consideran darles claridad de quién es realmente el líder de la organización, además de que comentan no hay un organigrama que muestre los cargos específicos de los directivos de “Rodillos y Recubrimientos”.

Después del análisis de los resultados, se encontró que la hipótesis planteada en este proyecto, la innovación y el liderazgo si son factores que inciden en la empresa “Rodillos y Recubrimientos”, que a pesar de los puntos débiles la empresa está posicionada con aceptación dentro del mercado y que los clientes de manera general prefieren trabajar con dicha organización. Si bien, existen áreas de oportunidad a las cuales se les debe prestar atención y trabajar en ellas, la sistematización ha sido de gran avance y ha hecho crecer a la empresa, dentro de la región.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1 Conclusiones

Después del análisis de los resultados se formulan las siguientes conclusiones:

Toda vez que la innovación y el liderazgo son factores que inciden en la competitividad de la empresa “Rodillos y Recubrimientos”, al realizar la investigación documental y contrastando esto con los hallazgos después de haber hecho las entrevistas, se determina que existen otros factores que de igual manera son importantes y que estudiarlos en la misma empresa y analizarlos, podría incidir en la preferencia de los clientes y por ende en el mercado de recubrimientos de rodillos en hule, siendo entre otros, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la motivación, etc. Analizar lo antes descrito además de lo que con este trabajo resulta, puede derivar en una mejor toma de decisiones, evaluando la posibilidad de implementar acciones o estrategias, como, por ejemplo, la sistematización de los procesos, la adquisición de nuevos activos, la capacitación del personal, así como agregar capital humano a la empresa, la definición formal de las funciones y responsabilidades, así como de la estructura organizacional. Aunque se trata de una microempresa, no por ello significa que no sea factible aplicar estrategias que le permitan desarrollarse y crecer.

Si bien, la empresa es competitiva en el ámbito de innovación, en cuanto al liderazgo que actualmente maneja presenta áreas de oportunidad, por lo que es relevante prestarle atención a la brevedad.

7.2 Recomendaciones

Para finalizar con el proyecto, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Continuar con la sistematización de maquinaria, analizar cada inconsistencia que se presente, documentarla y proponer de inmediato una medida correctiva.
- Ofrecer mayor capacitación a los colaboradores de la empresa en todos los ámbitos, no solo en el área de producción sino en liderazgo, en higiene, seguridad, etc.
- Dar mantenimiento a los activos fijo para así tener mejores resultados.
- Diseñar e implementar la planeación estratégica, así como la formalización de la estructura organizacional y los manuales de puestos en donde se definan las funciones y responsabilidades para cada colaborador.
- Trabajar en la comunicación entre los integrantes de la familia que trabajan en la empresa para evitar confusiones entre los trabajadores al momento de saber, quien es el líder de su área.
- Incrementar la comunicación con los clientes, mantener el contacto directo, así como la asesoría requerida, logrando mantenerlos dentro de la cartera de clientes.

7.3 Limitaciones

Entre las limitaciones más relevantes se mencionan las siguientes:

- Las entrevistas hechas al personal de la empresa se realizaron en horarios de trabajo para respetar la entrada y salida de los colaboradores, por lo que fue quitarles un tiempo de producción y el tiempo que se llevó cada entrevista si fue extenso debido a que en algunos temas se extendió más la respuesta que en otras.
- Al momento de sintetizar las respuestas y agregarlas al presente proyecto en puntos fuertes y débiles, fue necesario leerlas y analizarlas una y otra vez, ya que, a pesar de que en muchas tuvieron respuestas muy similares, cada uno lo expreso con diferentes palabras.
- Existen pocas investigaciones que utilicen la entrevista como medio de estudio, ya que la mayoría de las que se encontraron no son estudios de caso, es decir se enfocan a más de una empresa, por lo que no hay un punto de comparación o antecedente para análisis del tipo que se llevó a cabo en ésta.

En términos generales, a empresa “Rodillos y Recubrimientos”, cuenta con una buena área geográfica dentro del estado, por lo que tiene la ventaja de ubicación para con los clientes, así mismo cuenta con buena aceptación dentro del mercado y esto la hace competitiva, sin embargo, tiene grandes oportunidades de mejora, que, de dar seguimiento, sin duda lograra su visión empresarial.

Bibliografía

- Aragón, C. L. (2020). La creación de la ventaja competitiva desde la perspectiva de las teorías administrativas. *Revista de la facultad de ciencias económicas*, 24(1), 72-92.
- Bernal - Jimenez, M. &.-I. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad. *Scientia et Technica*, 24(1), 85-96.
- Carlos, L. (2020). Entrevista semiestructurada, pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Anuador de Metodos de investigacion en comunicacion social*.
- Coronado Barahona, M. D. (2022). Administración, liderazgo y su espíritu emprendedor en un ambiente competitivo. *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*.
- Drucker, P. F. (2016). Las 5 claves de Peter Drucker. *El liderazgo que marca la diferencia*.
- Faundez, E. (2018). Manual de pinturas para mantenimiento industrial y marino. *Manual de mantenimiento*.
- Fielder, F. (1995). Liderazgo y administración efectiva.
- G., D. M. (2020). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA*.
- García Monsalve, J. J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en pymes durante el covid-19. *Comuni@ccion*, 12(2), 99-110.
- Gordillo, R. F. (2008). El Latex en México, una visión histórica. *Division Academica de ciencias biológicas*.
- J., G. A. (2018). La competitividad internacional.
- Laborda, X. (2020). El análisis transaccional, antecedentes de la psicología clínica para la pragmática. *Public Full-textext*.
- Leiva, J. F. (2020). Análisis de la evolución del concepto de competitividad regional.
- López, D., Guzmán, M., & Castro, J. (2020). La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador). *Espacios*, 41(22 ISSN 0798-1015), 396-409.
- M., L., & F., & E. (2020). La investigación cualitativa en Ciencias Humanas y Educación. *Educare et Comunicare*.
- Meller, P. (. (2019). Productividad, competitividad e innovación. *Corporación de estudios para latinoamérica*.
- Morales, D. B. (2018). Innovación y competitividad: un análisis aplicado a las empresas industriales españolas. *Cuadernos de información económicas*, 265, 25-41.
- Moreno, J. M. (2020). Teoría de la innovación: evolución, tendencia y desafíos.
- Muñoz, G. A. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *Innova Research Journal*, 3(10), 212-229.

- Muñoz, J. B. (2021). Emprendimiento e innovación: Dimensiones para el estudio de las Mipymes de Aogues- Ecuador. *Ciencias Sociales*, 27(1), 315-333.
- Muñoz, L. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. *Una revisión desde las tendencias contemporáneas*, *Revista Innova ITFIP*, 50-69.
- Ochoa, P.-J. &. (2020). Estudio descriptivo en la investigación científica.
- Ortiz, J. Y. (2021). El liderazgo emprendedor y la innovación en empresas manufactureras. *Contabilidad y negocios*, 31, 131-144.
- Ortiz, J. Y. (s.f.). El liderazgo emprendedor y la innovación en empresa manufactureras.
- Perez, C. (2019). Innovación empresarial al servicio de la micro y pequeña empresa. *Economicas Cuc*, 40 (1), 91-104.
- Porter, M. (2000). Sobre Competitividad. *Harvard Business Publishing*.
- Romero, D. S. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Sicenas Sociales*.
- S., B., & A.M., M. J. (2018). El enfoque de competitividad sistemática como estrategia para el mejoramiento del enfoque empresarial. *Economía y Sociedad*.
- Saldarriaga Salazar, M. G. (2019). 2019. *Venezolana de Gerencia*, 2, 151-166.
- Sanchez, J. &. (2008). Paul Krugman y el nuevo comercio internacional. *Criterio libre*, 73-86.
- Suarez, D. E. (2020). Teoría de la innovación: evolución, tendencia y desafíos. *universidad Nacional de General Sarmiento*.
- vantagecircle. (2022). Liderazgo: fundamentos, evolución, desafíos y futuro. *pagina web*.
- Vargas, J. F.-m.-e. (2018). Actitud emprendedora: motor de liderazgo e innovación. *Contribuciones a la economía*.
- Zarta, J. (2019). Impacto de la innovación en la competitividad de las empresas del sector agroindustrial, en el Espinal - Tolima. *Innova ITFIP*, 4(1), 7-20.