

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**“DIAGNÓSTICO SOBRE LA COMPETITIVIDAD Y PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA FERRETERA DE LA CIUDAD
DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA”**

**ESTUDIO DE CASO
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
KAREN DANIELA LÓPEZ MORA**

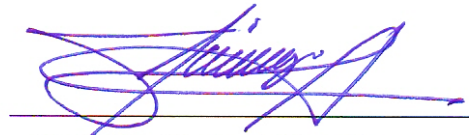
**DIRECTOR DE TESIS
DR. FÉLIX JÁUREGUI HEREDIA**

Ensenada, B. C.

Diciembre 2015

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis:


Dr. Félix Jáuregui Heredia

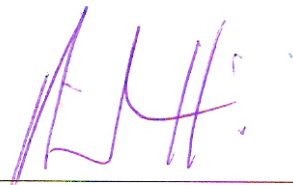
Aprobado por los integrantes del Sínodo:

1.-



Dr. Ramón Galván Sánchez

2.-



Dr. Ariel Moctezuma Hernández

A Emmanuel y Ximena.

Agradecimientos

Doy gracias a Dios quien siempre me acompaña, dándome salud, amor, fortaleza y sabiduría para cumplir mis metas.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo brindado durante mis estudios de Maestría en Administración.

Gracias a mi Director y Maestros, por compartir sus conocimientos, sus aportaciones y consejos.

Un especial agradecimiento para el Dr. Lino Meraz quien me ha dirigido para concluir con este proyecto.

Agradezco a mi esposo, por ser mi apoyo incondicional quien me alienta a ser mejor cada día, a cumplir mis proyectos, y con quien tengo una hermosa familia, te amo Emmanuel.

Hija mía gracias por acompañarme en esta travesía, asistiendo a clases, permitiendo que hiciera mis tareas y por tus sacrificios para terminar este proyecto. Gracias a ti disfruto más la vida e intento ser mejor.

Gracias Madre por estar aquí, por tu apoyo y amor.

Agradezco enormemente a Carlos y María Franco por su apoyo.

Contenido

Resumen	xi
<i>Abstract</i>	xii
Introducción.....	14
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	16
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.2 Justificación	17
1.3 Pregunta de Investigación General	19
1.3.1 Preguntas de Investigación Específicas.....	19
1.4 Objetivo General	19
1.5 Objetivos Específicos	19
1.6 Alcance de la investigación	20
1.7 Identificación de variables	20
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	22
2.1 Marco Contextual	22
2.1.1 Las pequeñas y medianas empresas a nivel internacional.....	22
2.1.2 Las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional	23
2.2 Marco Teórico.....	24
2.2.1 Desarrollo Organizacional.....	24
2.2.1.1 Diagnóstico estratégico.....	25
2.2.2 Antecedentes de la planeación estratégica	26
2.2.3 Planeación Estratégica.....	27
2.2.3.1 Características de la Planeación Estratégica.....	28
2.2.3.2 Importancia de la Planeación Estratégica	29
2.2.4 Antecedentes de la Competitividad.....	29
2.2.5 Competitividad	29
2.2.6 El Cambio en las empresas y el factor humano	30
2.2.7 Modelos de Evaluación	35
2.2.7.1 Cadena de Valor.....	37
2.2.7.2 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas.....	37
2.2.7.3 Matriz FODA.....	38
2.2.7.4 Cuadro de Mando Integral.....	39

2.2.8 Enfoque de sistemas	38
2.2.8.1 Modelo de Katz y Kahn.....	39
2.2.8.2 Modelo de Kast y Rosenzweig.....	40
2.2.8.3 Modelo socio técnico de Tavistock.....	40
2.2.8.4 Modelo de contingente y teoría de la organización.....	41
2.2.9 Enfoque de dirección estratégica.....	40
2.2.10 Pensamiento Estratégico	40
2.2.11 Estudios Previos	41
2.2.12 Modelos de crecimiento de las empresas	44
2.2.12.1 El EFQM Excellence Model.....	46
2.3 Marco Conceptual	46
2.3.1 Concepto de Diagnóstico	46
2.3.2 Concepto de Planeación.	48
2.3.3 Concepto Administración estratégica.....	49
2.3.4 Concepto de Estrategia.....	49
2.3.5 Concepto de ventaja competitiva.	50
2.3.6 Concepto de Visión Organizacional.....	50
2.3.7 Concepto de liderazgo.....	50
2.3.8 Concepto de Rentabilidad	50
2.3.9 Concepto de calidad de los productos o servicios.....	51
2.3.10 Definición de Costos	51
2.3.11 Concepto de Productividad	51
2.3.12 Concepto Innovación.....	51
2.3.13 Éxito competitivo	52
2.3.14 Concepto de Objetivos	52
2.4 Teorías relacionadas	53
2.4.1 Teoría de sistemas	53
2.4.2 Teoría de las decisiones.....	53
CAPÍTULO III. EMPRESA DE ESTUDIO	54
3.1 Descripción y antecedentes de la empresa.....	54
3.2 Características de la empresa	55
3.3 Entorno de la empresa.....	55
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....	56

4.1 Definición conceptual y operacional de las variables	56
4.2 Operacionalización de variables	59
4.3 Tipo de investigación.....	60
4.4 Diseño de la Investigación.....	61
4.5 Horizonte temporal y espacial	61
4.6 Población y muestra.....	62
4.7 Técnica de recolección de datos	63
4.8 Instrumento de medición	64
4.9 Validación del instrumento	65
4.10 Interpretación y análisis de datos.....	68
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	72
5.1 Caracterización de la muestra	72
5.2 Análisis descriptivo de variables	74
5.2.1 Planeación estratégica	74
5.2.2 Competitividad.....	78
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS.....	93
ANEXO I. Resultado análisis método de Lawshe	94
ANEXO II. Cuestionario Alta Dirección.....	111
ANEXO III. Cuestionario Empleados	118
ANEXO IV. Cuestionario Clientes.....	120

Lista de cuadros

Cuadro 1.1 Matriz de congruencia.....	21
Cuadro 2.1 Modelo de cambio planeado.....	32
Cuadro 4.1 Definición conceptual y operacional de planeación estratégica.....	56
Cuadro 4.2 Definición conceptual y operacional de competitividad.....	57
Cuadro 4.3 Operacionalización de la variable de planeación estratégica.....	59
Cuadro 4.4 Operacionalización de las variable de competitividad.....	59
Cuadro 4.5 Escala alfa de Cronbach.....	68
Cuadro 4.6 Baremo de la variable planeación estratégica.....	68
Cuadro 4.7 Baremo para las variables de gestión de recursos humanos, gestión administrativa, sistemas de información, gestión comercial, producción, gestión financiera y proveedores.....	69
Cuadro 4.8 Baremo de las variables de misión, objetivos, liderazgo y estrategias.....	69
Cuadro 4.9 Baremo para la variable de competitividad.....	70
Cuadro 4.10 Baremo para las variables de competencia, rentabilidad, calidad, costos, productividad y estrategias de innovación.....	70
Cuadro 4.11 Baremo para la variable de calidad de productos y servicios.....	71
Cuadro 5.1 Análisis de factores socio-demográficos de empleados.....	73
Cuadro 5.2 Análisis de factores socio-demográficos de clientes.....	74

Lista de tablas

Tabla 2.1 Estratificación de la Pyme en México.....	24
Tabla 2.2 Estudios previos.....	43
Tabla 3.1 Planilla de Materiales PT.....	55
Tabla 4.1 Cronograma de aplicación del instrumento.....	63
Tabla 5.1 Descripción indicadores del análisis interno a percepción de la alta dirección...	75
Tabla 5.2 Nivel de los indicadores de la visión en la percepción de la alta dirección.....	75
Tabla 5.3 Resultados cuestionario empleados para el análisis interno.....	76
Tabla 5.4 Nivel de las dimensiones en la variable competitividad en la percepción de la alta dirección.....	79
Tabla 5.5 Percepción de los clientes sobre la calidad de los productos y servicio.....	79

Lista de figuras

Figura 2.1 Diagrama del proceso de cambio.....	35
Figura 2.2 Cadena de valor.....	36
Figura 2.3 Modelo de las 5 fuerzas competitivas.....	37
Figura 2.5 Modelo de crecimiento de las empresas.....	44
Figura 4.1. Modelo operacional de la variable independiente.....	58
Figura 4.2 Modelo operacional de la variable dependiente.....	58
Figura 5.1 Frecuencia sobre los ítemes 8 y 10 del cuestionario de empleados.....	77
Figura 5.2 Oportunidades de mejora por área a percepción de los empleados.....	78

Resumen

El estudio de caso es un diagnóstico basado en una empresa familiar de materiales para la construcción denominada “Materiales PT” en la ciudad de Ensenada, B .C., clasificada como una Pyme local del sector de la construcción con 25 años de vida. En la investigación se obtuvo la percepción de la alta dirección, empleados y clientes con respecto a la planeación estratégica y competitividad de la empresa. Se desarrolló la metodología cuantitativa y cualitativa de tipo descriptivo, aplicando tres instrumentos de evaluación para la elaboración del diagnóstico del nivel en que se desenvuelven las variables de planeación estratégica y competitividad, y a fin de identificar de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante un análisis interno. Los resultados muestran que la empresa cuenta con un nivel adecuado de planeación estratégica y competitividad, y el análisis FODA revela que la comunicación y otros factores representan una debilidad de la empresa que debe mejorar. También se plantea en los resultados que arriba del 50% de los empleados desconocen el reglamento interno, y la misión, visión y objetivos de la empresa. En contraste, bien evaluado es el ambiente interno, siendo uno de los factores que mayormente agrada a los empleados. Entre otros factores que se consideran parte de la variable de competitividad se obtuvo como resultado que la empresa cuenta con información suficiente respecto a los competidores, que le beneficia para el desarrollo de ventajas competitivas. Se observa que la rentabilidad de la empresa ha sido buena de igual manera su productividad. Otro aspecto importante evaluado fue la percepción de los clientes con respecto a la calidad de los productos y el servicio la cual evaluaron como excelente.

Palabras clave: Diagnóstico administrativo, planeación estratégica, competitividad, Pyme y FODA.

Abstract

The case study is based on a family-owned hardware store diagnosis, its name is “Materiales PT” in the city of Ensenada, B. C., classified as a local SMEs in the construction sector with 25 years of life. In researching the perception of senior management, employees and customers regarding strategic planning and business competitiveness it was obtained. quantitative and qualitative methodology descriptive developed, using three assessment tools for the development of diagnostic level variables strategic planning and competitiveness, and to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats are developed through an internal analysis. The results show that the company has an adequate level of strategic planning and competitiveness, and SWOT analysis reveals that communication and other factors represent a weakness of the company should improve. It also arises in the results above 50% of employees are unaware of the rules of procedure, and the mission, vision and goals of the company. In contrast, well evaluated is the internal environment, one of the factors that mostly pleases employees. Other factors that are considered part of the competitiveness variable was obtained as a result that the company has sufficient information regarding competitors, which benefits him to develop competitive advantages.. It is noted that the profitability of the company has been equally good productivity. Another important aspect was evaluated the perception of customers regarding the quality of products and service which evaluated as excellent.

Key words: Administrative diagnosis, strategic planning, competitiveness, SMEs and SWOT.

Siglas y abreviaturas

- **Pyme:** Pequeñas y medianas empresas.
- **FODA:** Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- **INEGI:** Instituto nacional de estadística y geografía.
- **DO:** Desarrollo organizacional.
- **IMCO:** Instituto Mexicano para la Competitividad A. C.
- **EFQM:** European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).
- **ISO:** International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización).
- **CVR y CVR`:** Razón de validez de contenido.
- **CVI:** Índice de validez de contenido.

Introducción

Dado la importancia de la pequeña y mediana empresa (en adelante, PYME) en la economía del país, es interesante estudiar una de ellas dedicada al sector comercial y de servicios, con más de 25 años de vida. Es una empresa familiar administrada por algunos de sus socios, con crecimiento a lo largo de su existencia.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (en adelante, INEGI) en febrero de 2015 publicó que de las empresas que han alcanzado su madurez, es decir las que tienen arriba de 20 años en operación, sobrevive el 65%. En contraste, cabe mencionar que Baja California, Baja California Sur, Sonora, Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas, Guerrero, Morelos, Estado de México, Tabasco, Campeche y Quintana Roo, ocupan los primeros lugares en estadísticas de muerte de los negocios.

Según señala KPMG en México (2013), la empresa familiar es el principal motor de la economía del país siendo generadores de riqueza, empleo e innovación, constituyendo el 90% de las empresas que cotizan en la Bolsa Nacional de Valores. INEGI indica que para 2009 existían 5.1 millones de estas empresas familiares, la mayoría micro y pequeñas; conjuntamente con las medianas son las que aportan la mayor parte del Producto Interno Bruto en México.

Este estudio de caso fue aplicado a una empresa del giro de venta de materiales para la construcción denominada para este estudio de caso con el seudónimo “Materiales PT”, ubicada en la ciudad de Ensenada, Baja California, México; el estudio se desarrolló en torno a la planeación estratégica como parte la planeación y la competitividad. Con la finalidad de describir en la percepción de la empresa su nivel de planeación y competitividad, a partir del análisis de los resultados.

En los apartados de este estudio se desarrolla el planteamiento del problema y justificación del estudio, llegando a las preguntas y objetivos de la investigación, se define el alcance y las variables dentro del primer capítulo. La revisión de la literatura se realizó en el ámbito

contextual, teórico y conceptual en el segundo capítulo. Para situarnos en el sujeto de estudio es importante conocer la descripción y tipo de empresa, así como sus características, lo cual se desarrolla el tercer capítulo.

Dentro del capítulo cuarto de metodología, se encuentra lo referente a las variables de estudio y diseño de investigación, asimismo, se presenta la población y muestra de estudio y los instrumentos de evaluación. En el quinto capítulo se presenta el análisis, interpretación y discusión de los datos, para terminar en el capítulo seis con las conclusiones y recomendaciones respecto al estudio.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

En este apartado se define el planteamiento de la problemática que presenta “Materiales PT” y su justificación. Se verán las preguntas de investigación a las que se dará respuesta en los siguientes capítulos una vez alcanzando el objetivo general y los específicos de la investigación, que en este apartado se dan a conocer.

1.1 Planteamiento del problema

La empresa objeto de estudio requería potencializar sus recursos y obtener mayores beneficios de ello, por lo cual, fue necesario identificar qué nivel de planeación estratégica ha desarrollado y si ha sido realmente competitiva.

Esta empresa manifestó un crecimiento sólido durante más de 25 años, el crecimiento ha sido continuo, sin embargo ha carecido de una adecuada estructura. Aun cuando cuentan con personal administrativo preparado profesionalmente, no se lleva a cabo como tal un proceso administrativo eficiente y de manera completamente formal.

Su líder el Director General, tiene los objetivos en mente, no obstante, éstos no están plasmados ni son compartidos con todo el personal. La empresa carece en gran medida de procesos formalizados. La Administración está consciente de que no realiza sus funciones con los procesos más eficientes, a pesar de ello, desconoce su situación general internamente y cuál es su posición en el mercado, con respecto a la competencia.

El Director General considera que la empresa está preparada para ofrecerle mayor rentabilidad y acaparar una mayor parte del mercado, dado su infraestructura, equipamiento y personal. También percibe que la comunicación no fluye de manera efectiva dentro de la organización, y por ende el personal no le da los resultados que espera.

La empresa es dirigida por el mayor de los hijos del fundador; no cuenta con estudios superiores, su experiencia y habilidad para los negocios ha sido fundamental para el éxito de la misma, sin embargo, no ha logrado potencializar los recursos con que cuenta, ni la

implantación de una gestión administrativa que le brinde mejores resultados a sus socios, clientes y personal.

Los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa no cuentan con ninguna formalidad, por lo cual, los empleados no tienen claras sus funciones ni responsabilidades, mucho menos su nivel de autoridad sobre los demás. No existen condiciones de seguridad e higiene óptimas en las áreas de trabajo, los sueldos son sin apego a la realidad y al derecho del empleado; no hay una estrategia formal de crecimiento de la empresa.

Se ha suscitado el gasto innecesario de recursos, rotación de personal, multas impuestas por autoridades gubernamentales, uso inadecuado de recursos por parte de empleados. La empresa conoce la necesidad de un cambio trascendente para incrementar su competitividad en el mercado, hacerla más rentable, eficiente y funcional.

1.2 Justificación

Es importante que las empresas locales hoy en día se desarrollen con mayor competitividad, dado que las condiciones del mercado son cambiantes. En el ámbito de la construcción existe mucha competencia, siendo un mercado bastante dinámico, lo que no exime a las empresas de tomar el tiempo para administrarse adecuadamente. Es necesario que la empresa se desarrolle mediante una administración estratégica efectiva.

En un entorno tan competitivo como la construcción, donde ya participan empresas extranjeras con inversión y organización de nivel internacional, el mercado cuenta gran cantidad de opciones, para lo cual es necesario crear y buscar ventajas competitivas, como lo señala Michael E. Porter (2002), las empresas generadoras de riquezas son las que generan ventajas competitivas sobre otras; es fundamental que las empresas generen estrategias que le permitan alcanzar el logro de los objetivos, en otras palabras Steiner (2014: p. 21) lo define como planeación estratégica.

En este análisis se propuso cubrir todas las áreas de la empresa, para realizar un diagnóstico descriptivo de la misma, que permitiera obtener premisas y brindaran una visión más clara

de sus debilidades y fortalezas, para lograr describir la planeación estratégica y el nivel de competitividad de la misma. Se buscó beneficiar a la empresa de tal manera que con los resultados, conclusiones y recomendaciones se le facilitara la toma de decisiones y le permita desarrollar acciones que sean de beneficio para la misma. El estudio también se enfocó en dar a conocer sobre los elementos evaluados en los que se requieren cambios fundamentales para elevar su competitividad.

La empresa no había realizado un estudio previo, aun contando con personal administrativo preparado, este no evaluaba la aplicación de las estrategias. Con este estudio y la información que se nos proporcionó fue posible realizar el análisis y diagnóstico lo que permitió proponer herramientas que sirvan a la empresa para su planeación estratégica e identificación de las ventajas competitivas.

Se contó con el apoyo del Director General. La accesibilidad para solicitar la información no represento ningún problema para el estudio, se proporcionaron documentos e información en el momento que fue requerida. El Director General y sus empleados administrativos, deseaban realizar un cambio que beneficiara y potencializara los recursos de la empresa.

Para Materiales PT ha sido factible económicamente aplicar nuevos proyectos, o realizar inversiones en ellos, dado que se ha mantenido económicamente estable. Por lo anterior, el Director General estuvo abierto a participar en este estudio, no existió impedimento económico que pudiese afectar su aplicación o realización.

El tiempo del estudio y la presentación de sus resultados fueron adecuados, no existió impedimento por parte de la empresa para que se llevara a cabo en tiempo y forma, así como el manejo, análisis y presentación de la información.

El estudio se logró desarrollar dentro de la empresa, puesto que hubo disponibilidad por parte del personal administrativo de proporcionar la información requerida en el momento que le fue solicitada. Además de haber sido un diagnóstico viable para cualquier empresa.

Este estudio no perjudicó la integridad ética de su personal ni de la empresa, por lo contrario, representó la oportunidad de generar un cambio en beneficio de la misma y para el mejoramiento de sus procesos internos, y por lo tanto de su competitividad, además que se buscó contribuir a la mejor toma de decisiones mediante el desarrollo de una efectiva planeación estratégica.

1.3 Pregunta de Investigación General

¿Cuáles son los niveles de planeación estratégica y competitividad de la empresa?

1.3.1 Preguntas de Investigación Específicas

1. ¿Cuál es la percepción de la alta dirección y empleados acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?
2. ¿Cuál es la percepción de la alta dirección con respecto a la rentabilidad, manejo de costos, productividad e innovación de productos y servicios?
3. ¿Cuál es la percepción de los clientes respecto a la calidad de los productos y servicios?

1.4 Objetivo General

Analizar y describir la situación actual de la empresa Materiales PT en orden de su planeación estratégica y nivel competitivo.

1.5 Objetivos Específicos

1. Desarrollar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa (en adelante, FODA) en la opinión y percepción de la alta dirección y los empleados.
2. Describir la percepción de la alta dirección con respecto a la rentabilidad, el manejo de los costos, su productividad y la innovación de sus productos y servicios.
3. Describir la percepción del cliente con respecto a la calidad de los productos y servicios.

1.6 Alcance de la investigación

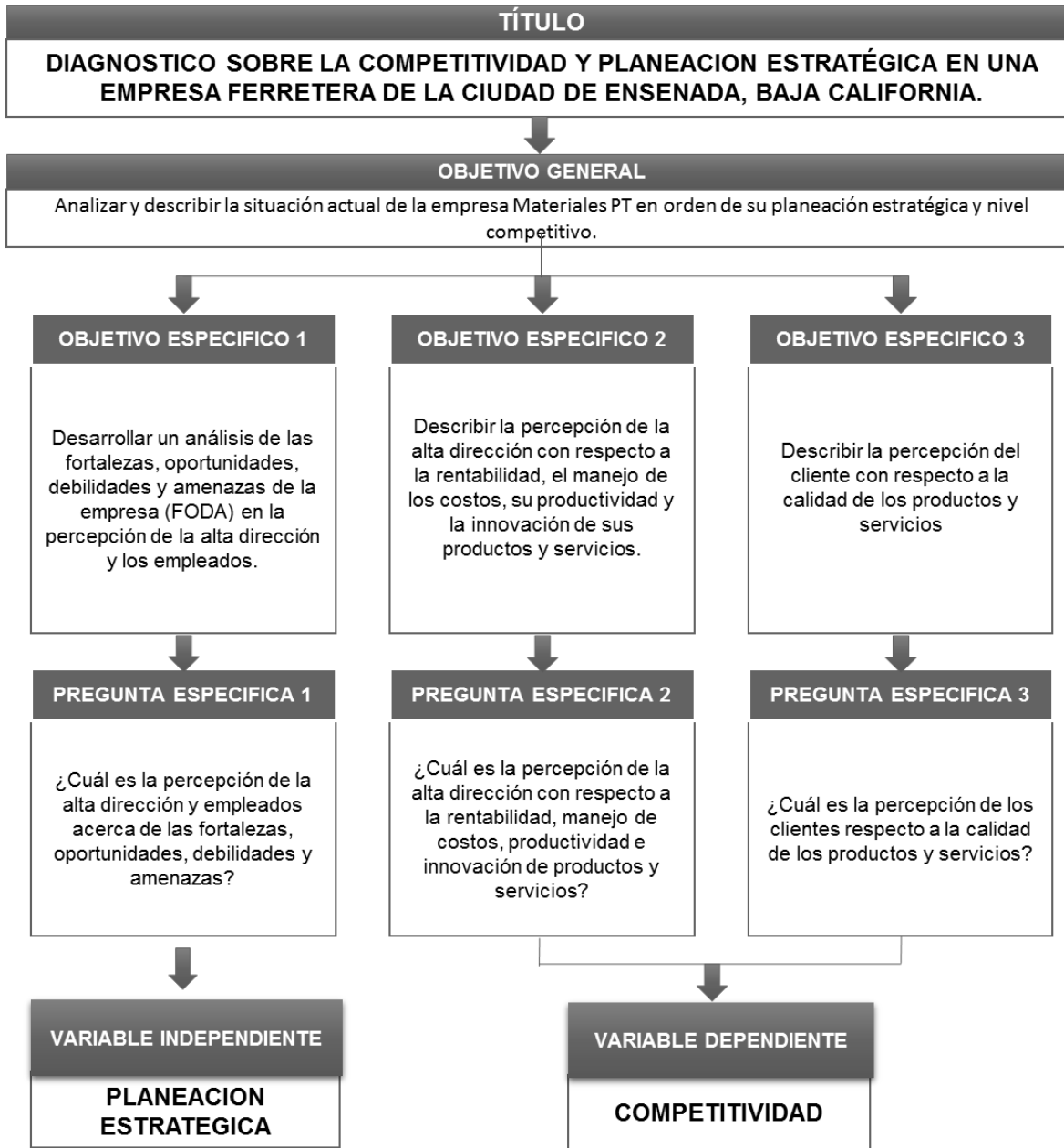
De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) un estudio de tipo descriptivo proporciona información que permite especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno a analizar así como sus perfiles, procesos, objetos o lo que se desee analizar. Su valor descriptivo se debe a que recoge información sobre las variables a medir a través de la recolección de datos en la empresa de estudio.

A pesar de ello, teniendo en cuenta que la presente investigación fue de tipo descriptivo, nos pudo conducir a una amplitud mayor hacia la explicación de ciertos fenómenos; en otras palabras, aun cuando el estudio se caracterizó como tipo descriptivo permitió medir las dimensiones de la empresa para poder describirlas.

1.7 Identificación de variables

A continuación se presenta la matriz de congruencia, entre objetivos, preguntas de investigación y variables del estudio. Véase el Cuadro 1.1.

Cuadro 1.1 Matriz de congruencia



Nota: Elaboración propia. Matriz de congruencia entre objetivos, preguntas y variables.

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

A lo largo de este capítulo se desarrolló el marco contextual del estudio, asimismo, se llevó a cabo la revisión literaria para establecer el marco teórico, y por último se establece el marco conceptual.

2.1 Marco Contextual

Dentro de este apartado se planteó información acerca de la Pyme en el contexto internacional y de manera particular en México, así como su clasificación e indicadores publicados recientemente.

2.1.1 Las pequeñas y medianas empresas a nivel internacional

El sector privado es el elemento central para la transformación política y económica de cualquier país. Las Pyme y la actividad emprendedora representan la principal fuerza del desarrollo económico, en especial para países en vías de desarrollo. Las políticas en torno a ello deben superar obstáculos tales como: falta de legislación, falta de infraestructura y promoción, falta de crédito y medios de financiamiento, falta de instrumentos de capacitación (Oriandl, s. f.).

Las Pyme contribuyen al incremento de las tasas de empleo, brindan mayor flexibilidad en la producción de bienes y servicios; mejoran la competitividad en el mercado; promueven la innovación y creación de emprendedores; provisionan de servicios a la comunidad y pueden contribuir de manera importante a los programas de desarrollo regional (Oriandl, s. f.).

En contraste, el INEGI ha publicado estadísticas que permiten dar seguimiento a la mortandad de empresas ocurrida en el lapso 2009-2012 donde sólo la quinta parte de las Pyme desapareció después de tres años de fundada. Se observa, que el tamaño de la empresa ha influido en su probabilidad de supervivencia: las empresas de menor tamaño han demostrado tener una menor probabilidad de sobrevivir (Banco de México, 2015).

Una problemática planteada es que las empresas necesitan crédito de capital de trabajo para financiar sus costos operativos y de producción antes de recibir ingresos de las ventas asociadas y para inversión en activos que permitan su expansión. El crédito de proveedores es un elemento central en el financiamiento de las empresas mexicanas (BANXICO, 2015)

2.1.2 Las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014), se registraron dentro de la actividad económica de comercio al por menor de artículos ferretería, tlapalería y vidrios 282 unidades económicas, sector en el cual se ubica la “Materiales PT”, además de incluir empresas internacionales, transnacionales y regionales del mismo giro, que compiten fuertemente en el mercado.

El INEGI a octubre del 2014 reportó que el sector comercial y de servicios incrementó en un 3% en comparación al mes anterior, y por su parte el sector secundario donde participa la construcción reflejó un incremento del 2.1%, las cifras mencionadas anteriormente corresponden a datos de nivel nacional. Específicamente el Gobierno de Baja California (2013) registró en el sector de la construcción crisis económica durante el 2013, lo que provocó entre otros factores una desaceleración en el crecimiento del estado, la cual no fue diferente hasta el segundo trimestre de 2014, donde el indicador trimestral de actividad económica estatal promedio a la baja en -1.40%, respecto al mismo período del año anterior.

En México existe un consejo de competitividad por parte de la Secretaría de Economía que apoya con distintos programas de crecimiento y financiamiento a las Pyme. La estratificación de éstas según el decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009, declara que se catalogaron según los criterios de rango de trabajadores y monto de venta anual (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2009).

En 2014 y al último reporte de 2015 del Banco Mundial, se registraron 76,447 nuevas empresas de responsabilidad limitada en México (Banco Mundial, 2015).

Tabla 2.1 Estratificación de la Pyme en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%				

Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009).

2.2 Marco Teórico

Se llevó a cabo la revisión de la literatura respecto a temas vinculados con la planeación estratégica y competitividad, de lo cual se tomaron elementos importantes citando a los autores que lo mencionan para determinar el marco teórico que comprende este estudio.

2.2.1 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es una disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada al mejoramiento de las organizaciones y las personas que laboran en ella, a través del uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado, French y Bell (1996) citado por Gamboa y Novelo (2012).

Beckhard (1969) citado por Gamboa Ruíz y Novelo Herrera (2012), es uno de los pioneros en el estudio de la disciplina del desarrollo organizacional, considera que el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado, de toda la empresa y administrado desde los altos niveles para aumentar la eficiencia y salud de la empresa mediante intervenciones planificadas en “procesos” aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

Para llevar a cabo el DO, se requiere llevar un proceso de administración del cambio. No se trata únicamente de entrar a “solucionar problemas”. El DO, aunque se enfoca en el lado

humanístico, tiene una metodología a seguir, la cual le permitirá lograr los resultados esperados, basándose en el método científico para conseguir ciertos resultados.

French y Bell (1996) señalan que son tres los componentes básicos en todos los programas de DO son: diagnóstico, acción y administración del programa. El componente de diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades... (...); los individuos; los roles; y los sistemas entre organizaciones. Y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés (patrones, estilos y flujos de comunicación); establecimiento de metas; toma de decisiones, resolución de problemas y planificación de la acción; resolución y manejo del conflicto... (...); administración estratégica y planificación de largo plazo; formulación de la visión y misión; y aprendizaje organizacional (Gamboa y Novelo, 2012).

2.2.1.1 Diagnóstico estratégico

Según Sánchez (2008), existen tres niveles de diagnóstico, el de detección de problemas, el de búsqueda de soluciones parciales y el de análisis estratégico. En este último, se refiere que en los momentos difíciles es cuando es más necesario observar las fortalezas y debilidades de la situación en las organizaciones, para fijar objetivos claros donde concentrar todos los esfuerzos posibles para obtener una ventaja sobre los competidores.

Sus características las describe el autor como: (a) el trabajo se realiza en un plazo máximo de 20 a 25 días corridos; (b) el método incluye entrevistas personales, cuestionarios y análisis de documentación formal de la organización; (c) el objetivo es determinar en qué áreas o sectores se deben concentrar los recursos para mejorar la eficiencia y competitividad; y (d) definiendo el estado actual y los objetivos en el corto y mediano plazo, se fijan las estrategias a seguir (Sánchez, 2008).

Algunas ventajas importantes que proporciona este tipo de diagnóstico son: evaluación completa de la gestión actual; oportunidades para aprovechar, debilidades a superar; objetivos posibles en el corto y mediano plazo; y posibles estrategias (Sánchez, 2008).

2.2.2 Antecedentes de la planeación estratégica

El uso de la palabra estrategia se ha generalizado a todos los campos, desde el militar, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social y, en cada uno de ellos, se ha ubicado de tal forma que se constituye en un referente por la forma en que se ha utilizado. Resulta interesante conocer el paso del concepto del ámbito militar al mundo de los negocios y la gestión. La palabra estrategia tiene sus orígenes en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein” que significa guía. Los gobernantes de Tebas en Grecia consolidaron su posición aplicando estrategias, sobre sus oponentes Atenas y Esparta (García, 2012).

La planeación estratégica a lo largo del tiempo se ha ido integrando a las organizaciones de mayor tamaño sobre todo, en un área específica para llevar a cabo dicha actividad, en las organizaciones de menor tamaño o donde no hay un departamento especializado, se lleva a cabo más de manera informal, por lo que comúnmente se le llama intuición. Los estrategas, no deben de considerar ambos factores al referirse a planeación formal e intuición de la dirección y aun cuando se han desarrollado varios modelos de planeación estratégica, ninguno puede garantizar el éxito de su implementación, pero sí contribuyen al desarrollo de objetivos claros, desarrollo de planes de acción y evaluación (Martínez, *et al.* 2013).

Tras el análisis de varias investigaciones sobre los factores internos de las Pyme, que contribuyen a determinar la competitividad de las mismas, encontramos que uno de ellos de gran importancia es la planeación estratégica (García, 2012).

La habilidad de una empresa para conservar su posición competitiva, puede mantenerse por gerentes que sean capaces de establecer un mecanismo que les permita prever el futuro, mediante estrategias y tácticas formales que conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo. Peter Drucker (1997) citado por Contreras (2013) señala, que las organizaciones se olvidan de la actividad principal para la que fueron creadas y enfocan sus esfuerzos a otro lado por lo cual los administradores deberán estar dispuestos a ser capaces de percibir la estrategia dentro del contexto de la actividad diaria.

2.2.3 Planeación Estratégica

Habiendo visto anteriormente conceptos de estrategia y planeación por separado, ahora se centra la atención en el concepto de la planeación estratégica. Para Steiner (2014: p. 21):

“La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos políticos y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”.

Esencialmente la planeación estratégica consiste en identificar sistemáticamente las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, que con datos adicionales sirven para la mejor toma de decisiones del presente y así poder explotar las oportunidades y evitar peligros (Steiner, 2014: p. 20).

La planeación estratégica debe incluir el análisis previo del entorno interno y externo de la empresa, así podrá plantear sus objetivos básicos, y su misión, que es para lo cual ha sido creada, una vez realizada esta parte, debe planificar las acciones que se desencadenaran para el logro de sus objetivos. Cabe destacar que la planeación estratégica es un proceso continuo, es decir, que la empresa al estar inmersa en entorno cambiante debe ajustar continuamente sus estrategias y planes de acción (Steiner, 2014: p. 21).

Para Igor Ansoff y Robert L. Hayes (2003: p. 9), la planeación estratégica ha venido a dar solución para los problemas estratégicos, “la cual consistía en una análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma, y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieran los objetivos de la firma.” Con esto la parte crítica del problema había sido resuelta, continuaba la implementación.

2.2.3.1 Características de la Planeación Estratégica

Para dejar en claro las cualidades de la planeación estratégica, se verá a continuación.

1. Es original, constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
2. Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de la dirección.
3. Establece un marco de referencia general para toda la organización.
4. Se aplica en todos los niveles de la organización.
5. Se maneja información fundamentalmente externa.
6. Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
7. Normalmente cubre varios períodos.
8. No define lineamientos detallados
9. Su parámetro principal es la efectividad.
10. Busca otorgar una ventaja competitiva sostenible (González, 2000).

2.2.3.2 Importancia de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica brinda una metodología que permite determinar donde la empresa puede ser más competitiva y más rentable en sus inversiones, sobre todo donde se encuentra el nivel óptimo de estos dos factores al combinarlos (Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez, 2012: p. 373). Por su parte, Franco (2009) cita a Rodríguez Valencia, y menciona que la planeación es importante debido a dos razones principales que son, su primacía y su transitividad. Definiendo a la primera como posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas y a la segunda como actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total.

Según Michael E. Porter (1995) citado por Bojórquez y Pérez (2013) la importancia que las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. Asimismo, considera que diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas y todas sus áreas trabajen en alcanzar un fin común.

2.2.4 Antecedentes de la Competitividad.

El concepto de competitividad se remonta a más de tres siglos atrás con las teorías de comercio, hoy en día no existe un consenso sobre su definición y por consecuencia sobre la forma de medirla (Benzaquen, Del Carpio, Zerraga y Valdivia, 2010).

Porter (1991: p.163), en su obra “La ventaja competitiva de las naciones”, afirma que la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar, y que determinadas empresas son capaces de hacerlo con coherencia, procurando denodadamente las mejoras y una fuente cada vez más perfeccionada de ventaja competitiva. Además reconoce los cambios en el entorno y la inestabilidad de las estrategias generales en las organizaciones. Es así como señala la necesidad de crear modelos más dinámicos para conocer la ventaja competitiva de las naciones (Benzaquen *et al.*, 2010).

Para 1979 se elaboró el informe de Competitividad Global, el cual compara factores que inciden en la productividad y crecimiento de las empresas, entre los cuales se reportaba: (a) el índice de la competitividad del crecimiento, y (b) el índice de la competitividad de los negocios, el cual media los factores actuales de la productividad; desarrollado por el profesor Michael de la escuela de negocios de Harvard.

En 2004, se incluyó a este informe el índice de competitividad global, desarrollado por el profesor Xavier Sala-i Martin de la Universidad de Columbia, este es actualmente la base del informe global de competitividad.

Porter en 2008, presentó el Nuevo Índice de Competitividad Global (NICG), con la finalidad de crear un índice único, estable, conceptual y estadísticamente más completo que reemplazará a los anteriores (Metodologías de Evaluación, 2010).

2.2.5 Competitividad

De acuerdo con el Instituto para el fomento a la calidad total, A. C., tomado de Saldívar, Rivera, Valenciana y Roa en 2012, la competitividad es:

“La habilidad de una organización para ofrecer productos y/o servicios que responden a los requerimientos de calidad y precio que demandan los mercados locales y globales, logrando un rendimiento adecuado sobre la inversión. Se fundamenta en la innovación de sus estrategias, en el incremento sostenido de su productividad, la creación de valor, en la capacidad para establecer sinergia con otras organizaciones e instituciones y en el profundo conocimiento del entorno competitivo determinado por los mercados y consumidores”.

La competitividad estratégica es alcanzada por las empresas que desarrollan e implementan estrategias que tienen éxito. “Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor.” (Hitt, Ireland y Hoskinsson, 2015: p. 4).

Citando a Emeterio Gómez por Peñaloza (2005) menciona que: “En el ámbito de la empresa, la competitividad es vista como la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficientemente que la competencia, o en forma general”, y también cuando afirma que: “Sin mayores refinamientos conceptuales entenderemos por competitividad la capacidad de producir más a menor costo o con mayor calidad que los demás”.

En un mundo globalizado las empresas compiten contra empresas a nivel internacional, lo cual les hace ir en busca de ser más competitivas, es decir, estar preparadas para el entorno cambiante, y desarrollar las armas necesarias para enfrentar y superar a sus competidores. En muchos casos las empresas no saben cómo crear una ventaja competitiva, sin embargo, toda empresa debe buscar crearla para sobresalir de la competencia, y que no puedan ser imitados o alcanzados por ella.

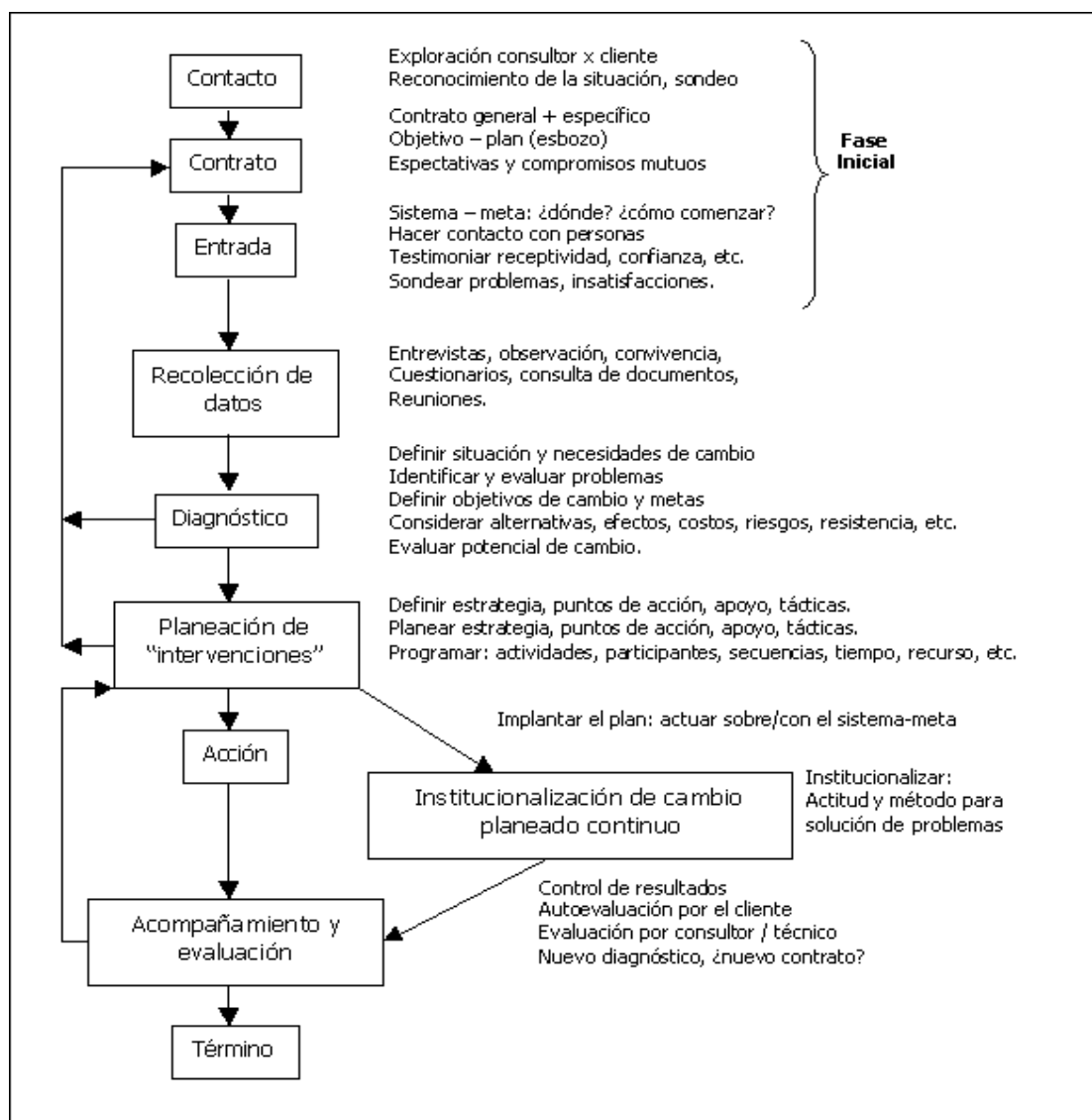
2.2.6 El Cambio en las empresas y el factor humano

Primeramente definiendo la palabra cambio, donde para French y Bell (1996), significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. De Faria Mello (2004: p. 47), define cambio como la modificación de un estado, condición o situación. Así,

“el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos”.

Para French y Bell (1996), el “desarrollo organizacional es una estrategia para mejorar la organización basándose en la dinámica de grupo, y en la teoría y práctica relacionadas con el cambio planificado”. De Faria Mello (2004: p. 30), considera el desarrollo organizacional “como un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la organización y sus miembros”.

Cuadro 2.1 Modelo de Cambio Planeado



Nota: Universidad Santo Tomas (s. f.) citando a Guizar Montúfar Rafael (2008). Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. México: McGraw-Hill.

En la actualidad las empresas se enfrentan a constantes cambios del entorno, por lo cual deben adaptarse rápidamente, esta transición impacta al factor humano puesto que no son mecanismos ni en general burocráticos, este proceso de cambio es determina su efectividad mediante las personas que integran la organización, y una transición exitosa se encuentra en equipos que dirijan las etapas en acciones que reduzcan, o puedan contrarrestar sus efectos nocivos. Los individuos generalmente atraviesan efectos psicológicos como angustia,

estrés, que dificultan comprender el cambio que se está presentando (Arias y Del Toro, 2014).

Una organización incluyente también puede contrarrestar dichos efectos, y el mantener comunicados a los empleados de los objetivos, razones, logros y resultados, beneficia la efectividad de este proceso. Entonces pues, “se trata pues, de planear, coordinar, sumar, comunicar y articular el proceso desde distintos ángulos” (Arias y Del Toro, 2014: p. 10).

Es muy importante considerar otros puntos relevantes en un proceso de cambio, como son, el realizar un proceso de varios pasos para preparar al personal a enfrentar el cambio, y no lo tome como una amenaza, además, dar la retroalimentación entre las partes involucradas. Es de gran valor comunicar a los empleados los logros obtenidos, así como los problemas que surgen en el camino, e involucrarlos en la búsqueda de soluciones, y mientras más claros es mejor (Arias y Del Toro, 2014: p. 10).

Sin olvidar que si existe oposición se podrá valer de la negociación, así como de otras técnicas para vencer la resistencia al cambio, tales como, la coerción, intervención, participación y persuasión. Entonces, “Es necesario enfrentarse efectivamente al reto del cambio aunque sea sólo por una razón: la supervivencia” (Quirant y Ortega, 2006).

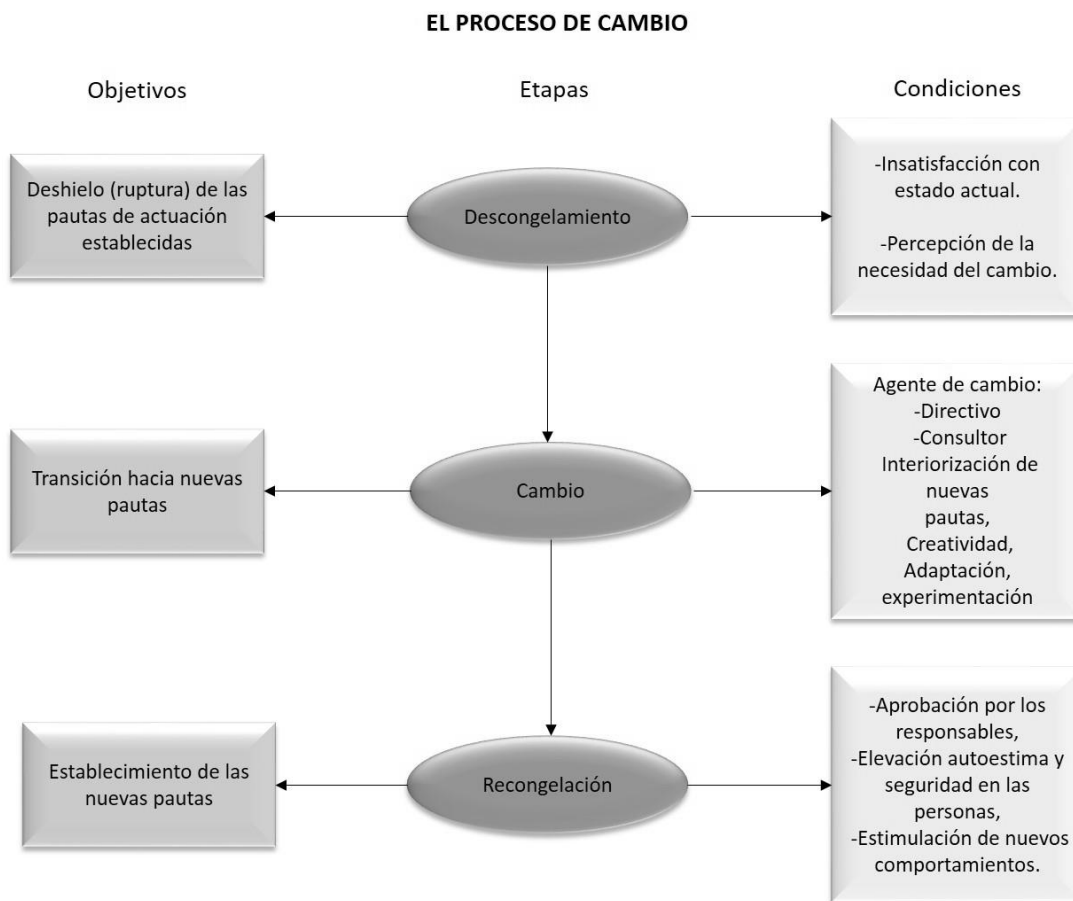
Los cambios se pueden llegar a dar como un proceso reactivo o proactivo, es decir, hacerle frente a las amenazas, o prevenir su impacto. Para ello se recomienda el cambio sistemático, como la mejor opción para desarrollarlo y este desarrollo consta de tres etapas: preparación, implementación y seguimiento. En la primera fase corresponde a la dirección, dentro de la segunda fase que es la implementación es necesario comunicar la visión, facultar a los empleados y generar logros a corto plazo. En la última fase de seguimiento, es necesario que el cambio se convierta en parte de la organización y la nueva cultura organizacional se arraigue en ella y que se convierta en hábito hacer las cosas (Quirant y Ortega, 2006).

El Modelo de Kurt Lewin, “Define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable”. El cual es producto de dos tipos de fuerzas las que ayudan a que se efectué el cambio que se denominan Impulsadoras y las que impiden que el cambio se produzca restrictivas, y que desean mantener el mismo estado de la organización. Cuando estas fuerzas están equilibradas Lewin lo define como estacionario, y el modificarlo, se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio (Universidad Santo Tomás, s. f.).

Para llevar el cambio planeado propone Lewin un modelo de tres fases, que consiste en el descongelamiento, el cual implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. La siguiente fase es la de cambio o movimiento, la cual consiste en desplazarse hacia un nuevo estado dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes. Por último el re congelamiento, aquí se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional (Universidad Santo Tomás, s. f.).

Según Lewin, también, estas fases se pueden lograr si se determina el problema, identifica su situación actual, identifica la meta por alcanzar, identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él, desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de las situaciones actuales dirigiéndose hacia la meta (Universidad Santo Tomás, s. f.).

Figura 2.1 Diagrama del proceso de cambio



Nota: Rodríguez (2011).

El modelo de Gestión de Cambio en ocho pasos de John Kotter de 1995, citado en el sitio de On Strategy (2013), establece que “crear un sentido de urgencia, contratar poderosos líderes de cambio, construir una visión y comunicarla de manera eficaz, eliminar los obstáculos, crear triunfos a corto plazo, y construir sobre el cambio. Si el administrador cumple con estos pasos, contribuye a hacer del cambio parte de su cultura organizacional”.

2.2.7 Modelos de Evaluación

A continuación se describen algunos modelos que sirven como herramientas de diagnóstico para la planeación estratégica.

2.2.7.1 Cadena de Valor

Es un modelo teórico creado y popularizado por Michael E. Porter, que permite describir el desarrollo de las actividades de la organización empresarial generando valor al cliente final, de tal manera que categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las auxiliares o de apoyo. (Porter, 2002: p. 33-60).

Figura 2.2 Cadena de valor



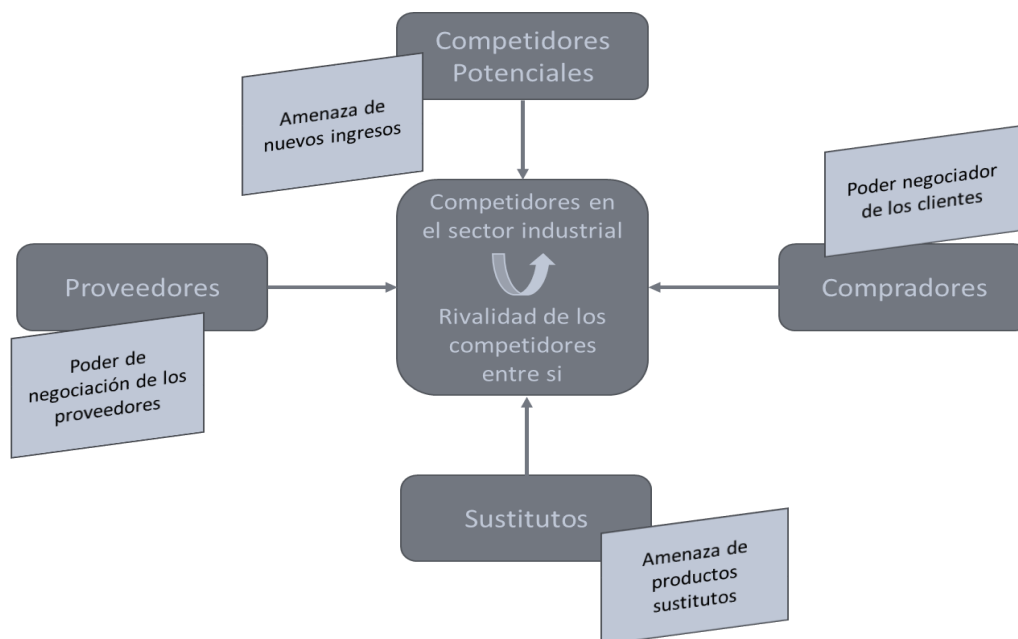
Nota: Porter (2002: p.33-60).

En términos generales su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan sus costos. La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas de cada organización que permiten generar una ventaja competitiva (Porter, 2002: p. 33-60).

2.2.7.2 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas.

Este modelo permite realizar un análisis externo de la empresa, a través del análisis de la industria o sector al que pertenece. Y considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria, las cuales son: rivalidad entre competidores; amenaza del ingreso de productos; sustitutos; poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los consumidores (Porter, 2003: p. 19-49).

Figura 2.3 Modelo de las 5 fuerzas competitivas



Nota: Porter, (2009: p.20).

Este modelo analiza hacia el futuro, y si las cinco fuerzas son positivas en su mayoría el sector de la industria gozará de alta rentabilidad. Y por el contrario si hay resultados negativos de las fuerzas, entonces el sector tendrá pérdidas. La importancia de este modelo sería relativa si solo se tomará de forma estática un periodo de tiempo (Porter, 2002: p. 19-49).

2.2.7.3 Matriz FODA

Este modelo es un matriz del análisis interno y externo de la empresa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Combina las fortalezas con las oportunidades para crear ideas estratégicas y obtener ventajas. Por otro lado se combina las amenazas con las fortalezas para encontrar oportunidades. Y la combinación de las debilidades con las oportunidades permite disminuir estas debilidades y aprovechar las oportunidades. Por último el combinar las debilidades con las amenazas nos permite plantear estrategias de emergencia en cuanto a pal arte interna porque es muestra la parte más vulnerable de la empresa y en la que es prioridad trabajar, es la condición menos favorable (Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez, 2012: p. 381).

2.2.7.4 Cuadro de Mando Integral

Es una filosofía práctica del gerenciamiento desarrollada en 1992 por Robert Kaplan y David Norton profesores de la universidad de Harvard. Este modelo mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa, Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan estructuras necesarias para un sistema de gestión y medición estratégica. Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2001: p. 16-35).

En este sentido, “El cuadro de mando integral, sirve a la organización para constatar si se han establecido los controles estratégicos y financieros que utilizarán para evaluar el desempeño” (Hitt *et al.*, 2015: p. 394).

2.2.8 Enfoque de sistemas

“Al igual que los sistemas, las empresas están compuestas por subsistemas de dirección, información transformación, comercialización o humano” (Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez, 2012: p. 88). A continuación se plantean algunos modelos de los enfoques de sistemas del libro *Administración. Teorías, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* de los autores mencionados previamente (2012: p. 89).

2.2.8.1 Modelo de Katz y Kahn

Ven a la organización como un sistema abierto con los elementos (a) Insumos, (b) Resultados o productos y (c) El funcionamiento de la organización como proceso. Los autores además establecen nueve elementos del enfoque de sistemas los cuales son:

1. Importación de energía (insumos que proviene del ambiente externo).
2. Procesamiento (de los insumos).
3. Productos (Son el resultado de la transformación del insumo).
4. Funcionamiento cíclico (los insumos se convierten en productos y entrarán de nuevo como insumos a otro proceso).

5. Entropía negativa (Consecuencias de desajustes internos que el sistema aprende a controlar, donde interviene la experiencia directiva).
6. La información, retroalimentación y el proceso de codificación son fundamentales para que funcione un sistema abierto.
7. Condición estable y homeostasis dinámica (las entradas y salidas continuas de insumos proporcionan una condición estable y en cierto punto generan utilidades cuando sus productos valen más que sus insumos).
8. Diferenciación (Cada sistema requiere de características específicas que lo distinguen de otros sistemas o estructuras, requiere su ventaja competitiva).
9. Equifinalidad (El sistema debe ser igual a su finalidad o misión) (Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez, 2012: p. 89-90).

2.2.8.2 Modelo de Kast y Rosenzweig

Estos autores conciben la organización como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el medio o suprasistema, el cual influye en la forma en que el sistema organizacional efectúa sus actividades. Ven a la organización como un subsistema del sistema ambiental, del cual obtienen sus materiales y regresan productos provenientes de sus actividades de transformación. Según estos autores, las organizaciones son sistemas sociales que se crean y diseñan con propósitos específicos, y constan de los siguientes elementos o subsistemas:

1. Subsistema de metas y valores.
2. Subsistema técnico.
3. Subsistema Psicosocial.
4. Subsistema Administrativo (Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez, 2012: p. 90-92).

2.2.8.3 Modelo socio técnico de Tavistock

La integración de los equipos de trabajo es un factor determinante de la productividad, aun cuando la organización cuente con las mejores tecnologías, si esta afecta negativamente las relaciones socio grupales, puede ser contraproducente. La conclusión es que la forma de

trabajar productivamente es la combinación correcta del sistema técnico con el sistema social (Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez, 2012: p. 92).

2.2.8.4 Modelo de contingente y teoría de la organización

Los elementos del modelo contingente son: tecnología, tamaño y ambiente. Mientras que la teoría de la organización abarca seis elementos: tamaño de la organización, grado de interacción, personalidad de los miembros, congruencia de las metas, técnica de las decisiones y eficiencia actual del sistema (Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez, 2012: p. 93).

2.2.9 Enfoque de dirección estratégica

En palabras de Luis Arturo Rivas Tovar, el enfoque de dirección estratégica dice “Una estrategia no se administra, se dirige”. El objetivo de la Dirección estratégica es planear futuros, es decir, proponer escenarios. “La dirección estratégica asume la complejidad del entorno y gestiona la incertidumbre” (Rivas, 2013).

2.2.10 Pensamiento Estratégico

“El pensamiento estratégico es una actitud de vida basada en la reflexión que desemboca en un actuar que cimienta el futuro de la empresa al permitir que el pensador estratégico articule sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio, teniendo claro que estos son procesos que necesitan una secuencia lógica que se logra optimizando los procesos de evaluación y estudiando, preparando y analizando las situaciones que se encuentran relacionadas con la creación de una estrategia o la implementación de un plan dentro de la empresa” (Román, 2010).

“La clave es detectar discontinuidades, turbulencias y situaciones con originalidad propia que no tengan precedentes y desde ahí emerge la necesidad de modelar el pensamiento de manera adecuada, sutil, exclusiva. (...) El pensamiento estratégico proporciona la mejor solución posible a partir de una combinación realista de análisis racional y de integración imaginativa, ya que contrasta con el enfoque convencional (...) y con quien todo lo basa en intuición (...) porque el pensamiento estratégico exige romper el limitado campo visual

para adentrarse en el uso diario de la imaginación, la creatividad y la intuición, pero también para entrenarse en los procesos lógicos del pensamiento” (Román, 2010).

Asimismo, “El pensamiento estratégico en las empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos, porque brinda las bases para la planeación estratégica y lleva a la creación de un equipo directivo con una misión compartida de futuro y un compromiso personal que hace posible la identificación con los proyectos organizacionales y sus estrategias” (Román, 2010).

Paralelamente, “El pensamiento estratégico integra 2 dominios constitutivos de la administración, los cuales tienen relación de identidad y complementariedad: la dirección y la gerencia. Dicho pensamiento se forma a partir de los elementos que conforman tanto el conocimiento intuitivo como el racional. Solo si se estudia y comprende el pensamiento estratégico y su relación con el liderazgo, la realidad y la productividad, y el quehacer del administrador, podrían ser comprendidos de un modo más adecuado” (Noguera, Barbosa y Castro, 2014).

2.2.11 Estudios Previos

Se han llevado a cabo diversos estudios sobre planeación estratégica en las Pyme a nivel internacional y cabe resaltar que en México también se han desarrollados varios estudios, así como de los factores de éxito, evolución del pensamiento estratégico, análisis estratégico, y también sobre competitividad y gestión de las Pyme. Hay una extensa bibliografía publicada en las bases de datos tales como Ebsco Host, Redalyc, en páginas universitarias, entre otros.

El Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), realiza estudios sobre los fenómenos económicos que afectan la competitividad en México. Como parte del esfuerzo por generar y difundir información relevante sobre temas de la agenda nacional, el IMCO también desarrolla plataformas e iniciativas con base tecnológica utilizadas con cada vez más intensidad por ciudadanos, académicos y tomadores de decisiones.

Algunas de sus áreas de interés son: (a) Integración de sectores de innovación, (b) Política exterior y México frente a la globalización, (c) Desarrollo urbano y competitividad de las ciudades, (d) Impulso de Tecnologías de Información y Comunicación, y (e) Desarrollo de mercados eficiente.

Tabla 2.2 Estudios Previos

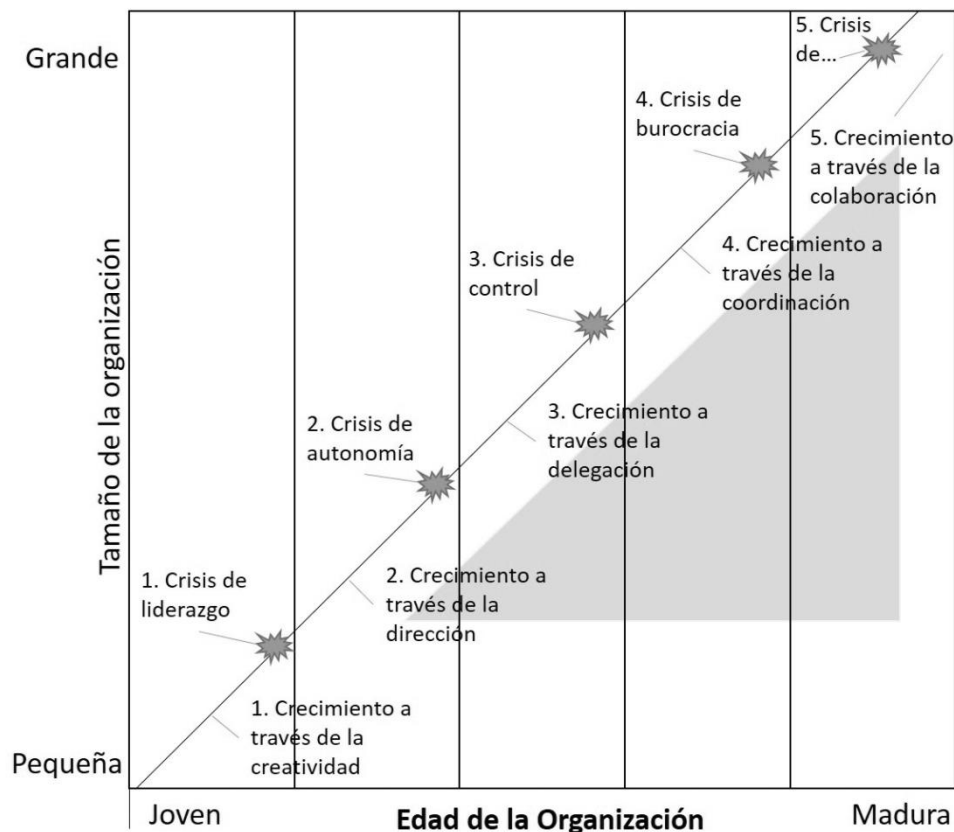
Tema	Autor	Fecha	Descripción
Factores de la empresa y del empresario y su relación con el éxito económico en las Pymes de la región centro de Coahuila, en México	Velarde, E., Araiza, Z., y García, A.	2014	Se analiza la relación que existe entre los factores de la empresa y del empresario y el éxito económico que han desarrollado las Pymes de la región centro del estado de Coahuila. Entre los resultados más relevantes se tiene que los factores del empresario no tienen asociación con el éxito económico, excepto en el grado de escolaridad obtenido, en el que se encontró que a un nivel de confianza del 95 % existe una relación positiva de 0.222 con el crecimiento en la inversión de maquinaria y equipo. El análisis efectuado también arrojó que la mayoría de las características de la empresa se asocian con el éxito económico de las Pymes.
Análisis estratégico para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes): estudio empírico en torreón, Coahuila, México.	Medina, M., López , S., Guerrero, L., Canibe , F., y Jaramillo, M.	2014	Los resultados se analizan y concluyen en cuatro dimensiones: Caracterización de las empresas, expectativas y clima empresarial; Estrategia y Organización; Tecnologías e Innovación; e Indicadores de rendimiento.
Modelo de planeación estratégica para las microempresas.	Martínez, L., Valle, G., Atondo, J., y Gastélum, J.	2013	Revela herramientas y metodologías básicas para que el administrador gestione correctamente las oportunidades y evite que las fluctuaciones del mercado, la falta de conocimientos administrativos y adelantos tecnológicos se conviertan en amenazas.
Competitividad y gestión de las Pymes.	Saldívar <i>et al.</i>	2012	La presente investigación tiene como propósito describir si el éxito competitivo de las Pymes esta positivamente relacionado con las capacidades directivas de la empresa en relación a la innovación de la misma.
Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel.	Rodríguez, E.	2010	El objetivo es de diseñar la Planeación Estratégica de la empresa y así mejorar su desempeño.
Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: estudio empírico en México.	Estrada, R., García, D., y Sánchez, V.	2009	Concluimos que las Pequeñas y Medianas Empresas altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico.

Nota: elaboración propia.

2.2.12 Modelos de crecimiento de las empresas

Un modelo de crecimiento de las organizaciones se muestra en la Figura 2.5, el llamado modelo de “cómo crecen las empresas” donde hace referencia al ciclo de vida de las empresas y consta de cinco fases donde en cada una de ellas habrá estabilidad, crecimiento, revolución y una crisis, además en este modelo se incluyen factores como el tamaño y la edad de la empresa, y en cada etapa de la empresa cambia el direccionamiento, es lo que la lleva a la siguiente fase y a volver a alcanzar la estabilidad en ese punto, para continuar con el crecimiento una revolución y por último la crisis. El autor menciona que no se puede usar el mismo tipo de direccionamiento de la empresa en las distintas etapas ni optar por alternativas utilizadas en el pasado, dado que de ser así no se puede pasar a la siguiente fase de crecimiento (Greiner, 1999).

Figura 2.5 Modelo de crecimiento de las empresas



Nota: Greiner (1999).

Décaro y Soriano (2014) destacan que en la década de los 80's surge otro modelo de cinco etapas de los autores Churchill y Lewis, enfocado a pequeñas empresas, donde mencionan que estas unidades se distinguen en tamaño y capacidad de crecimiento y son caracterizadas por su acción independiente, diferente estructura organizacional y diferentes estilos de dirección, se limitan a establecer que una empresa debe crecer y pasar por todas las etapas o morir en el intento; bajo estas condiciones, no logran asimilar la importancia de las etapas tempranas de origen o crecimiento y/o se limitan a determinar el tamaño de las ventas anuales o al número de empleados, ignorando otros factores presentes.

Estos mismos autores, Décaro y Soriano (2014), enfatizan que en base a experiencia, los autores del modelo determinaron cinco etapas: existencia, sobrevivencia, éxito, *take off* y recurso de madurez, además se consideran las variables de estilo de dirección, estructura organizacional, extensión de sistemas formales, objetivos estratégicos y participación del propietario.

Concluyendo Décaro y Soriano (2014) en su investigación de más de 70 modelos de crecimiento de las empresas, que cada vez que una organización pasa de una etapa a otra en su ciclo de vida, se modifica su funcionalidad, estructura y acciones. Y ya en el nuevo entorno que se genera, surgen necesidades internas, así mismo, se exige un proceso de reestructuración y acoplamiento que le permite lograr la competitividad, recordando que el entorno externo se encuentra igualmente cambiante y que los procesos, las estructuras, las estrategias y los objetivos deberán ser aptos a la etapa en el que se encuentra la organización; y para lograrlo es fundamental conocer el escalonamiento en el que se ubica la empresa.

2.2.12.1 El EFQM Excellence Model

Creado por la Fundación Europea para la Gestión de la calidad (EFQM), en un marco integral que puede aplicarse a cualquier organización basado en la excelencia, de la cual se desprenden ocho conceptos fundamentales de ella para otorgar el máximo beneficio a las empresas Europeas, los cuales son: (a) Añadir valor para los clientes, (b) Creando un futuro sostenible, (c) Desarrollo de capacidad organizacional, (d) Aprovechamiento de la

creatividad y la innovación, (d) Liderar con visión, (e) Inspiración e integridad, (f) La gestión con agilidad, (g) Tener éxito a través del talento de las personas, y (h) Sostener resultados sobresalientes (European Foundation For Quality Management, s. f.).

2.3 Marco Conceptual

En este apartado se muestran conceptos relevantes para el contexto de estudio, donde distintos autores aportan sus definiciones agregando sentido al estudio que se desarrolla.

2.3.1 Concepto de Diagnóstico

Romagnoli (2007: p. 1), define al diagnóstico como “El término hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que le impiden obtener los resultados deseados”. Para Rodríguez (2005) es el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica (Morelos, Fontalvo, y Vergara, 2010).

El diagnóstico consta de un proceso analítico que busca identificar y medir cualitativa y cuantitativamente las variables relevantes de la efectividad y eficiencia, nos ayuda como para adquirir los conocimientos y diseñar la estrategia para el progreso.

Para Arias y del Toro (2014) el diagnóstico se divide en tres pasos: la producción que podemos decir es la forma en que se recogen los datos, la frecuencia con que se recogían los métodos que se utilizaban para recogerlos. También señalan que complementariamente, se pueden utilizar métodos cualitativos y cuantitativos, tales como cuestionario y entrevista. El segundo paso es la organización, esta es la manera en que se trata los datos, su almacenamiento y el sistema de recuperación. Por último, el análisis que incluye desde el primer resultado hasta la emisión de los juicios (Arias y Del Toro, 2014).

Sánchez (2008) citando a Valdéz Rivera (1998) define el concepto de diagnóstico como el cual se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un

proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

De la misma manera, Sánchez (2008) cita la definición de Cummings y Worley (2001), quienes planean que el diagnóstico es una herramienta de la dirección, y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones.

El objetivo principal del diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella (Sánchez, 2008).

Caraballo, Aria y Matos (2012), plantean una tipología del diagnóstico donde se consideran cuatro tipos de diagnóstico que son, el global o general, expreso, funcional e integral. El primero de ellos es la evaluación exhaustiva de todas las áreas de la organización, el expreso es cuando se requiere el diagnóstico con urgencia para dar respuestas inmediatas, el funcional analiza una función en concreto y el último, de ellos es prácticamente un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Para Sánchez (2008) el aplicar el diagnóstico en una organización brinda beneficios, además de ser el resultado que espera la organización. De acuerdo a la situación y al tipo de diagnóstico que se aplique, se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo. Los beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la siguiente manera:

1. Conciencia del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
2. Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
3. Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.

4. Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
5. Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión.

2.3.2 Concepto de Planeación

Para David R Hampton “Planeación es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente; determinar objetivos a corto y largo plazos; definir métodos de realización” (Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez, 2012: p. 179).

El padre de la administración científica George R. Terry, citado por Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez (2012: p. 179) define planeación como aquella “selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto del futuro en la visión y formulación de las actividades propuestas que se crean sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. También es determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse, se debe preguntar: ¿Qué se necesita? ¿Qué cursos de acción deben adoptarse? ¿Cómo y cuándo realizarlos?”.

Para Koontz, “La planeación es la selección de objetivos o metas por alcanzar, definiendo las acciones necesarias para lograrlas, tomando decisiones por anticipado, eligiendo los cursos futuros de acción”. Mientras tanto para Goldstein, “Planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o staff directivo de una organización, prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo”. Ambos autores también citados por Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez (2012: p. 179).

Entonces, en resumen, la planeación es determinar el camino a seguir para ejecutar la estrategia, no asegura el éxito pero trata de dar mayor certidumbre al resultado, el resultado será dirigido a cumplir las metas u objetivos de la organización.

2.3.3 Concepto Administración estratégica

El concepto de la Administración estratégica inicia a partir de la toma de decisiones estratégica, por lo tanto implica aplicar el proceso administrativo vigente a la estrategia de operación que se tiene considerada para enfrentar el futuro. Entonces, la diferencia con la planeación estratégica es, que esta se encarga de que la organización se desempeñe eficazmente en el entorno competitivo, y la administración estratégica utiliza el proceso administrativo para alcanzar la eficiencia (Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez, 2012: p. 400).

2.3.4 Concepto de Estrategia.

Kenneth Andrews planteó una definición muy completa con la cual estudiosos estuvieron de acuerdo. “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que eso será” (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997: p. 3).

Esta definición como muchas otras, dejan ver que la estrategia debe responder a los siguientes factores: análisis del entorno de la empresa, el planteamiento de sus metas, definición de los recursos a utilizar, y a que se va a enfrentar. Es importante que la empresa conozca sus debilidades y fortalezas para que pueda plantear sus oportunidades y amenazas y por medio de sus estrategias enfrente dichas condiciones. La estrategia, siempre busca lograr se cumpla la misión de la empresa y sobre ese camino conducirá sus planes.

Henry Mintzberg define el término de estrategia como una serie de acciones que ocurren en el tiempo (Mintzberg *et al.*, 1997: p. 3). Por su parte, Hitt *et al.* (2015: p. 117) coinciden en que la estrategia es un conjunto acciones, pero también de compromisos integrados y coordinados, que además está diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Para Rivas (2013) “La estrategia es la estructura vital con la cual la empresa define su razón de ser”.

2.3.5 Concepto de ventaja competitiva

Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez (2012: p. 378) establecen que son elementos tangibles e intangibles que distinguen a una empresa de otras y determinan la selección de sus productos y servicios por los consumidores.

2.3.6 Concepto de Visión Organizacional

Para Roma y Sierra (2013), la visión es meramente la expresión vívida del futuro deseado, que de manera explícita o implícita integra a los diferentes *stakeholders* (accionistas) de la misma, y con la que sus miembros se comprometen, es decir la razón profunda de ser de la organización con el estado deseado en un futuro.

Así mismo la visión implica la voluntad de mejora profesional y persistencia de la organización. Se considera al buen líder como un visionario quien guía y orienta a su equipo, su responsabilidad y dedicación una vez formulada la visión es convertirla en operativa, bajarla a los distintos niveles de la organización, comunicarla y asegurarse que es adoptada e implementada por cada miembro de cada nivel de la organización, siendo los empleados los receptores simplemente de la visión (Roma y Sierra, 2013).

2.3.7 Concepto de liderazgo

Se denomina liderazgo al proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los demás miembros de un grupo. El liderazgo no solo es dirigir, puesto que los líderes no solo se encuentran en los niveles jerárquicos superiores, sino también en los grupos informales. El líder, estimula el poder de la motivación de las personas y las dirige hacia sus objetivos. (Oltra, Cúros, Díaz, Rodríguez-Serrano, Teba y Tejero, 2005: p. 248).

2.3.8 Concepto de Rentabilidad

La rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad o beneficio, sus factores son el precio de venta y el costo. Para que exista la rentabilidad, la diferencia entre ambos conceptos debe resultar positiva. (Faga, 2006: p. 12).

2.3.9 Concepto de calidad de los productos o servicios

La calidad sólo puede definirse en función del sujeto. La calidad de cualquier producto o servicio puede llegar a tener diferentes escalas. Un producto o servicio puede conseguir una valoración elevada en una escala a opinión del consumidor, y una valoración baja en otra. (Deming, 1989: p. 133).

Las reacciones de los clientes sobre la calidad del servicio son inmediatas, en cambio para expresar su percepción sobre la calidad de los productos puede ser inmediata en uno o dos años. Para entonces sus necesidades pudiesen haber cambiado (Deming, 1989: p. 145-146).

2.3.10 Definición de Costos

Para una organización los costos se representan la suma de las erogaciones en que incurren para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere un ingreso en el futuro. Los cuales pueden clasificarse (a) por su función: en costo de producción, costos de administración, costos de administración o costos de venta; (b) de acuerdo con su identificación en una actividad, departamento o producto; estos a su vez se clasifican en: costo directo e indirecto; (c) de acuerdo al tiempo en que fueron calculados: costos históricos y costos predeterminados; (d) de acuerdo a su comportamiento: costos variables y costos fijos; y, (e) de acuerdo al tiempo en que se enfrentan a los ingresos: costos del producto y costos del periodo. (Rojas, 2007: p. 10).

2.3.11 Concepto de Productividad

La Organización Internacional del Trabajo citada por (Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez, 2012: p. 25), la define como: la relación entre lo producido y lo consumido. Además ofrece brinda la posibilidad de incrementar el nivel de vida, mediante, (a) mayor cantidad de bienes de consumo como de bienes de producción, a menor costo y precio, (b) mayores ingresos reales, y (c) un esfuerzo de las bases económicas del bienestar humano.

2.3.12 Concepto Innovación

Según el Instituto Nacional de Estadística citado por Sánchez (2008: p.3), en su encuesta de Innovación Tecnológica de 1994, la innovación es un producto bien o servicio nuevo o

sensiblemente mejorado introducido en la empresa y la innovación además se basa en desarrollos tecnológicos, conocimientos nuevos adquiridos o nuevas combinaciones de las tecnologías ya existentes.

2.3.13 Éxito competitivo

Como en el deporte, el éxito competitivo es llevado a los negocios para el alto rendimiento de los ejecutivos y dirigentes de las organizaciones, los cuales deberán llevar a la práctica las enseñanzas del deporte de competencias de alto rendimiento. La primera clave es la ambición y las ganas de ganar, la segunda es la capacidad de resistencia a la frustración y la adversidad, la tercera clave es la voluntad, el esfuerzo, y la disposición a superarse en forma continua, la cuarta es la capacidad de diseñar estrategias ganadoras, la quinta es el estado de ánimo positivo y la capacidad de concentrarse y disfrutar de lo que se hace, la sexta es la capacidad de trabajar como equipo cohesionado, la séptima clave es la capacidad de liderazgo carismático y emocional, la octava es la capacidad de planificar y organizarse de forma adecuada, la novena clave es la capacidad de motivarse y motivar a los demás, la décima y última es la capacidad de cultivar y entrenar el talento (Sánchez, 2011).

2.3.14 Concepto de Objetivos

Agustín Reyes P. (2005: p. 29) cita a George Terry y su definición de objetivos: “Son las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador”. Reyes Ponce (2007: p.29) también menciona la definición de Koontz y O’Donnell señalan, “los objetivos son diversamente conocidos como misiones, propósitos, metas o blancos y que nadie puede especificar como cumplir un objetivo vago e indeterminado (...)”.

Los objetivos establecen qué es lo que se va a lograr, deben ser medibles, alcanzables, y el tiempo en que serán logrados, pero no indican el curso de acción para lograrlos. Los objetivos también se plantean como generales y específicos, y deben coincidir con la misión de la empresa.

Para Alcaraz citado por Franco (2009), los objetivos “son puntos intermedios de la misión. Son el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad”.

2.4 Teorías relacionadas

Se relacionan con el presente estudio la teoría de sistemas, puesto que estuvo dirigido a una empresa en particular y fue fundamental estudiar sus sistemas y subsistemas internos; la teoría de las decisiones se relaciona directamente con las empresas y por lo que se trata de describir en este estudio.

2.4.1 Teoría de sistemas

“La teoría de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes al estudiar a las organizaciones como sistemas inmersos en microsistemas (...) que se interrelacionan y se afectan mutuamente. La teoría moderna de sistemas se desarrolló gracias a Ludwing Von Bertalanffy, quien señaló que no existe elemento físico o químico independiente; todos los sistemas están integrados en unidades relativamente interdependientes” (Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez, 2012: p. 84).

Como cita Palafox de Anda, Hernández y Rodríguez (2012: p. 84), “Kenneth Boulding escribió *La teoría general de sistemas y la estructura científica* con lo cual revolucionó el pensamiento científico y planteó la clasificación para los sistemas en siete niveles”.

2.4.2 Teoría de las decisiones

La toma de decisiones simplemente es el acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre. La teoría de las decisiones cuenta con modelos de criterios de decisión los cuales son: certeza, riesgo, incertidumbre estructurada e incertidumbre no estructurada. Además la toma de decisiones en una organización está implícita en las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar.

CAPÍTULO III. EMPRESA DE ESTUDIO

A lo largo de este apartado conoceremos los antecedentes, las características generales de la empresa y su entorno, para de este modo situar el contexto de la empresa sujeto de estudio.

3.1 Descripción y antecedentes de la empresa

Materiales PT es una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción tales como madera, ferretería, cemento, bloque, agregados, material ligero, acero, plomería y electricidad. Surge en el año de 1989 bajo la razón social de su fundador, contando entonces con un solo almacén, un pequeño local y un camión, teniendo como empleados a sus dos hijos mayores, su esposa y dos cortadores de madera. A través de los años y gracias a la inversión realizada se pudo agregar un almacén más grande, un andén de carga, una flotilla de camiones de reparto, tracto camiones, montacargas, entre otros activos.

Por necesidades de crecimiento, en el año 2001 cambió su razón social a la de una Sociedad Anónima de Capital Variable, siendo los socios el Fundador y sus tres hijos. Pero, a partir del 18 de diciembre de 2004 es cuando la empresa empieza a formar parte de la red de concesionarios de un corporativo reconocido a nivel nacional e internacional. Esta concesión es un esfuerzo realizado por la empresa nacional cementera, para brindar uniformidad en cuanto al servicio y calidad de productos por parte de dichos concesionarios, para ello, los elige por los años de experiencia en el negocio de materiales para la construcción, volumen de venta de cemento y agregados, comportamiento en pagos, entre otros aspectos. Actualmente existen más de 800 concesionarios de esta marca en todo el país.

Hoy en día la empresa se ha hecho de una flota de camiones muy extensa, alrededor de 30 entre camiones de volteo, camiones de carga, camionetas repartidoras, retroexcavadoras, montacargas, entre otros equipos, todos ellos trabajando diariamente en las actividades de su negocio y alternando con otros de la empresa.

Sus negocios se han expandido, y se crearon dos sucursales independientes y otros negocios relacionados, los cuales son: importador y comercializador de madera, fletes locales y foráneos, fabricación y comercialización de bloque de excelente calidad, así como la comercialización de agregados.

3.2 Características de la empresa

Es una empresa familiar con más de 25 años de operación. Pertenece a la red de concesionarios, del giro de venta de materiales para la construcción, tales como: cemento, acero, madera, plomería, electricidad, bloques, agregados, entre otros. Está Integrada por el 17 empleados (Véase Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Planilla de “Materiales PT”

1	Director General	1	Almacenista
1	Administrador	1	Ayudante de Almacén
1	Contador	2	Cortadores de Madera
1	Administrador de Cartera	1	Encargado de Patio
1	Cajera	4	Choferes
2	Empleados de Mostrador	2	Vendedores

Nota: Elaboración propia.

3.3 Entorno de la empresa

En el entorno de la empresa se observó que su competencia comprende a las tiendas de materiales principalmente del noreste de la ciudad de Ensenada, no obstante, la empresa internacionalmente conocida como Home Depot, así como otras del giro de la construcción que se encuentran distribuidas en el resto de la ciudad, pueden ser competencia directa debido a su capacidad en el manejo de producto, entrega, competitividad en precio, calidad y marca.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe el marco metodológico de la investigación, que comprende la manera en que se desarrolló este estudio de caso, en el cual se describe, el alcance, enfoque, cronograma, instrumento de medición, delimitación y objeto de estudio.

4.1 Definición conceptual y operacional de las variables

En este apartado se muestran las definiciones conceptuales de algunos autores así como la definición operacional aplicable para este estudio (Cuadros 4.1 y 4.2).

Cuadro 4.1 Definición conceptual y operacional de planeación estratégica

Definición conceptual	Definición Operacional
La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. (...) Las metas y objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas. (...) La Planeación estratégica es un proceso reiterativo. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998: p. 8).	La planeación estratégica de la empresa se determina con base a la información recabada en una análisis interno y externo que permitan describir sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que permitan una mejor toma de decisiones, impactando a lo largo y ancho de la empresa, mediante la formulación estrategias a largo plazo para el logro de los objetivos y la mejora en su competitividad.

Nota: Elaboración propia.

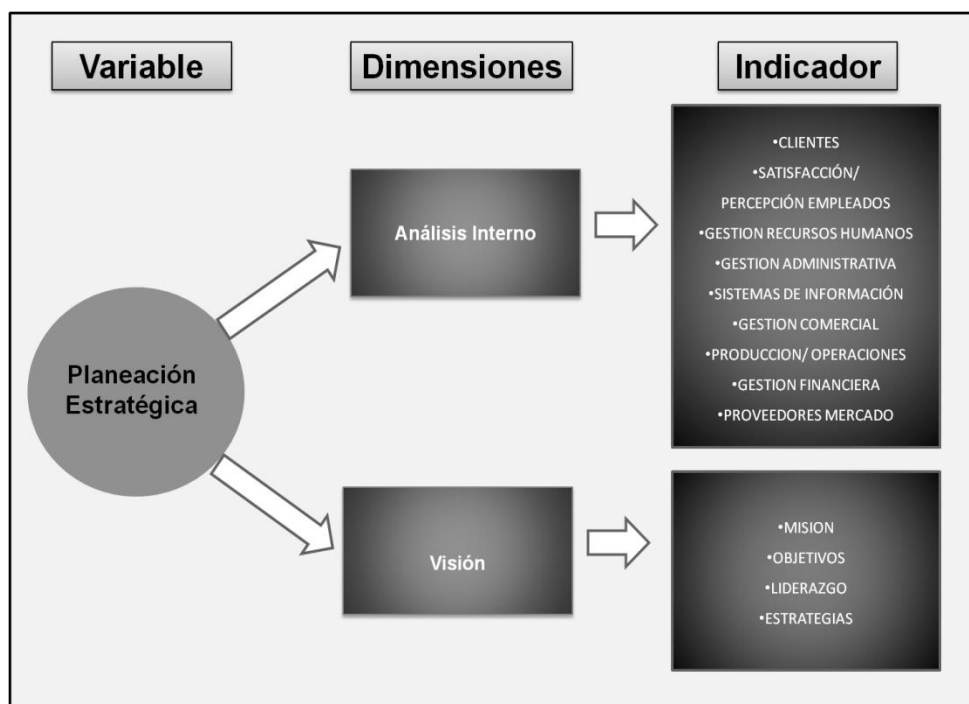
Cuadro 4.2 Definición conceptual y operacional de competitividad

Definición conceptual	Definición Operacional
“La habilidad de una organización para ofrecer productos y/o servicios que responden a los requerimientos de calidad y precio que demandan los mercados locales y globales, logrando un rendimiento adecuado sobre la inversión. Se fundamenta en la innovación de sus estrategias, en el incremento sostenido de su productividad, la creación de valor, en la capacidad para establecer sinergia con otras organizaciones e instituciones y en el profundo conocimiento del entorno competitivo determinado por los mercados y consumidores” (Saldivar <i>et al.</i> , 2012).	La competitividad se describe en base a la información que maneja de sus competidores, la rentabilidad que ofrece a sus socios, la calidad de sus productos y servicios, la eficiencia del manejo de sus costos, la productividad de sus recursos y la innovación en sus productos, servicios o procesos.

Nota: Elaboración propia.

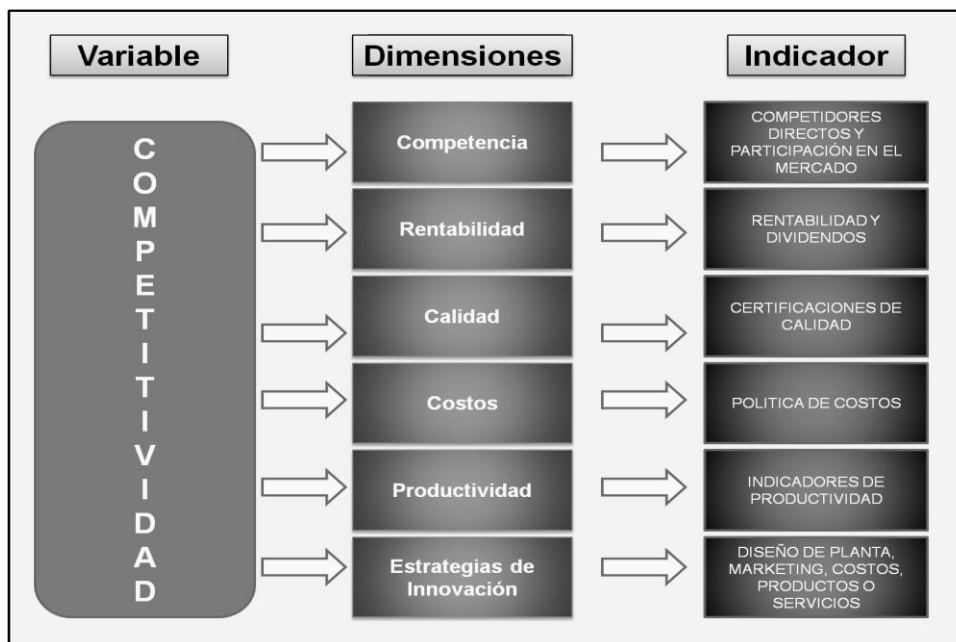
A continuación se presentan en las Figuras 4.1 y 4.2 de este apartado, los modelos de evaluación ex-ante para variables dependiente e independiente, sus dimensiones e indicadores.

Figura 4.1. Modelo operacional de la variable independiente



Nota: Elaboración propia.

Figura 4.2 Modelo operacional de la variable dependiente



Nota: Elaboración propia.

4.2 Operacionalización de variables

Se describe por medio de cuadros la operacionalización de las variables de Planeación Estratégica y Competitividad, siendo las que comprende el estudio. Veremos sus dimensiones e indicadores de medición. Así mismo dichas variables son representadas en los modelos Ex-ante que se muestran en las Figuras 4.1 y 4.2 de este capítulo.

Cuadro 4.3 Operacionalización de las variables de planeación estratégica

Dimensiones	Indicadores	Ítemes
Análisis Interno	Calidad de productos y servicios percibida	CL1-CL19
	Satisfacción laboral	CE1-CE20
	Gestión recursos humanos (RH)	PE1RH-PE11RH
	Gestión administrativa/ legal	PE12AL-PE19AL
	Sistemas de información o tecnológicos	PE20SIT-PE30SIT
	Gestión comercial	PE31GC-PE42GC
	Producción/ operaciones	PE43PO-PE52PO
	Gestión financiera	PE53FIN-PE62FIN
	Proveedores	PE63PRV-PE70PRV
Visión	Misión	PE71M-PE85M
	Objetivos	PE86OB-PE96OB
	Liderazgo	PE97LD-PE110LD
	Estrategias	PE111EST-PE123EST

Nota: Elaboración propia.

Cuadro 4.4 Operacionalización de las variable de competitividad

Dimensiones	Indicadores	Ítemes
Competencia	Competidores directos y participación en el mercado	CO124COMP-CO135COMP
Rentabilidad	Rentabilidad y dividendos	CO136RENT-CO140RENT
Calidad	Certificaciones de calidad	CO141QLY-CO148QLY
Costos	Política de costos	CO149COST-CO153COST
Productividad	Productividad de los recursos	CO154PROD-CO160PROD
Estrategias de innovación	Procesos, productos o servicios	CO161EI-CO167EI

Nota: Elaboración propia.

4.3 Tipo de investigación

Este estudio de caso se desarrolló con un enfoque mixto, dado que es una integración sistemática de enfoque cuantitativo y cualitativo, con el propósito de obtener una fotografía de Materiales PT en la que se basa este estudio, y poder hacer inferencias para contribuir a la mejora de la misma (Hernández *et al.*, 2010: p. 546). Se buscó identificar las características de la población que es objeto de estudio, tiene un alcance descriptivo puesto que pretendía describir la situación actual de la empresa sobre la planeación estratégica y los factores competitivos de la misma, mediante la aplicación de los instrumentos de medición, que permitían la percepción sobre los sucesos cotidianos de la misma conformados por datos medibles u observables, útiles para la toma de decisiones en la empresa.

La postura del investigador fue participante ya que conocía previamente de los procesos, y hasta cierta parte, el funcionamiento de la empresa. Por otro lado la postura no fue participante, ya que al momento del estudio no existía ninguna relación laboral con la empresa, por lo tanto se vio el tratamiento de la investigación de manera externa.

Este estudio de caso pretende servir para el mejoramiento de Materiales PT, así como para la realización de otros estudios en empresas similares, donde se permita aplicar la metodología que se desarrolló en este estudio, o bien como fuente de consulta académica.

Desde el punto de vista positivista, este estudio de caso planteó una problemática a resolver, partiendo de lo que hasta el momento se conocía del fenómeno, refiriéndonos a la empresa Materiales PT, la cual es una empresa familiar carente de planificación estratégica, lo que afecta a la competitividad de la misma, al no explotar sus recursos de tal manera que le permita ser más rentable y productiva; no cuenta con un rumbo claro y definido el cual seguir, la empresa no atiende aspectos clave para sus clientes y para sector en el que se desenvuelve. Por lo anterior es importante que la empresa determine mediante un análisis FODA cuáles son sus oportunidades y amenazas, y una vez que identifique sus fortalezas poder enfrentarlas aprovechar las oportunidades, así como eliminar sus debilidades.

Esta problemática se abordó del enfoque cuantitativo y cualitativo donde, por una parte el enfoque cuantitativo, con un método objetivo adapta categorías conceptuales y relaciones explicativas entre dichas categorías. El enfoque cualitativo aplica el método de estudio inductivo, ya que se recopilaron datos sin el afán de basarnos en una teoría definida al inicio, sino que se logra una perspectiva general posterior al análisis de dato por dato (Hernández *et al.*, 2010: p. 9).

4.4 Diseño de la Investigación

En este capítulo se pretendía describir el área de estudio, el tipo de estudio que se desarrolló, las características de la población y rasgos importantes del fenómeno que se investigó como señala Hernández *et al.* (2010: p. 80) fue un estudio de tipo descriptivo.

Para obtener la información se llevó a cabo un estudio no experimental transversal, dado que se realizó en días de actividades normal. Para la recolección de información se estableció la fecha del 1 de enero al 30 de abril.

4.5 Horizonte temporal y espacial

La aplicación de los instrumentos de evaluación para la búsqueda de los resultados que se deseaban obtener en esta investigación se llevó a cabo durante el período de enero a abril de 2015.

El estudio tuvo como propósito obtener un diagnóstico de Materiales PT la cual se encuentra en la ciudad de Ensenada, B. C., y que permitiera detectar las áreas de oportunidad y para proponer alternativas de mejora en cuanto a la gestión estratégica que le permita ser competitiva. El diagnóstico se desarrolló mediante un análisis interno de sus sistemas administrativos, gestión de recursos y procesos, liderazgo, estrategias, políticas, ventas y clientes, desde el enfoque de las disciplinas de la administración estratégica y pensamiento estratégico.

La justificación para este estudio de caso es por implicaciones prácticas, la finalidad fue propiciar un cambio en la empresa, mediante el esclarecimiento de datos medidos y

observados que le permitieran planificar estratégicamente y coadyuvara en la competitividad de la empresa.

La realización de la investigación fue viable, puesto que se contó con la disponibilidad y el permiso de la empresa para indagar en la información necesaria para el desarrollo de la investigación. La información se encuentra impresa, en sus bases de datos, y el personal fue autorizado para proporcionarla.

Se programaron las entrevistas y aplicación de encuestas en un horario disponible para cada área, y para los clientes que visitaron la empresa en el periodo antes mencionado de aplicación de los instrumentos.

La viabilidad en relación a los recursos calculados fueron muy bajos y aceptables, el tiempo con el que se dispuso para la aplicación fue de aproximadamente un mes, y la aplicación se llevó a cabo en el horario vespertino de la empresa. El trabajo de campo fue llevado a cabo por el propio investigador.

4.6 Población y muestra

La información que se recolectó para este estudio de caso proviene de Materiales PT de la ciudad de Ensenada, B. C., aplicado a todos los empleados de la misma de todos los niveles, tanto directivos, administrativos y operativos, con la finalidad de obtener el diagnóstico del análisis situacional una vez detectadas las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de la empresa, así como las posibles amenazas que podrían afectar su competitividad.

La población en cuanto a clientes, se dividió en dos partes: la primera correspondía a la cartera de vendedores y la segunda a clientes atendidos por empleados de mostrador. El promedio mensual de los clientes considerados la población del estudio era de 379 aproximadamente, los cuales fueron considerados como la población de esta investigación.

La muestra fue parte de la población que se seleccionó para analizar y sus resultados nos permitieron estimar las características de la población de estudio. El tipo de muestra: fue no probabilística (Hernández *et al.*, 2010: p. 176) dado que la selección de los elementos de la muestra correspondía a las características propias de la investigación, es decir, se estudió una empresa y su gestión estratégica, entonces, fueron todas las personas que laboran en ella.

Características de la muestra a considerada:

1. Clientes con la última compra registrada superior a diez mil pesos (moneda nacional).
2. Clientes de la cartera de los vendedores y público general.
3. Clientes que realizaron su compra entre los días tres y cuatro de marzo de 2015.

4.7 Técnica de recolección de datos

El cuestionario y encuesta, instrumentos de la investigación, se aplicaron 1 de febrero al 31 de mayo.

El trabajo de campo se llevó a cabo por medio de aplicación de cuestionario de manera personal y directa. La aplicación del instrumento de evaluación se desarrolló como se muestra en el siguiente cronograma:

Tabla 4.1 Cronograma de aplicación del instrumento

Acciones	2014		2015	
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Validación del instrumento				
Pilotaje del instrumento				
Aplicación del instrumento a Directivos y administrativos				
Aplicación del instrumento a personal operativo y clientes				

Nota: Elaboración propia.

4.8 Instrumento de medición

Las herramientas que se consideraron como instrumentos de medición para el desarrollo del diagnóstico de Materiales PT son: (a) Cuestionario (Para Gerente y puestos estratégicos, basado en el modelo EFQM)¹ (Anexo 2), (b) Encuesta (Empleados empresa) (Anexo 3), y (c) Encuesta (Para clientes de Materiales PT) (Anexo 4).

El EFQM Excellence Model utilizado por la Fundación Europea para la Gestión de la calidad, (EFQM): Creado en un marco integral que puede aplicarse a cualquier organización basado en la excelencia, de la cual se desprenden ocho conceptos fundamentales de ella para otorgar el máximo beneficio a las empresas Europeas los cuales son: (a) Añadir valor para los clientes, creando un futuro sostenible, (b) desarrollo de capacidad organizacional, (c) aprovechamiento de la creatividad y la innovación, (d) liderar con visión, (e) inspiración e integridad, (f) la gestión con agilidad, (g) tener éxito a través del talento de las personas, y por último, (h) sostener resultados sobresalientes (European Foundation for Quality Management, s. f.).

Por su parte, el cuestionario de este modelo sirve de guía para que las empresas indaguen hacia su interior, en distintos ámbitos que les permita tomar decisiones para el logro de la excelencia en sus organizaciones, por lo anterior fue que se eligió para el desarrollo de este diagnóstico. Asimismo, evalúa varios criterios que han sido adaptados para lograr la finalidad de este estudio tales como clientes, personal, gestión de recurso humano, liderazgo, estrategias, mercado, calidad, sistemas y procesos, entre otros.

El cuestionario tuvo como finalidad recabar información a profundidad de varias áreas de la empresa, aplicado de manera personal y objetiva por el investigador, con el propósito de que como resultado se obtuviera información cualitativa y cuantitativa.

¹ EFQM Conocido como modelo de excelencia empresarial, creado por la Fundación Europea para la Calidad en 1988.

El cuestionario aplicado a la Alta Dirección contenía ítemes para evaluar los siguientes criterios: gestión de recursos humanos, gestión administrativa/ legal, sistemas de información/ tecnológicos, gestión comercial, producción/ operaciones, gestión financiera, proveedores, misión, objetivos, liderazgo, estrategias, competencia, rentabilidad, costos, productividad y estrategias de innovación.

Por otro lado, la encuesta aplicada al resto de los empleados estuvo integrada de preguntas que pretendían evaluar la percepción del desempeño de la empresa por el personal y obtener como resultado oportunidades de mejora, tomando en cuenta las opiniones y aportaciones para la mejora de sus procesos. Basado en el cuestionario del estudio de caso de una empresa ferretera en la ciudad de Tijuana, por Evelyn González (2012).

El tercer instrumento de evaluación se aplicó a los clientes y fueron preguntas enfocadas a conocer la percepción de los clientes sobre el servicio y productos de la empresa, son preguntas de opción de escala Likert², son 19 ítemes, basados en el cuestionario del estudio de caso de una empresa ferretera en la ciudad de Tijuana, por Evelyn González (2012).

4.9 Validación del instrumento

Para obtener evidencia de que la definición semántica está correctamente representada en los ítemes formulados se llevó a cabo del índice cuantitativo de la validez de contenido del instrumento por el método de Lawshe (1975) modificado por Tristán (2008) el cual consiste en obtener el acuerdo de un panel de Evaluación de Contenido, integrado por especialistas en las variables a evaluar, quienes emiten su opinión sobre cada ítem en tres categorías: esencial, útil pero no esencial, no necesario o no importante, y que estén asociados con la habilidad, conocimiento o competencia medidos por el ítem para el desempeño de una tarea (Véase Anexo 1).

El instrumento para la recolección de datos es un cuestionario con escala tipo Likert de cinco categorías de respuesta, presentándose de la siguiente manera: 1= Totalmente en

²Likert: Se generan ítemes a manera de afirmaciones para medir las variables, y sus respuestas se relacionan en una escala propuesta que se denomina escala Likert, que va del 0 al 3, 5 o 7.

desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo.

La validación de contenido estuvo representada por 5 académicos con el grado de Doctorado de la Universidad Autónoma de Baja California, a quienes se les solicitó que evaluaran por separado los ítems de la encuesta, con la importancia del ítem para la determinación de la planeación estratégica de la empresa objeto de este estudio, con base en la siguiente escala: 1) Esencial, 2) útil pero no esencial, y 3) No importante.

Por correo electrónico se envió a los académicos el cuestionario inédito, con un total de 286 ítems correspondientes a dos variables: la primera la planeación estratégica con 234 ítems y la segunda variable se refiere a la competitividad, con 52 ítems.

Los académicos hicieron la evaluación de cada uno de los ítems correspondientes a las dos variables, pudiendo observar la operacionalización de variables, respondiendo en la escala que se mencionó anteriormente. Posteriormente se determinó la razón de validez de contenido (CVR y CVR') para cada uno de los ítems mediante las ecuaciones que determina Lawshe, modificado por Tristán en (2008) (ecuación 1, cálculo del índice de validez de contenido, CVI), donde los ítems se consideran aceptables cuando su CVR' es igual o mayor a .58.

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CRV_i}{M}$$

Donde, CVRi = Razón de Validez de Contenido de los ítems aceptables de acuerdo con el criterio de Lawshe.

M = Total de ítems aceptables en la prueba

Resultados.

El instrumento en su mayoría fue considerado por los jueces como exitoso para el objetivo de este estudio. El total de la validez de contenido nos dio como resultado 1.31%, muy superior a lo requerido en este modelo que es .58%. No obstante, por recomendación de los validadores se integraron ítems para reducir el número de los mismos en 167.

La muestra para la aplicación de la prueba piloto estuvo representada por personal de una empresa con características similares a Materiales PT, llevada a cabo el 2 de enero en una empresa de materiales para la construcción ubicada al sur de la ciudad de Ensenada. El cuestionario principal (Anexo 2) lo respondieron el Gerente de Recursos Humanos y el propietario, el cuestionario de los empleados (Anexo 3) lo respondieron empleados de esta empresa y la encuesta de clientes (Anexo 4) la respondieron 10 clientes al azar que visitaron en ese día la tienda.

Los resultados fueron procesados utilizando el programa de estadística IBM SPSS Statistics, se capturaron todas las variables, y los resultados del prueba piloto del cuestionario de los empleados y de la encuesta de clientes, obteniendo un Alfa de Cronbach de .745 en 19 ítemes que evalúan los clientes, lo que refleja una confiabilidad inicial del instrumento alta.

Se buscó la obtención de la fiabilidad de los tres instrumentos de medición, sin embargo por su naturaleza y aplicación no fue posible obtenerla. En el caso del cuestionario de análisis empresarial, fue respondido por el propietario y administrador, lo cual se describió en la metodología. Para el caso del cuestionario dirigido a los empleados, no fue posible obtener el Alpha de Cronbach puesto que la mayoría de los ítemes se mide con distinta escala.

La encuesta que respondieron los clientes de la muestra, dio en la prueba de fiabilidad en el sistema IBM SPSS Statistics mediante el Alfa de Cronbach fue de .732 con 20 números de ítemes. El resultado que se desea obtener es la máxima aproximación al 1, esto es, cuando los ítemes se encuentran muy correlacionados entre sí y miden un mismo constructo, y en dicho caso se cuenta con máxima fiabilidad y consistencia de la escala (Frías, 2014). En este instrumento es de .732 y es bastante aceptable.

Cuadro 4.5 Escala Alfa de Cronbach

Prueba de Confiabilidad	
Alpha de Cronbach.	Núm. De Ítemes
.732	20

Nota: Elaboración propia, por medio del programa IBM SPSS Statistics. Resultado del Alfa de Cronbach.

4.10 Interpretación y análisis de datos

Para determinar el nivel de planeación estratégica percibida en la empresa, se creó una variable llamada planeación estratégica en el programa estadístico IBM SPSS Statistics que comprende 123 ítemes evaluados con escala Likert del 1 al 5; los resultados por cada caso serán sumados y promediados para ubicarlos en el siguiente baremo. Se establece como criterio que no es aceptable si se ubica en los niveles I y II, por lo contrario, será aceptable siempre que el resultado se ubique en el nivel III ó IV (Cuadro 4.6).

Cuadro 4.6 Baremo de la variable planeación estratégica

Descripción	Mínimo	Máximo
NIVEL I: Nulo	0	154
NIEVEL II: Elemental	155	309
NIVEL III: Adecuado	310	464
NIVEL IV: Sobresaliente	465	615

Nota: Elaboración propia.

Para determinar las fortalezas y debilidades de las áreas de la empresa que percibe la alta dirección, se creó el baremo que se presenta a continuación donde se ubica el resultado de la media tratado en el programa estadístico IBM SPSS Statistics, de las variables creadas como gestión de recursos humanos, gestión administrativa, sistemas de información, gestión comercial, producción, gestión financiera y proveedores que corresponden a la dimensión de análisis interno.

Cuadro 4.7 Baremo para las variables de gestión de recursos humanos, gestión administrativa, sistemas de información, gestión comercial, producción, gestión financiera y proveedores

Descripción	Mínimo	Máximo
NIVEL I: Nulo	0	15
NIEVEL II: Elemental	16	30
NIVEL III: Adecuado	31	45
NIVEL IV: Sobresaliente	46	60

Nota: elaboración propia.

Se establece el criterio que los resultados que se ubiquen en el nivel I y II del baremo anterior, se consideran una debilidad de la empresa. Los resultados que se ubiquen en el nivel III y IV se consideran una fortaleza para la empresa. Se creó también otro baremo para ubicar las variables de misión, objetivos, liderazgo y estrategias, indicadores que corresponden a la visión de la empresa (Cuadro 4.8).

Cuadro 4.8 Baremo de las variables de misión, objetivos, liderazgo y estrategias, indicadores que corresponden a la visión de la empresa

Descripción	Mínimo	Máximo
NIVEL I: Nulo	0	16
NIEVEL II: Elemental	17	33
NIVEL III: Adecuado	34	50
NIVEL IV: Sobresaliente	51	75

Nota: elaboración propia.

Para el análisis de los datos sobre el cuestionario de los empleados específicamente del ítem CE6 al CR16, se establece el criterio donde debilidad es igual a las respuestas con un porcentaje igual o menor al 50%, mientras que fortalezas son las respuestas arriba del 51%. Así, pues, para definir el nivel de la competitividad de la empresa se creó el siguiente baremo.

Cuadro 4.9 Baremo para la variable de competitividad

Descripción	Mínimo	Máximo
NIVEL I: Nulo	0	55
NIEVEL II: Elemental	56	111
NIVEL III: Adecuado	112	167
NIVEL IV: Sobresaliente	168	220

Nota: elaboración propia.

Para las dimensiones que conforman la variable de competitividad, los cuales son competencia, rentabilidad, calidad, costos, productividad y estrategias de innovación, se creó el siguiente baremo para la ubicación de sus resultados:

Cuadro 4.10 Baremo para las variables de competencia, rentabilidad, calidad, costos, productividad y estrategias de innovación

Descripción	Mínimo	Máximo
NIVEL I: Nulo	0	15
NIEVEL II: Elemental	16	30
NIVEL III: Adecuado	31	45
NIVEL IV: Sobresaliente	46	60

Nota: elaboración propia.

Para el instrumento aplicado a clientes se establece el siguiente baremo, el cual evalúa los resultados sobre la percepción de los mismos respecto a la calidad de sus productos y servicios.

Cuadro 4.11 Baremo para la variable de calidad de productos y servicios

Descripción	Mínimo	Máximo
NIVEL I: Mala	0	23
NIEVEL II: Regular	24	47
NIVEL III: Buena	48	71
NIVEL IV: Excelente	72	95

Nota: elaboración propia.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos de tres instrumentos de recolección de datos utilizados en este estudio de caso. En primer lugar se presenta la caracterización de la población que fue sujeto del análisis en el presente estudio de caso. Posteriormente, se presenta el análisis descriptivo de las variables que son resultado de los tres cuestionarios aplicados de la siguiente manera:

1. Cuestionario de Análisis Empresarial basado en el modelo EFQM³, aplicado al Director General y Administrador de la empresa.
2. Analizamos los resultados de la encuesta aplicada a los 16 empleados restantes de la empresa.
3. Por último, se presenta la encuesta aplicada a 40 clientes de menudeo de la empresa.

5.1 Caracterización de la muestra

La empresa de materiales para la construcción “Materiales PT S. A. de C. V.” dedicada al sector comercial y de servicios de construcción, es una empresa local y familiar con más de 25 años de vida. Ubicada en la ciudad de Ensenada, Baja California. Es catalogada según la clasificación de la Secretaría de Economía (2012) como una pequeña empresa al contar con 17 empleados de planta.

Del personal que labora en la empresa la mayor parte no cuenta con estudios superiores, no obstante, las áreas administrativas si están dotadas de personal preparado de manera profesional y en algunos casos con postgrado, esto es, sin considerar al Director General.

De los empleados encuestados la mayor parte corresponden al área de operaciones o logística donde son siete incluyendo al encargado. Del área de ventas se encuestó a 4 vendedores, incluyendo a los empleados de mostrador y a los de ruta. En el almacén laboran dos personas, el encargado y el ayudante. Para el resto de los puestos, que son caja,

³ EFQM Conocido como modelo de excelencia empresarial, creado por la Fundación Europea para la Calidad en 1988.

crédito y contabilidad, solo se encuestó a una persona, que es quien desempeña dicho puesto. Cabe aclarar que el Administrador, que es empleado de la empresa, también respondió al cuestionario de análisis empresarial.

El horario de trabajo es de las 7 a 18 horas, esto para la mayor parte de los empleados, es decir, nueve horas laborables. Como observación, se detectó que la jornada semanal es de más de cincuenta horas, sin recibir ninguna remuneración por las horas extras laboradas.

Analizando la información recabada, se observó que la mayor parte de los empleados lleva entre tres y siete años laborando en la empresa, y algunos otros más de diez. Los resultados antes mencionados, son parte del análisis de frecuencias que se hizo con la información recolectada con los instrumentos, por medio del programa IBM SPSS Statistics, y los cuales se relacionan en la siguiente tabla, indicando el de mayor porcentaje en cada caso.

Cuadro 5.1 Análisis de factores socio-demográficos de empleados

Variable	Indicador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Mayor
Antigüedad del Empleado	De 0 A 3 años	6	37.5	*
	De 4 A 7 años	4	25.0	
	De 8 A 11 años	1	6.3	
	De 12 A 15 años	1	6.3	
	Más de 16 años	4	25.0	
	n=	16	100.0	
Área del Empleado	Ventas	4	25.0	
	Almacén	2	12.5	
	Contabilidad	1	6.3	
	Operaciones/ logística	7	43.8	*
	Crédito	1	6.3	
	Caja	1	6.3	
	n=	16	100.0	
Horario que laboral	De 7 a 6	11	68.8	*
	De 8 a 6	5	31.3	
	n=	16	100.0	

Nota: Elaboración propia.

En la aplicación de la encuesta a clientes, se obtuvieron datos donde podemos observar que las personas que respondieron a la encuesta, mayormente fueron del sexo masculino alcanzando el 72.5%. Del mismo cuestionario, se observa que la frecuencia de compra de

los clientes, se basó mayormente en clientes frecuentes representado por el 55% los cuales respondieron que compran frecuentemente.

Cuadro 5.2 Análisis de factores socio-demográficos de clientes

Variable	Indicador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Mayor
Sexo del cliente	Femenino	11	27.5	
	Masculino	29	72.5	*
	n=	40	100.0	
Frecuencia de compra del cliente	única ocasión	1	2.5	
	Ocasionalmente	11	27.5	
	Frecuentemente	22	55.0	*
	No respondió	6	15.0	
	n=	34	100.0	

Nota: Elaboración propia. Basado en el programa IBM SPSS Statistics. Describe los resultados analizados por medio de frecuencias.

5.2 Análisis descriptivo de variables

A continuación, se expresan los resultados obtenidos del procesamiento de los datos que conforman los tres instrumentos de recolección utilizados. Para dicho procesamiento se utilizó el programa Excel 2013, de la paquetería de Microsoft Office 2013; y se utilizó el programa estadístico IBM SPSS Statistics para el análisis estadístico de los datos.

5.2.1 Planeación estratégica

Para obtener resultados sobre la variable Planeación Estratégica, se creó en el programa IBM SPSS Statistics, una variable de 123 ítemes. En el capítulo de metodología se estableció un baremo para esta variable, con lo cual se determina que se ubica en el nivel III como adecuado, siendo aceptable para este estudio.

Las dimensiones que comprende la planeación estratégica en este estudio, así como sus indicadores, fueron evaluados. La dimensión de análisis interno fue evaluada con base a la percepción de la alta dirección, para conocer las debilidades y fortalezas de la organización, representada por las áreas de la empresa; donde por medio del programa estadístico IBM SPSS Statistics, se crearon variables de cada indicador o área y así establecer la media en

las respuestas, para después basarnos en los baremos establecidos en el capítulo de metodología.

Cabe señalar que ninguna de las variables alcanzó el nivel IV de sobresaliente, al igual que el nivel I de nulo. Véase los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 5.1 Descripción indicadores del análisis interno a percepción de la alta dirección

Indicador	N	Media	Posición en el baremo	Observaciones
1. Gestión de Recursos Humanos	2	29.5000	Nivel II (Elemental)	Debilidad
2. Gestión Administrativa/ Legal	2	35.5000	Nivel III (Adecuado)	Fortaleza
3. Sistemas de Información o Tecnológicos	2	43.5000	Nivel III (Adecuado)	Fortaleza
4. Gestión Comercial	2	44.0000	Nivel III (Adecuado)	Fortaleza
5. Producción/ Operaciones	2	44.0000	Nivel III (Adecuado)	Fortaleza
6. Gestión Financiera	2	39.0000	Nivel III (Adecuado)	Fortaleza
7. Proveedores	2	33.0000	Nivel III (Adecuado)	Fortaleza

Nota: Elaboración propia. Basado en el programa estadístico IBM SPSS Statistics. Tabla 5.1 que indica la media de los indicadores del análisis interno como dimensión de la variable de planeación estratégica.

Se crearon también las variables por cada indicador de la visión, para determinar su nivel del baremo detallado en la metodología del capítulo IV (Tabla 5.2).

Tabla 5.2 Nivel de los indicadores de la Visión en la percepción de la Alta dirección

Indicador	Media	Posición en el baremo	Observaciones
Misión	35.5000	Nivel III (Adecuado)	Fortaleza
Objetivos	41.5000	Nivel III (Adecuado)	Fortaleza
Liderazgo	37.5000	Nivel III (Adecuado)	Fortaleza
Estrategias	35.0000	Nivel III (Adecuado)	Fortaleza

Nota: Elaboración propia. Basado en el programa estadístico IBM SPSS Statistics.

Con la finalidad describir la percepción de 16 empleados, se llevó a cabo la interpretación de frecuencias. Con la información que se recolectó de los ítemes CE6 al CE16 en base al criterio establecido en la metodología, se muestran los siguientes resultados.

Tabla 5.3 Resultados cuestionario empleados para el análisis interno

Ítem	Resultado	Observaciones
CE6. Contrato de trabajo	Debilidad	El 62% de los empleados cuentan con contrato de trabajo firmado.
CE7. Conoce el reglamento interior de trabajo	Debilidad	El 50% de los empleados conoce el reglamento interno de trabajo.
CE8. Conoce la misión y visión de la empresa	Debilidad	El 56% de los encuestados no conocen la misión y visión de la empresa.
CE9. Prestaciones que recibe	Fortaleza	El 88% de los empleados solo recibe prestaciones de ley.
CE10. Conoce los objetivos de la empresa	Debilidad	El 56% de los encuestados no conocen los objetivos de la empresa
CE11. Relación con Directivos	Debilidad	Solo 63% de los empleados lleva una buena relación con los altos mandos de la empresa.
CE12. Relación con compañeros	Fortaleza	El 81% de los empleados respondió que mantiene buena relación con sus compañeros.
CE13. Que le agrada de la empresa	Debilidad	A tan solo 50% de los encuestados le agrada el ambiente que existe en la empresa.
CE14. Que le disgusta de la empresa	Debilidad	El 44% de los encuestados, respondió que lo que le disgusta de la empresa son los sueldos.
CE15. Que le hace falta para mejorar su trabajo	Debilidad	La respuesta indica que a los empleados les hace falta contar más personal para mejorar su trabajo
CE16. Cambios a realizar para mejorar la empresa	Debilidad	El 38% de los empleados respondió que el mejoramiento de las instalaciones y del equipo son los cambios que realizaría para mejorar la empresa.

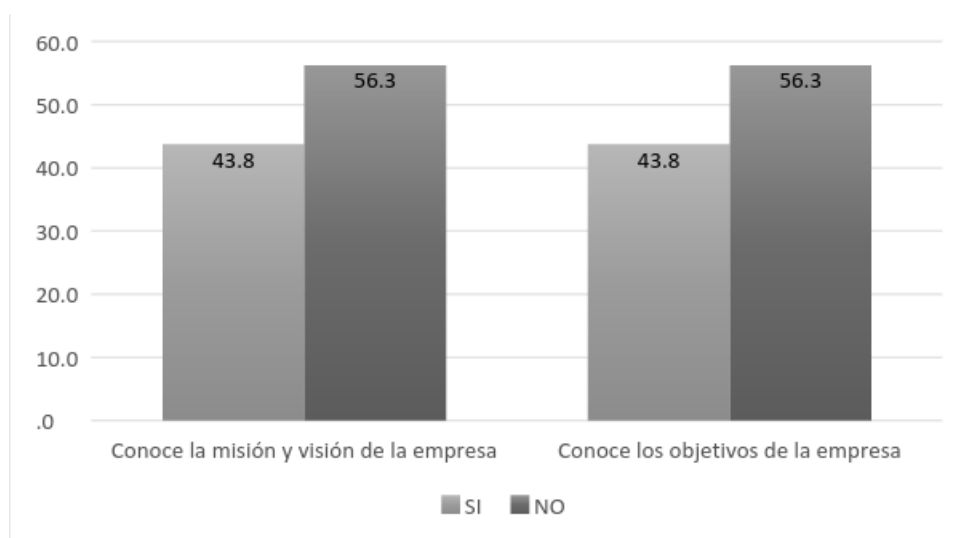
Nota: Elaboración propia, basado en los resultados de frecuencias, procesados en el programa IBM SPSS Statistics.

Las respuestas de los empleados respecto a su conocimiento de la misión, visión y objetivos, difiere de la percepción de la alta dirección. Mientras que el liderazgo percibido

por estos, no es adecuado, puesto que se observaron los siguientes elementos: el conocimiento de los empleados sobre la misión, visión y objetivos, representa el 56%. Asimismo, la buena relación de la mayor parte de los empleados con los directivos es el 63%. Lo anterior se interpreta como factores que requieren oportunidades de mejora tenemos a la comunicación en la empresa.

Por otra parte, como hallazgo obtenido mediante la observación y entrevista informal con los empleados, se detectó, que la visión actual de la empresa se creó hace ya más de tres años, y no se ha revisado ni actualizado, ni se ha dado a conocer a los empleados, ni está difundida en la empresa a través de letreros, u otros medios.

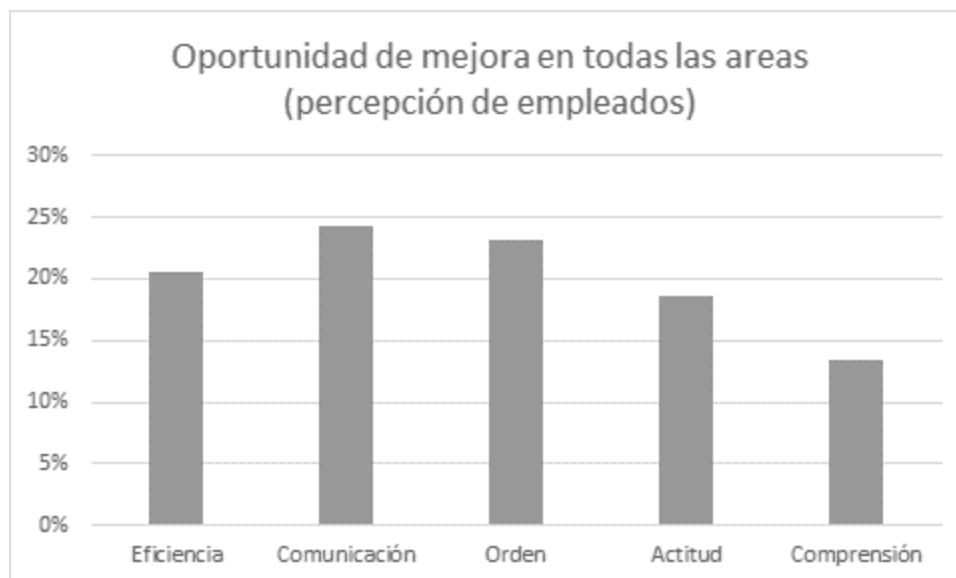
Figura 5.1 Frecuencia sobre los ítemes 8 y 10 del cuestionario de empleados



Nota: Elaboración propia. Basado en resultados de las frecuencias del programa estadístico IBM SPSS Statistics, graficado en Excel 2013.

Así mismo, dentro de los hallazgos de la investigación es importante destacar que en el cuestionario, los empleados respondieron sobre su percepción de las distintas áreas de la empresa con respecto a la oportunidad de mejora que tienen en cuanto a la comunicación, eficiencia, actitud y comprensión. El porcentaje más alto del 24% corresponde para la comunicación, seguido del orden con el 23%, y por último se eligió la comprensión con el 13%.

Figura 5.2 Oportunidades de mejora por área a percepción de los empleados



Nota: Elaboración propia, basados en el análisis de frecuencias del programa estadístico IBM SPSS Statistics que muestra a percepción del empleado las oportunidades de mejora por área.

5.2.2 Competitividad

Para este estudio de caso la variable dependiente es la competitividad, la cual tiene siete dimensiones que se detallan en la tabla 5.4. Se crearon variables para establecer el nivel de cada dimensión en el baremo establecido en el capítulo de metodología. Le sigue la variable de Competitividad, la cual se ubicó en el nivel III de acuerdo al baremo correspondiente, mismo que se considera adecuado. Dicho lo anterior, la competitividad de la empresa puede ser potencializada, con la mejora de cada uno de sus indicadores.

Tabla 5.4 Nivel de las dimensiones en la variable Competitividad, en la percepción de la alta dirección

Dimensión	N	Media	Posición en el baremo	Observaciones
Competencia	2	41.0000	Nivel III (Adecuado)	Responde al segundo objetivo específico de la investigación.
Rentabilidad	2	18.0000	Nivel II (Elemental)	Responde al tercer objetivo específico de este estudio.
Calidad de productos y Servicios	2	28.0000	Nivel II (Elemental)	
Costos	2	20.0000	Nivel II (Elemental)	
Productividad	2	25.5000	Nivel II (Elemental)	
Estrategias de Innovación	2	30.5000	Nivel II (Elemental)	
Variable Competitividad	2	163.0000	Nivel III (Adecuado)	Para este estudio el nivel que da como resultado es aceptable, la empresa es competitiva sin embargo tiene áreas de oportunidad en esta variable.

Nota: Elaboración propia. Basado en el programa estadístico IBM SPSS Statistics. Tabla 5.4 que indica los niveles las dimensiones que comprende la Competitividad, considerada la variable dependiente en este estudio.

La percepción de los clientes sobre la calidad de los productos y servicios fue evaluada en base a la metodología, y el resultado obtenido de la muestra es el que se observa en la siguiente tabla.

Tabla 5.5 Percepción de los clientes sobre la calidad de los productos y servicio

Indicador	Media	Posición en el baremo	Observaciones
Percepción de los clientes sobre la calidad de los productos y servicios	79.6750	Nivel III (Excelente)	El resultado da respuesta al cuarto objetivo específico del estudio.

Nota: Elaboración propia. Basado en el programa estadístico IBM SPSS Statistics.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la recolección de datos, estas estuvieron representadas dentro del cuestionario en 289 ítemes inicialmente, la primera es: planeación estratégica con 234 ítemes y la variable competitividad con 54 de éstos. Mediante el método de Lawshe (1975) modificado por Tristán (2008), del cual se descartaron 122, resultando un instrumento de medición en 167.

En el programa estadístico IBM SPSS Statistics se trataron los resultados de las encuestas obtenidas del personal de Materiales PT, siendo este un estudio cuantitativo y cualitativo con enfoque descriptivo, ya que se utilizaron baremos, frecuencias y estadísticos descriptivos para el análisis de los resultados.

Como parte de los resultados se buscó dar cumplimiento a los objetivos de este estudio de caso; se identificó el nivel de planeación estratégica y competitividad de Materiales PT, en la percepción de la alta dirección. En relación a la planeación estratégica, se tomaron en cuenta los elementos de un análisis interno, el cual evaluó la gestión de recursos humanos, gestión administrativa y legal, sistemas de información, gestión comercial, operaciones, gestión financiera, proveedores y, el clima laboral; así como la evaluación de la visión con elementos como la misión, objetivos, liderazgo y estrategia. Siendo estos últimos además de los valores, políticas, programas y decisiones estratégicas, los elementos de la planeación estratégica que Mintzberg y Quinn (1998: p. 59-68) establecieron.

Con base a los resultados obtenidos, se identificó que la planeación estratégica de Materiales PT se encuentra en el nivel adecuado. No obstante, es importante que en futuras investigaciones se evalúe la eficiencia de las estrategias, ya que como menciona García (2012), la planeación estratégica es un factor determinante para la competitividad de la Pyme. Por lo tanto, es primordial para toda organización realizar una adecuada planeación estratégica, a través de la cual se podrá determinar con exactitud el estado actual de la empresa, el estado futuro deseado y por ende lo que se requiere para lograrlo (Valdéz, Zerón y Morales, 2008).

En el tema de la competitividad, se sugiere desarrollar investigaciones que permitan evaluar a la empresa desde el ambiente interno y externo. Para este estudio se determinó el nivel de competitividad a percepción de la alta dirección; donde se consideraron los elementos internos de competencia, específicamente, lo que se conoce al interior en relación a su competencia; rentabilidad; calidad; manejo de costos; productividad y estrategias de innovación de la empresa. El resultado obtenido fue que la competitividad de la empresa es el adecuado. Estrada *et al.* (2009) concluyen que la Pyme altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión y que tienen un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico. Asimismo, en el estudio realizado por Aragón, Rubio, Serna y Chablé (2010), se confirma que todos los recursos y capacidades introducidos a las Mipyme tienen influencia positiva en la competitividad, tales como, la innovación, calidad de sus productos, recursos humanos y capacidades directivas. En este sentido, se considera que no es suficiente mantener un nivel adecuado de competitividad, cuando el resultado podría ser sobresaliente. Al hablar de competitividad las organizaciones deben de obtener los mejores resultados y buscar ser altamente competitivas, esto a partir de un excelente manejo de sus recursos y capacidades.

En el estudio previo de García-Bernal, Gargallo y Pastor (s. f.) donde se auditaron 34 empresas aragonesas en el marco Modelo de Excelencia de la Fundación Europea de la Calidad (EFQM), mismo modelo en el que se basa el instrumento de este estudio de caso, se concluyó que, la adecuada planeación estratégica, el liderazgo, la política, gestión de personal, recursos, procesos, satisfacción del cliente y del personal, y el impacto social, brindan aspectos positivos a las organizaciones.

De las variables de estudio se crearon dimensiones, para éstas se establecieron objetivos específicos, el primero de ellos fue desarrollar un análisis interno de la empresa que permita describir en la percepción de la alta dirección sobre sus fortalezas y debilidades, incluyendo el nivel de conocimiento de su misión, visión, objetivos y estrategias, por parte de los empleados, así como su percepción sobre el liderazgo que se ejerce. Palafox de Anda, Hernández y Ramírez (2012: p. 381), plantean el análisis FODA, como una matriz que muestra el análisis interno y externo de la empresa. Al respecto en este estudio se concluyó

que la comunicación, orden y eficiencia, actitud y comprensión, requieren mejorar siendo una debilidad en cada área de la empresa, calificados en ese orden de importancia. Ayón (2006) revela que en sus investigaciones, el 80% de los empleados que falla en sus labores dentro de las organizaciones, es porque no sabe relacionarse con sus compañeros, y que además gracias a la comunicación, los individuos logran entender su papel en ellas y así ofrecen mejores resultados.

En ésta investigación también se encontró que el 50% de los empleados desconoce el reglamento interno, y el 56% no tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa. Es vital que en los empleados de empresa tengan conocimiento de estos elementos, como explican Roma y Sierra (2013) ya sea de manera implícita o explícita, la visión integra a los distintos grupos de interés a comprometerse a la obtención del futuro deseado.

El clima laboral es bueno, siendo el ambiente de trabajo el factor que más agrada a los empleados sobre la empresa. No obstante, los factores que mayormente les desagradan son los sueldos que perciben, y ven la necesidad de mejorar las instalaciones y el equipo. Al respecto Sánchez, Betancourt y Falcón (2012) señalan en los resultados obtenidos de su investigación, que para ser efectiva la intervención del clima organizacional, la gerencia de recursos humanos debe enfocarse, de manera prioritaria, en generar acciones tendientes a mejorar la comunicación entre empleados y directivos, los procedimientos que se instrumentan para la toma de decisiones, así como la motivación de los empleados, y responder a sus necesidades. En el caso de Materiales PT, para mantener el clima organizacional en buen estado, las intervenciones se pueden enfocar dando prioridad en responder a sus necesidades respecto a comunicación, sueldos, equipo e instalaciones. Para continuar dando respuesta al primer objetivo específico, el liderazgo percibido se encuentra en el nivel adecuado en la percepción de la alta dirección; de manera opuesta en la percepción de los empleados se encuentra en un nivel elemental o pobre; para Roma y Sierra (2013), el buen líder es considerado como un visionario quien guía y orienta a su equipo, su responsabilidad y dedicación una vez formulada la visión es convertirla en operativa, es decir, bajarla a los distintos niveles de la organización, comunicarla y

asegurarse que es adoptada e implementada por cada miembro, siendo los empleados los receptores simplemente de la visión. En ese sentido, y para el presente caso, se da mayor peso a la percepción de los empleados, puesto que ellos determinaron que no conocen en su mayoría la misión, visión y objetivos así como reconociendo la ineffectividad de la comunicación en la empresa.

En relación al segundo objetivo de este estudio, el cual busca identificar la información que maneja la empresa en cuanto a sus competidores, se reconoce que la organización cuenta con información suficiente sobre su competencia. Como indica Peñaloza (2005), la importancia de conocer a la competencia radica en que se puede llegar a ser más competitivo, ya que se tendrá la capacidad de suministrar bienes o servicios igual o más eficientemente que los competidores. La empresa cuenta con información suficiente de su competencia, para crear estrategias que potencialicen sus ventajas competitivas. Como señala Porter (2003: p. 19-49), en su Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.

En el tercer objetivo específico del estudio, se planteó describir la percepción de la alta dirección con respecto a su rentabilidad, el manejo de los costos, la productividad e innovación de sus productos y servicios. Al respecto se identifica, que la empresa ha generado un nivel elemental de rentabilidad. En 2013 se cumplió con los resultados de rentabilidad esperados por los accionistas; además reconocen que la introducción de productos nuevos ha contribuido para dicho fin. No obstante, los resultados indican que la dirección de la empresa no evalúa la utilidad que le concede la inversión en maquinaria y equipo, en contraparte, si identifica la aportación a la rentabilidad del negocio de cada uno de sus productos. Al respecto, Anderson, Fornell y Lehman (2012), estudiaron la relación entre la calidad percibida de los productos y la rentabilidad de las inversiones, concluyendo que sí existe relación entre las variables, abriendo una línea de investigación para futuros estudios sobre este tema.

Los resultados sobre la percepción de la alta dirección sobre el manejo de los costos en la empresa, hace llegar a las siguientes afirmaciones: (i) el manejo de los costos se encuentra en un nivel elemental, tomando en cuenta que existe un sistema específico para controlar

los costos y categorizarlos; (ii) los costos fijos permiten establecer un buen margen de utilidad en el precio de venta, y aunque se intente atraer clientes, estos métodos no pondrán en riesgo la recuperación de los costos para cerrar ventas; y, (iii) la empresa mantiene costos bajos que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Michael E. Porter (2002: p.101-102), propone la cadena de valor, su finalidad es generar valor final al cliente, y minimizar los costos, siendo esta una ventaja competitiva de las empresas.

Respecto a la productividad de la empresa, la dirección tiene la percepción que dentro de la jornada laboral los empleados están enfocados en sus actividades, los objetivos específicos del personal se cumplen, y la empresa logra obtener rendimiento de su recurso humano y el capital invertido. Cabe señalar que el Instituto para el fomento de la calidad total, (Saldivar *et al.*, 2012) indica que la productividad es un factor determinante de la competitividad, razón por la cual la productividad corresponde a una de las dimensiones de esta variable en este estudio de caso.

Sobre la innovación de sus productos y servicios, la empresa cuenta con un diseño de planta nuevo para desarrollar a corto plazo. Busca continuamente productos novedosos para introducir al mercado. Destina recursos, y en los últimos tres años ha desarrollado innovaciones en sus productos, bienes y servicios, así como en la parte de gestión y procesos internos. A través de la innovación busca la reducción de costos y crear estrategias de venta. Estrada *et al.* (2009), en su estudio concluyen que los factores determinantes de las Pyme altamente competitivas en México, son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico. Porter (2003: p. 101-102) señala que las empresas obtienen ventaja competitiva mediante la innovación, ya sea adquiriendo nuevas tecnologías o adoptando nuevas maneras de hacer las cosas.

El último objetivo específico de este estudio, fue describir la percepción del cliente con respecto a la calidad de los productos y servicios. Al respecto los clientes perciben la calidad de los productos y servicios como excelente. Edwards Deming (1989) menciona que la calidad sólo puede definirse en función del sujeto. La calidad de cualquier producto

o servicio puede llegar a tener diferentes escalas. Un producto o servicio puede conseguir una valoración elevada en una escala a opinión del consumidor, y una valoración baja en otra.

El diagnóstico se desarrolló de dentro del área administrativa, dado que la empresa permitió indagar bajo la percepción de sus empleados, clientes y de la propia dirección. No obstante, en futuras investigaciones se podrá llevar a cabo el diagnóstico en la modalidad de auditoría administrativa, donde se permita evaluar la estructura, y efectividad de su planeación estratégica así como el ambiente externo de su competencia, para determinar elementos competitivos de la misma.

Este estudio de caso contribuye al estudio de las empresas locales, con amplia trayectoria en el sector de la construcción, y a lo largo de su historia han demostrado crecimiento y solidez. Materiales PT, es un organismo social fenómeno de estudio para las ciencias sociales, específicamente para la administración dado que estudia la organización gestionada, el individuo gestor, el proceso de gestionar y la concomitancia de los tres anteriores (Marín, 2012).

En este sentido, el aporte de esta investigación a las ciencias sociales y particularmente a la administración, es de gran valor para el contexto empresarial de la ciudad de Ensenada, para las Pyme y especialmente para las del giro ferretero y de construcción, sin dejar a un lado que aporta a los administradores de las organizaciones en cuestión, una perspectiva real de lo que se presenta en el campo laboral.

Es necesario que los empresarios mantengan o incrementen el nivel de planeación estratégica, tomando en cuenta la efectividad de las estrategias creadas. El nivel de competitividad aun siendo adecuado, es un indicador muy dinámico de manera global, depende de muchos otros factores en la industria, por lo tanto es importante que la organización se mantenga informada y abierta al cambio para crear nuevas oportunidades de negocio y de crecimiento.

Es vital para la organización establecer, vigilar y controlar los indicadores internos, de las diferentes áreas de la organización, revisar procesos, mejorar la comunicación, y sobre todo alinear los objetivos a las estrategias y procesos para una efectiva gestión, beneficiando a los distintos grupos de interés de la organización.

En futuras investigaciones se pretende desarrollar como líneas de investigación la efectividad de las estrategias y la relación de las mismas con las funciones y objetivos de las áreas. Y por otro lado la evaluación de la estructura organizacional y los procesos mediante una auditoria administrativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, E. W., Fornell, C., y Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.

Ansoff, I., y Hayes, R. (2003). El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración. México: Trillas.

Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Revista Investigación y Ciencia*, 47, 4-12.

Arias, M., y Del Toro, M. (2014). La Importancia del Factor Humano en el Cambio Organizacional. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 9(2). Recuperado de <http://148.231.10.114:3017/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ee89e4e1-9de0-4f71-be84-3876f9d6a3ba%40sessionmgr4005&vid=12&hid=4107>

Ayón, R. (2006). Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. @-scholarum. Recuperado de <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>

Banco de México (2015). Reporte sobre las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas (PYME). Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/reporte-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-lo/%7BB0D52028-C9F4-9410-0DA9-AA76BD9474AB%7D.pdf>

BANXICO (2015). Datos. Nuevas empresas registradas. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.NREG>

Benzaquen, J., Del Carpio, L.A., Zerraga, L.A., y Valdivia, C. A. (2010). Índice regional de competitividad para un país. *Revista CEPAL*, 102, 69-86.

Bojórquez, Z. y Pérez, B. (2013). La planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, I año XII: (81), 4-19.

Caraballo, A., Aria, F., y Matos, R. (2012). Análisis comparativo conceptual sobre el diagnóstico organizacional. *Revista Vox Populi*, (11), 109-120.

Contreras, S. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, (35), 152-181.

De Faria Mello, F. (2004). Desarrollo Organizacional. Enfoque integral. México: Limusa Noriega y Editores.

- Décaro, L., y Soriano, J. (2014). Revisión teórica del modelo de ciclo de vida organizacional. Contribuciones a la economía. Recuperado de <https://doaj.org/article/08ef9a214ac448a8bcb6a149579dc7ef>
- Deming, W. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Recuperado de <https://books.google.com/books?vid=ISBN9788487189227>
- Estrada, R., García, D., y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. (s. f.). Fundamental Concepts. Recuperado de <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>
- González, E. (2012). Análisis empresarial para la evaluación de los procesos en la mejora del servicio en una empresa ferretera de Tijuana. Tesis de Maestría. México: Universidad Autónoma de Baja California.
- Faga, H. (2006). Como profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones. México. Ediciones Gárnica México S. A. de C. V.
- Franco, D. (2009). El análisis estratégico como herramienta básica de la planeación: el caso de una pequeña empresa pesquera en Ensenada, Baja California. Ensenada, Baja California. Tesis de Maestría. México: Universidad Autónoma de Baja California.
- French, W., y Bell, C. (1996). Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Pearson Educación.
- Frías, D. (2014). Apuntes de SPSS. Universidad de Valencia. Recuperado de <http://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf>
- Gamboa, R. y Novelo, H. (2012). Diagnóstico de responsabilidad social y plan de acciones de mejora de responsabilidad social. Recuperado de http://www.igs.org.mx/sites/default/files/TG2012_IGS_2012_EGR_1.pdf
- García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme latinoamericana. Recuperado de <http://www.ebsco.com>
- García-Bernal, J., Gargallo, A., y Pastor, G. (2014). El modelo EFQM una aplicación a la empresa Aragonesa. Tesis de maestría. Universidad de Zaragoza.
- Gobierno del Estado de Baja California (2013). Diagnóstico Estratégico. Recuperado de http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/doctos/diagnostico_estrategico.pdf
- González, C. (2000). Un nuevo Enfoque para la Planeación Estratégica. Recuperado de <http://www.direccionestrategica.itam.mx/administrador/uploader/material/carlosgonzalez.pdf>

Goodstein, L., Nolan, T., y Pfeiffer, J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. México. McGraw Hill.

Greiner, L. E. (1999). Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones. Harvard Business Review. 76(9), 3-11.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010) Metodología de la investigación. 5ta. Edición. México: McGraw-Hill.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskinsson, R. E. (2015). Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. México: CENGAGE Learning.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014), Directorio estadístico nacional de unidades económicas. Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2015) Recuperado de <http://imco.org.mx/conoce-imco/>

Kaplan, R.S. y Norton, D. P. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. 2da. Edición. México: Harvard Business Press.

KPMG en México (2013), Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer. Recuperado de http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf

Marín, I. D. (2012) Consideraciones epistemológicas en torno al carácter científico de la administración. INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(46), 9-52.

Martínez, L., Valle, G., Atondo, J., y Gastélum, J. (2013). Modelo de planeación estratégica para las microempresas. Recuperado de <http://148.231.10.114:3017/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=64&sid=4eb24ad1-2851-4ca9-b866-3ea12df80f37%40sessionmgr4002&hid=4106>

Medina, M., López, S., Guerrero, L., Canibe, F. y Jaramillo, M. (2014). Análisis estratégico para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes): Estudio empírico en Torreón, Coahuila, México. Recuperado de <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V7N2-2014.pdf>

Metodologías de Evaluación (2010). Estado del arte en medición de competitividad. *Boletín Metodológico de CEMPRO*. 1(3), 1-4.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.

Morelos, J., Fontalvo, T., y Vergara, J. (2010). Modelo de Diagnóstico para la gestión administrativa en la actividad de comercialización del sector eléctrico en Colombia. *Gestión y Desarrollo*, 8, 63-77.

Noguera, A. L., Barbosa, D., y Castro, G.A. (2014). Estrategia Organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153-161.

Oltra, V., Cúros, P., Díaz, C., Rodríguez-Serrano, J., Teba, R., y Tejero, J., (2005). Desarrollo del Factor Humano. Recuperado de https://books.google.com/books?id=WZhiexkVvecC&dq=desarrollo+del+factor+humano+cursos+y+diaz&source=gb_s_navlinks_s

On Strategy, (2013). Reflexión 137: Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos. Recuperado de <http://onstrategyglobal.wordpress.com/2013/12/03/reflexion-137-modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>

Oriandl, P. (s. f.). Las PYMES y su rol en el comercio internacional. Centro de estudios para el desarrollo emprendedor. Recuperado de http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/cbrs/cbrs_viejos/las_pyme_y_su_rol_en_el_comercio_internacional.pdf

Palafox de Anda, G., Hernández, y Rodríguez, S. (2012). Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. México: McGraw-Hill.

Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? *Forum Empresarial*, 10, 42-67.

Porter, M. (2003). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

Porter, M. (2002). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (1995). Ventaja Competitiva. México: Compañía Editorial Continental, Décima primera reimpresión.

Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. México: Plaza & Jane Editores.

Quirant y Ortega (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, (18).

Reyes, P. A. (2005). Administración por Objetivos. México: Limusa.

Rivas, L. A. (2013). Implicaciones de la teoría de la complejidad en la organización, los procesos, los empleados y los modelos de dirección estratégica. Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/procesos2006-1.pdf>

Rodríguez, E. (2010). Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones de Níquel. *Ingeniería Industrial*, 31(3), 1-16.

Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico organizacional, México: Alfaomega.

Rodríguez, P. A. (2011). D.O - Cambio planeado de Kurt Lewin - clase 3. Recuperado de <http://Rodriguez-Peralta.Blogspot.Mx/2011/03/Do-Cambio-Planeado-De-Kurt-Lewin-Clase.Html>

Rojas, A. (2007). Sistema de Costos. Un sistema para su implementación. Colombia: Centro de publicaciones Universidad de Colombia Sede Manizales.

Roma, J., y Sierra, D. (2013). La emergencia de la visión en las organizaciones. Un proceso movilizador. *Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport. Aloma*, 31(2), 25-33.

Romagnoli, S. (2007). Herramientas de gestión: Diagnóstico empresarial. *Fruticultura y Diversificación*, (52), p.1.

Román, M. O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36.

Saldívar, S., Rivera, B., Valenciana, N., y Roa, R. (2012). Competitividad y gestión de las pymes. Global Conference on Business & Finance Proceedings, 7(2). Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=76593372&lang=es&sit e=ehost-live>

Sánchez, M. (2008). El proceso Innovador y Tecnológico. Estrategias y apoyo público. España: Netbiblo.

Sánchez, G. M., (2011) Reseña de "éxito competitivo" de Samer Soufi. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 6(1), 135-138.

Sánchez, N., Betancourt, E., y Falcón, M. (2012). Acercamiento teórico al desarrollo local sostenible y su repercusión para el turismo. *El Periplo Sustentable*, (22).

Secretaría de Economía (2012). Memoria Documental. Consejo nacional para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Recuperado de http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/28_md_cncmipyme.pdf

Steiner, G. A. (2014). Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México: CECSA. 2da. Edición. México: Universidad Autónoma de México.

Tristán, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en medición*, 6(1), 37-48.

Universidad Santo Tomas, (S.F.) Modelo de Cambio Planeado Faria Mello. Mapa desarrollo organizacional, modelos de cambio planeado. Recuperado de [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL-SEGUNDO%20MOMENTO\(1\)/modelo_de_cambio_planeado_faria_mello.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL-SEGUNDO%20MOMENTO(1)/modelo_de_cambio_planeado_faria_mello.html)

Valdéz, S., Zerón, M., y Morales, J. (2008). El porqué de la planeación estratégica en las PYME. Contribuciones a la economía. Recupeado de <http://www.eumed.net/ce/2008b/ofc.htm>

Velarde, E., Araiza, Z., y García, A. (2014). Factores de la empresa y del empresario y su relación con el éxito económico en las Pymes de la región centro de Coahuila, en México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(5).

ANEXOS

ANEXO I. Resultado análisis método de Lawshe

VARIABLE	DIMENSIÓN	No.	Esencial	útil pero no esencial	Irrelevante	CVR	CVR´
		PE1	5	0	0	1	1
		PE2	5	0	0	1	1
		PE3	5	0	0	1	1
		PE4	5	0	0	1	1
		PE5	5	0	0	1	1
		PE6	5	0	0	1	1
		PE7	5	0	0	1	1
		PE8	5	0	0	1	1
		PE9	5	0	0	1	1
		PE10	5	0	0	1	1
		PE11	5	0	0	1	1
		PE12	5	0	0	1	1
		PE13	5	0	0	1	1
		PE14	5	0	0	1	1

		PE15	5	0	0	1	1
		PE16	5	0	0	1	1
		PE17	5	0	0	1	1
		PE18	5	0	0	1	1
		PE19	5	0	0	1	1
		PEE1	5	0	0	1	1
		PEE2	5	0	0	1	1
		PEE3	5	0	0	1	1
		PEE4	5	0	0	1	1
		PEE5	5	0	0	1	1
		PEE6	5	0	0	1	1
		PEE7	5	0	0	1	1
		PEE8	5	0	0	1	1
		PEE9	5	0	0	1	1
		PEE10	5	0	0	1	1
		PEE11	5	0	0	1	1

		PEE12	5	0	0	1	1
		PEE13	5	0	0	1	1
		PEE14	5	0	0	1	1
		PEE15	5	0	0	1	1
		PEE16	5	0	0	1	1
		PEE17	5	0	0	1	1
		PEE18	5	0	0	1	1
		PEE19	5	0	0	1	1
		p1	5	0	0	1	1
		p2	5	0	0	1	1
		p3	4	1	0	0.80	0.80
		p4	5	0	0	1	1
		p5	4	1	0	0.80	0.80
		p6	4	1	0	0.80	0.80
		p7	5	0	0	1	1
		p8	4	0	1	0.80	1

		p9	3	2	0	0.60	0.60
		p10	4	1	0	0.80	0.80
		p11	5	0	0	1	1
		p12	4	1	0	0.80	0.80
		p13	4	1	0	0.80	0.80
		p14	5	0	0	1	1
		p15	5	0	0	1	1
		p16	5	0	0	1	1
		p17	4	1	0	0.80	0.80
		p18	5	0	0	1	1
		p19	4	0	1	0.80	1
		p20	4	0	1	0.80	1
		p21	3	1	1	0.60	0.80
		p22	3	1	1	0.60	0.80
		p23	4	1	0	0.80	0.80
		p24	5	0	0	1	1

		p25	5	0	0	1	1
		p26	5	0	0	1	1
		p27	4	1	0	0.80	0.80
		p28	5	0	0	1	1
		p29	5	0	0	1	1
		p30	5	0	0	1	1
		p31	5	0	0	1	1
		p32	4	1	0	0.80	0.80
		p33	4	1	0	0.80	0.80
		p34	5	0	0	1	1
		p35	5	0	0	1	1
		p36	4	0	1	0.80	1
		p37	4	1	0	0.80	0.80
		p38	4	1	0	0.80	0.80
		p39	5	0	0	1	1
		p40	4	1	0	0.80	0.80

		p41	4	1	0	.80	.80
		p42	5	0	0	1	1
		p43	5	0	0	1	1
		p44	5	0	0	1	1
		p45	4	1	0	0.80	0.80
		p46	4	1	0	0.80	0.80
		p47	4	1	0	0.80	0.80
		p48	5	0	0	1	1
		p49	5	0	0	1	1
		p50	5	0	0	1	1
		p51	5	0	0	1	1
		p52	4	0	1	0.80	1
		p53	5	0	0	1	1
		p54	4	0	1	0.80	1
		p55	4	1	0	0.80	0.80
		p56	4	1	0	0.80	0.80

		p57	4	1	0	0.80	0.80
		p58	5	0	0	1	1
		p59	5	0	0	1	1
		p60	5	0	0	1	1
		p61	4	1	0	0.80	0.80
		p62	4	1	0	.80	.80
		p63	5	0	0	1	1
		p64	5	0	0	1	1
		p65	5	0	0	1	1
		p66	5	0	0	1	1
		p67	5	0	0	1	1
		p68	5	0	0	1	1
		p69	4	1	0	0.80	0.80
		p70	5	0	0	1	1
		p71	5	0	0	1	1
		p72	5	0	0	1	1

		p73	5	0	0	1	1
		p74	5	0	0	1	1
		p75	4	1	0	0.80	0.80
		p76	3	2	0	0.60	0.60
		p77	3	2	0	0.60	0.60
		p78	5	0	0	1	1
		p79	4	1	0	0.80	0.80
		p80	3	1	1	0.60	0.80
		p81	5	0	0	1	1
		p82	5	0	0	1	1
		p83	5	0	0	1	1
		p84	4	1	0	0.80	0.80
		p85	4	1	0	0.80	0.80
		p86	4	1	0	0.80	0.80
		p87	5	0	0	1	1
		p88	5	0	0	1	1

		p89	5	0	0	1	1
		p90	4	1	0	0.80	0.80
		p91	5	0	0	1	1
		p92	5	0	0	1	1
		p93	4	1	0	0.80	0.80
		p94	5	0	0	1	1
		p95	5	0	0	1	1
		p96	5	0	0	1	1
		p97	4	1	0	0.80	0.80
		p98	4	1	0	0.80	0.80
		p99	5	0	0	1	1
		p100	5	0	0	1	1
		p101	5	0	0	1	1
		p102	4	1	0	0.80	0.80
		p103	4	1	0	0.80	0.80
		p104	5	0	0	1	1

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	ANÁLISIS INTERNO	p105	5	0	0	1	1
		p106	5	0	0	1	1
		p107	5	0	0	1	1
		p108	5	0	0	1	1
		p109	5	0	0	1	1
		p110	5	0	0	1	1
		p111	5	0	0	1	1
		p112	4	1	0	0.80	0.80
		p113	5	0	0	1	1
		p114	4	1	0	0.80	0.80
		p115	4	0	1	0.80	1
		p116	5	0	0	1	1
		p117	5	0	0	1	1
		p118	5	0	0	1	1
		p119	5	0	0	1	1
		p120	3	1	1	0.60	0.80

		p121	5	0	0	1	1
		p122	5	0	0	1	1
		p123	5	0	0	1	1
		p124	5	0	0	1	1
		p125	5	0	0	1	1
		p126	5	0	0	1	1
		p127	5	0	0	1	1
		p128	5	0	0	1	1
		p129	5	0	0	1	1
		p130	5	0	0	1	1
		p131	5	0	0	1	1
		p132	5	0	0	1	1
		p133	5	0	0	1	1
		p134	5	0	0	1	1
		p135	4	1	0	0.80	0.80
		p136	5	0	0	1	1

	VISIÓN	p137	5	0	0	1	1
		p138	5	0	0	1	1
		p139	5	0	0	1	1
		p140	4	1	0	0.80	0.80
		p141	4	1	0	0.80	0.80
		p142	5	0	0	1	1
		p143	4	0	1	0.80	1
		p144	5	0	0	1	1
		p145	5	0	0	1	1
		p146	5	0	0	1	1
		p147	3	2	0	0.60	0.60
		p148	3	2	0	0.60	0.60
		p149	5	0	0	1	1
		p150	5	0	0	1	1
		p151	5	0	0	1	1
		p152	5	0	0	1	1

		p153	5	0	0	1	1
		p154	5	0	0	1	1
		p155	4	1	0	0.80	0.80
		p156	5	0	0	1	1
		p157	5	0	0	1	1
		p158	5	0	0	1	1
		p159	5	0	0	1	1
		p160	5	0	0	1	1
		p161	5	0	0	1	1
		p162	4	1	0	0.80	0.80
		p163	5	0	0	1	1
		p164	4	1	0	0.80	0.80
		p165	5	0	0	1	1
		p166	5	0	0	1	1
		p167	4	1	0	.80	.80
		p168	5	0	0	1	1

		p169	5	0	0	1	1
		p170	5	0	0	1	1
COMPETITIVIDAD	COMPETENCIA	p171	4	1	0	0.80	0.80
		p172	4	1	0	0.80	0.80
		p173	5	0	0	1	1
		p174	4	1	0	0.80	0.80
		p175	4	1	0	0.80	0.80
		p176	4	1	0	0.80	0.80
		p177	5	0	0	1	1
		p178	4	1	0	0.80	0.80
		p179	4	1	0	0.80	0.80
		p180	5	0	0	1	1
	RENTABILIDAD	p181	4	1	0	0.80	0.80
		p182	5	0	0	1	1
		p183	5	0	0	1	1
		p184	5	0	0	1	1

		p185	5	0	0	1	1
		p186	5	0	0	1	1
	CALIDAD	p187	5	0	0	1	1
		p188	5	0	0	1	1
		p189	4	1	0	0.80	0.80
		p190	5	0	0	1	1
		p191	5	0	0	1	1
		p192	5	0	0	1	1
		p193	5	0	0	1	1
		p194	5	0	0	1	1
		p195	5	0	0	1	1
	COSTOS	p196	5	0	0	1	1
		p197	4	1	0	0.80	0.80
		p198	5	0	0	1	1
		p199	4	1	0	0.80	0.80
		p200	4	1	0	0.80	0.80

	PRODUCTIVIDAD	p201	5	0	0	1	1
		p202	5	0	0	1	1
		p203	5	0	0	1	1
		p204	5	0	0	1	1
		p205	5	0	0	1	1
		p206	5	0	0	1	1
		p207	5	0	0	1	1
		p208	5	0	0	1	1
		p209	4	1	0	0.80	0.80
		p210	5	0	0	1	1
		p211	4	1	0	0.80	0.80
		p212	4	1	0	0.80	0.80
		p213	5	0	0	1	1
		p214	4	1	0	0.80	0.80
		p215	4	1	0	0.80	0.80
		p216	4	1	0	0.80	0.80

	ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN	p217	5	0	0	1	1
		p218	5	0	0	1	1
		p219	4	1	0	0.80	0.80
		p220	4	1	0	0.80	0.80
		p221	5	0	0	1	1
		p222	5	0	0	1	1
		p223	5	0	0	1	1
		1	1215	78	12	243	245.4
		1	CVI de todos los ítemes				
						1.33	1.31

ANEXO II. Cuestionario Alta Dirección

CUESTIONARIO

El cuestionario tiene como finalidad evaluar la calidad de las preguntas, su respuesta corresponde a una prueba piloto de la funcionalidad del cuestionario. La finalidad original de la investigación es realizar un diagnóstico que permita analizar la planeación estratégica que lleva a cabo una empresa con las características de tamaño y capacidad que en la que usted labora, buscando así determinar la relación con la competitividad. Por favor responda lo más apegado posible a la realidad, no existe respuesta mala.

Instrucciones: Llene el recuadro, con el número que corresponda según las siguientes alternativas.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

No.	Pregunta	Respuesta
1	El personal contratado recibe cursos de inducción a la empresa	
2	Se lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal definido y eficaz	
3	La gestión de RH se basa en procesos formales (gestión de información de personal, cálculo y tramitación de nóminas, selección y contratación, gestión de la formación)	
4	Existe un reglamento interior de trabajo que es conocido por todo el personal	
5	La empresa tiene un organigrama escrito e implementado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	
6	La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos.	
7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la empresa.	
8	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	
9	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	
10	Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	
11	Se contempla además del salario otro sistema de remuneración adicional como bonos por cumplimiento de metas, bono por calidad, bono por desarrollo de proyectos, etc.	
12	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	
13	Existe una junta directiva que lidera a la empresa.	
14	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (IMSS, INFONAVIT, etc.)	
15	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias.	
16	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (entradas y salidas de almacén, comprobantes de egresos, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.	
17	Los procesos de aprovisionamiento (control de inventarios, órdenes de compra), logística, distribución y gestión de almacenes, son procesos informales.	

18	Los procesos de gestión comercial (facturación, gestión de fuerza de ventas, marketing, publicidad, atención a clientes y postventa), son procesos formales	
19	Los procesos de Contabilidad, y gestión de tesorería son procesos formales	
20	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	
21	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	
22	Existen procedimientos de contingencia manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en los equipos.	
23	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	
24	El diseño del sistema responde a las necesidades de información de la empresa.	
25	La información del sistema es para la toma de decisiones y permite tomar previsiones de ventas y que le ayude en la gestión de ventas(venta por zona, tipo de cliente, vendedor, sector, clasificación de cliente, cartera de clientes, incidencia en servicios)	
26	La empresa sub-contrata servicios de informática para el mantenimiento del equipo, hacer respaldos, consultoría, desarrollo de software, capacitación del equipo y software	
27	Se le brinda mantenimiento puntual al equipo, para prevenir pérdida de información o daño en el equipo	
28	La información en sistema se maneja en tiempo real para consultar las operaciones de ventas, logística, inventarios, información de clientes como facturación, estados de cuenta	
29	El sistema es útil y requerido normalmente para enviar a los vendedores indicadores sobre comportamiento de ventas y además le permite planificar las actividades diarias y evaluar el cumplimiento de los objetivos	
30	La empresa cuenta con una página Web a través de la cual puede el cliente hacer sus pedidos, y consultar su estatus, consultar sus precios, imprimir facturas, estados de cuenta,	
31	La dirección al establecer objetivos, cuenta con un sistema de reconocimiento (gratificaciones o premios) para la consecución de los mismos, tomando en cuenta a todas las áreas involucradas en este proceso.(ventas)	
32	Se otorga capacitación, formación, talleres, ya sea dentro o fuera de la empresa para el fortalecimiento de las habilidades de los vendedores y su motivación	
33	Se llevan a cabo reuniones periódicas con el personal comercial para analizar la gestión realizada, así como para presentar planes de ventas, marketing o estrategias	
34	Las tecnologías de la información son importantes como herramienta de apoyo en la toma de decisiones y la gestión comercial	
35	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	
36	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad.	
37	La fuerza de ventas puede diariamente acceder a información actualizada sobre catálogos, precios, estatus de pedidos, stock en almacén, promociones o descuentos, a través de su página web o de sus terminales, o enviar pedidos o enviar reportes por estos medios.	
38	La empresa cuenta con una base de datos permanente actualizada, exclusivamente dedicada a recabar información estructurada sobre los clientes y mercado, (para marketing, seguimiento posventa, resolución de incidencias...)	
39	La información de la base de datos se utiliza periódicamente para detectar clientes potenciales de nuevos segmentos, analizar su rentabilidad, planificar las compras en base de la estacionalidad, detectar nuevos segmentos de mercado, elegir muestras de clientes para realizar pruebas de mercado.	
40	La empresa dispone de medios para conocer las necesidades y satisfacción de sus consumidores	
41	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción para fomentar sus ventas.	
42	El personal que tiene contacto con el cliente conoce sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para resolver las necesidades del cliente.	

43	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de mercancías, mano de obra y para la distribución del producto.	
44	La infraestructura e instalaciones de la empresa son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	
45	Se dispone de un sistema de evaluación continua de proveedores, en función de los requerimientos de calidad respecto a: especificaciones técnicas, plazos de entrega, plazos de reposición de partidas defectuosas, stock mínimo en sus almacenes.	
46	La empresa cuenta con suficientes vehículos propios para la distribución de sus productos	
47	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materiales contaminantes mediante la mejora de sus procesos operativos	
48	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso de comercialización es generado y ha formulado planes para reducirlo.	
49	El sistema de distribución permite que el producto llegue en tiempo al lugar donde se necesite.	
50	Los precios de la empresa están determinados con base a sus costos totales.	
51	Se busca eficientar los procesos operativos, mediante revisiones, análisis y ajustes de los mismos.	
52	La mano de obra está capacitada en cada una de sus puestos y cuida eficiencia y seguridad.	
53	Se destinan los recursos necesarios para la gestión del conocimiento (capital intelectual, aprendizaje organizativo)	
54	Se destinan los recursos necesarios para la gestión de la calidad (actividades de mejora continua y procesos de servicios ó productos)	
55	Siempre que es posible se establecen acuerdos con otras empresas para realizar alianzas estratégicas, agrupar en grupos de compras, entre otras	
56	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	
57	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	
58	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	
59	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios.	
60	La empresa realiza con frecuencia presupuestos, de ingresos y egresos; flujos de caja y los analiza.	
61	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestados, y se analizan las variaciones.	
62	La empresa conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos.	
63	Se dispone de un sistema de evaluación continua de proveedores, en función de los requerimientos de calidad respecto a: especificaciones técnicas, plazos de entrega, plazos de reposición de partidas defectuosas, stock mínimo en sus almacenes.	
64	El criterio principal para seleccionar proveedores es la calidad de sus productos	
65	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de mercancías.	
66	Existe un sistema de abastecimiento flexible y adaptable a las necesidades de la empresa.	
67	Se planifica la compra de mercancías, materiales y repuestos.	
68	Los proveedores respetan los tiempos de entrega de mercancía y condiciones de los pedidos, de lo contrario mantienen informada a la empresa de posibles retrasos	
69	Constantemente se buscan nuevos proveedores para evaluar las alternativas que ofrecen.	
70	Existen políticas para proveedores,(iniciación de la relación comercial, días de revisión de facturas, pagos, atención, incidencias)	
71	La empresa cuenta con la misión establecida que indica el sentido de la organización	
72	La empresa ha transmitido la misión a cada uno de sus miembros	

73	La declaración de la misión y visión esta en carteles por toda la organización, a la vista de todos los grupos de interés que visitan las instalaciones.	
74	Todos los miembros de la empresa trabajan en el sentido que la misión de la empresa lleva al desarrollo de sus funciones para alcanzar su principal propósito	

75	La misión de la empresa ha facilitado la creación de los objetivos	
76	La misión de la empresa facilita la evaluación de resultados y la toma de decisiones	
77	La estructura de la empresa coadyuva a la consecución de su misión	
78	Los objetivos están alineados a la misión y visión de la empresa, y soportados por un sistema de valores fuertemente arraigados por el personal	
79	La misión de la empresa permite que exista una cultura organizacional dentro de ella	
80	Existe un conjunto de valores definidos por la empresa que se desprenden de su misión	
81	La visión de la empresa va acorde a la misión de la misma	
82	Los empleados conocen y comparten los valores de la organización	
83	La misión contempla satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la organización	
84	La misión permite visualizar a la empresa en un escenario deseado por la misma	
85	La misión inspira a los empleados al desempeño diario de sus actividades	
86	Para la definición de objetivos se analizan indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, tecnológicas, etc....	
87	Para la definición de objetivos se utiliza información recabada en los análisis de mercado, que permiten detectar amenazas y oportunidades y puntos fuertes u oportunidades de mejora en la empresa	
88	La empresa establece objetivos de venta en base a la evolución de años anteriores	
89	Los objetivos de ventas se establecen en función de una cuota del mercado que se quiere conseguir	
90	Los empleados se desempeñan buscando la consecución de los objetivos por área	
91	Existe un sistema de compensación por el cumplimiento de objetivos	
92	La empresa se apoya con herramientas para el establecimiento y evaluación de objetivos	
93	Los objetivos están establecidos a cada empleado en relación a su área de competencia	
94	Los objetivos de ventas se establecen en función las necesidades financieras de la empresa	
95	Los objetivos se establecen en base al plan estratégico (en caso de existir)	
96	Cada área de la empresa cuenta con sus objetivos definidos y se evalúan periódicamente	
97	La empresa demuestra la importancia que tiene para ella la satisfacción personal de sus empleados	
98	La empresa demuestra la importancia del desarrollo individual de cada uno de sus empleados y los motiva y apoya (horario de trabajo, capacitación, talleres, cursos, etc.)	
99	Existe un sistema de valores en la empresa dirigido a las relaciones con los proveedores, clientes, empleados, sociedad y medio ambiente	
100	La comunicación de estos valores y de la misión se realizan reuniones, paneles, carteles informativos	
101	La empresa demuestra la importancia que tiene para ella el bienestar físico y mental de sus empleados	
102	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	
103	Los directivos se implican directamente en transmitir estos valores y defenderlos ante la presión interna o externa	
104	Los directivos permiten que los empleados tomen sus propias decisiones siempre ante una situación que puede afectar a la empresa	
105	Las toma de decisiones es compartida entre los empleados involucrados en su ejecución y los niveles jerárquicos que están por arriba	
106	La toma de decisiones es responsabilidad de cada empleado	

107	La toma de decisiones está encaminada hacia el logro de los objetivos de la empresa	
108	Cotidianamente cuenta con información relevante del medio en que se desenvuelve la organización	
109	Los directivos saben como coordinar los esfuerzos de sus subordinados para eficientar las operaciones, cuidar su seguridad y la mantener la integridad de la empresa	
110	La Gerencia General diariamente revisa y está pendiente de cada área de la empresa para detectar y prevenir posibles contingencias	
111	La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años.	
112	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	
113	Al planear las estrategias se desarrolla un análisis que considere las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y su mercado (FODA).	
114	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando los nuevos cambios que pudieran ser introducidos en este.	
115	Para la definición de estrategias se analizan indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, tecnológicas, etc....	
116	Al analizar el desempeño de su empresa utiliza la técnica de compararse con el líder del sector (benchmarking)	
117	Las reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas y oportunidades internas y externas, están documentadas en un plan estratégico de ventas y presupuestos anuales	
118	La definición de estrategias se basa en los estudios de mercado que lleva la empresa	
119	Se analizan clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos, para la creación de estrategias	
120	Se hace un análisis periódico de la organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades, etc. con el objetivo de que coadyuve en la formulación de estrategias	
121	Las tecnologías de la información son importantes para el diseño y formulación de las estrategias	
122	Se elaboran por escrito planes de acción que despliegan las estrategias al resto de la organización	
123	Mensualmente se revisan estrategias de marketing y ventas que se apeguen al plan estratégico anual	
124	El conocimiento de la competencia proviene de la recolección de catálogos, tarifas de estudio de datos, de información recabada por estudios de mercado, y por lo que se comenta en el sector	
125	La empresa está ubicada en diversos puntos de venta donde se acerca mayormente a su competencia	
126	La empresa conoce el número de competidores directos	
127	Conoce la participación en el mercado de sus cinco principales competidores	
128	Conoce la tecnología, equipo y capacidad de distribución de su competencia	
129	Se reúne periódicamente estudios de mercado elaborados por otras empresas ó fuentes sobre la situación actual del sector de actividad	
130	Se tienen claras cuales son las ventajas competitivas y posicionamiento en cada uno de los segmentos	
131	Conoce los costos que le genera a sus competidores la comercialización de sus productos	
132	Conoce la capacidad financiera de sus competidores	
133	Se considera en mejores condiciones financieras y de capacidad de venta que sus competidores	
134	Sus principales competidores son empresas establecidas a nivel nacional o regional.	

135	La empresa puede determinar el porcentaje de participación en el mercado	
136	En los últimos dos años, los productos nuevos han generado ventas y utilidades importantes en la empresa.	
137	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	
138	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en maquinaria y equipo.	
139	La empresa ha generado los rendimientos esperados por sus accionistas durante el 2013	
140	La empresa conoce los precios que maneja la competencia, y parámetros en los que basa su precio final	
141	La empresa está certificada por ISO9000	
142	La gerencia impulsa programas de calidad y capacita a los empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo.	
143	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	
144	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y trata de adaptar su producto y servicio a las mismas.	
145	El sistema de calidad controla, identifica y mide los defectos en los productos. Implementando acciones correctivas.	
146	La empresa responde por la calidad de sus productos o servicios	
147	La filosofía de la empresa considera maximizar la calidad de los productos y servicios que ofrece	
148	La empresa ofrece satisfacción total al cliente con sus servicios de venta y distribución del producto	
149	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos.	
150	La política de precios no permite mermar la recuperación del costo del producto, bajo ninguna circunstancia	
151	Los costos fijos de la empresa permiten establecer un buen margen de utilidad en sus productos	
152	Con la política actual de costos fijos es posible cumplir los objetivos financieros de la empresa	
153	Los costos de la empresa son bajos en relación a los de su principal competidor	
154	Los empleados de la empresa cumplen con el horario establecido	
155	Durante la jornada laboral, los empleados demuestran dedicación y concentración en el trabajo que realizan	
156	Los empleados utilizan la tecnología, y redes sociales solo para el desarrollo de sus actividades laborales durante el horario de trabajo	
157	Durante las horas de trabajo los empleados permanecen en sus puestos de trabajo y se desplazan hacia otros sitios dentro y fuera de la empresa por razones de trabajo	
158	Las personas cumplen con sus objetivos y propósitos propios de su cargo y funciones	
159	Los ingresos que recibe la empresa son superiores a los costos y gastos que se pagan por concepto del negocio	
160	Los recursos que se emplean con los clientes se compensa con las compras que hacen de los productos de la empresa	
161	Se cuenta con un plan de rediseño de planta que satisface las necesidades de la empresa y es más eficiente para el desarrollo de procesos con el cliente	
162	Se hace continuamente la búsqueda de nuevos productos innovadores para introducirlos al mercado	
163	La empresa ha realizado innovaciones en los últimos 3 años, en cuanto a sus sistemas de gestión ó mejora de procesos	

164	La empresa ha realizado innovaciones en los últimos 3 años, en cuanto a sus productos, bienes o servicios	
165	La empresa destina recursos para la innovación y desarrollo de nuevos servicios ó procesos	
166	La empresa realiza innovaciones en el afán de reducir costos	
167	La empresa crea estrategias de venta innovadoras en su sector	

ANEXO III. Cuestionario Empleados

CUESTIONARIO

El cuestionario tiene como finalidad evaluar la calidad de las preguntas, su respuesta corresponde a una prueba piloto de la funcionalidad del cuestionario. La finalidad original de la investigación es realizar un diagnóstico que permita analizar la planeación estratégica que lleva a cabo una empresa con las características de tamaño y capacidad que en la que usted labora, buscando así determinar la relación con la competitividad. Por favor responda lo más apegado posible a la realidad, no existe respuesta mala.

Aviso de privacidad: Los datos recabados en el presente cuestionario tienen como finalidad su utilización y estudio para integrarse en la investigación dentro del trabajo terminal de la suscrita Karen Daniela López Mora, quien pretende obtener el grado de Maestra en Administración, mediante el trabajo terminal denominado: "ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA PYME DE LA CIUDAD DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA." Toda persona que acepta colaborar en este cuestionario otorga su consentimiento expreso para divulgar los datos proporcionados para fines de investigación académica. Lo anterior con fundamento en los artículos 15 y 16 de la Ley Federal de Protección de Datos en Posesión de los Particulares.

Indique en el recuadro el número que más se asemeje a su respuesta

				Respuesta
1. Área	1. Ventas/ mostrador/ atención al cliente 2. Almacén 3. Contabilidad	4. Operaciones/ logística 5. Crédito 6. Caja		
2. Antigüedad en la empresa	1. De 1 a 3 años 2. De 4 a 7 años	3. De 8 a 11 años 4. De 12 a 15 años	5. Más de 16 años	
3. Jefe inmediato				N/A
4. Subordinados	1. Si	2. No	Cuantos:	
5. Horario de trabajo				N/A
6. Contrato de trabajo	1. Si	2. No		
7. Conoce el reglamento interior de trabajo	1. Si	2. No		
8. Conoce la misión y visión de la empresa	1. Si	2. No		
9. Prestaciones que recibe	1. Las de ley 4. Otras	2. Comisiones	3. Ley más comisiones	
10. Conoce los objetivos de la empresa	1. Si	2. No		
11. Relación con Directivos	1. Buena 4. Indiferente	2. Regular	3. Mala	
12. Relación con compañeros	1. Buena 4. Indiferente	2. Regular	3. Mala	
13. Que le agrada de la empresa	1. Dirección 4. Horario	2. Ambiente 5. Motivación	3. Sueldo 6. Otros	
14. Que le disgusta de la empresa	1. Equipo para trabajar 4. Sueldo	2. Personal 5. Ambiente	3. Instalaciones 6. Otros	
15. Que le hace falta para mejorar su trabajo	1. Equipo para trabajar 4. Mejorar procesos	2. Más personal	3. Instalaciones	
16. Cambios a realizar para mejorar la empresa	1. Dirección 4. Tecnología	2. Instalaciones y equipo 5. Servicios	3. Capacitación 6. Otros	
17. Indique en orden de importancia del 1 al 7 de que área depende más para brindar un mejor servicio, siendo el número 1 el de mayor importancia y el número 7 de menor	a. Compras		e. Contabilidad	
	b. Almacén		f. Caja	
	c. Crédito		h. Operaciones	
	d. Ventas		i. Mostrador	

18. Que cambios sugiere que realicen los siguientes departamentos para brindar mejor servicio y facilitar la compra al cliente

Departamento	Eficiencia	Comunicación	Orden	Actitud	Comprensión
a. Compras					
b. Almacén					
c. Crédito					
d. Ventas					
e. Contabilidad					
f. Caja					
h. Operaciones					
i. Mostrador/ servicio a clientes					

19. Valore del 1 al 5 que opciones describen mejor las ventajas competitivas ó factores de éxito de la empresa donde: 1 es poco relevante y 5 muy relevante.

· La calidad, tecnología y mejores costos	
· La calidad de los procesos ó prestación de servicios	
· El precio	
· La rapidez en los plazos de entrega	
· Imagen de la empresa ante los clientes	
· La diferenciación de los productos y/o servicios	
· Flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios (capacidad de innovación)	
· Diseño de productos más innovadores que los competidores	
· Capacidad de adquirir nuevos clientes	
· Imagen de marca de los productos o servicios	
· Trato personalizado de la fuerza de ventas	
· Servicio postventa y atención al cliente	
· Seriedad en los plazos de entrega	
· El conocimiento y atención a demandas de todo tipo de los cliente	

**20. Evalúe la calidad de las aplicaciones informáticas usadas su área (para análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones, y elaboración de informes y previsiones)
1= muy baja, 2= baja, 3= regular, 4= alta, 5= excelente**

· Facilidad de uso: amigable, sencillo de usar, rápido de manipula	
· Oportunidad: proporciona la información necesaria para cada tipo de usuario en el momento que la necesita	
· Fiabilidad/contractibilidad: proporciona datos actuales y coherentes, pudiendo manipular con otras aplicaciones que permitan corregir o filtrar sin perjudicar el resultado de la información	
· Selectividad: Dispone de varios niveles de agregación, para que el usuario pueda visualizar solo la información que necesita.	
· Flexibilidad: Permite visualizar la información en distintos formatos	
· Productividad/Automatización: Facilita el trabajo que antes se hacía manualmente, permitiendo el ahorro de tiempo y reducción de carga de trabajo.	
· Tiempo de espera: Proporciona rápidamente la información solicitada	
· Adaptabilidad: Cubre todas las funcionalidades requeridas para cada tipo de usuario y permite ampliarlas si lo requiere	
· Integración/Conectividad: Permite la recuperación y actualización de datos residentes en otras aplicaciones de la empresa.	
· Accesibilidad/ Cobertura: Todos los empleados que quieren acceder a la aplicación, pueden hacerlo desde su equipo, desde dentro y fuera de la empresa.	
· Seguridad: Permite asignar distintos perfiles a los usuarios para el control del acceso a la información almacenada en el sistema, con el objetivo de consultar o modificar datos	

ANEXO IV. Cuestionario Clientes

Encuesta a Clientes

Sexo: _____

Colonia: _____

Frecuencia de compra: _____ frecuentemente () ocasionalmente () única ocasión ()

Su opinión es de gran importancia, por favor dedique unos minutos a responder estas breves preguntas, para poder brindarle el servicio que merece. Señale con una "X" la respuesta que más se asemeje a su opinión.		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1	¿Cómo considera los artículos que manejamos?					
2	El inventario con que contamos regularmente para usted es:					
3	Nuestros productos respecto a la calidad son:					
4	Los precios respecto a la competencia le parecen:					
5	¿Cómo considera las promociones que manejamos?					
6	La atención y respuesta a sus peticiones por parte del vendedor es					
7	¿Qué opinión tiene de la entrega de mercancías?					
8	¿Cuándo surge un problema la respuesta por parte del empleado es?					
9	La respuesta a la garantía de los productos es					
10	El sistema de devolución de mercancía es					
11	El tiempo que dedica en la empresa regularmente es					
12	¿Cuándo tiene alguna duda respecto a un producto la resolución le parece?					
13	Las experiencias que ha tenido en sus compras por lo regular son					
14	¿Cómo considera el horario que maneja la ferretería?					
15	¿Cuál es su opinión de la empresa como opción de compra?					
16	¿Qué opinión tiene respecto al área del estacionamiento?					
17	¿Cómo le parece la imagen de la empresa respecto al área de exhibición?					
18	El ambiente de la tienda en general para usted es					
19	¿Cómo le parece la distribución general de la tienda?					
Sub-total por columna						
Total _____						