

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD TIJUANA**



**“ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA DE
TIJUANA, B.C.: EL CASO DE LA EMPRESA DE B & B, INC.”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

SONIA ARACELI MATA NARANJO

DIRECTOR DE TESIS:

DRA. MARIA VIRGINIA FLORES ORTIZ

TIJUANA, BAJA CALIFORNIA

ABRIL 2013

Índice

Capítulo 1. Generalidades.....	4
1.1. Introducción.....	4
1.2. Antecedentes.....	5
1.3. Planteamiento del Problema	6
1.4. Objetivo General.....	7
1.5. Preguntas de investigación	7
1.6. Justificación.....	7
1.7. Diagrama de variables.....	9
Capítulo 2. Marco teórico	11
2.1. Marco contextual	11
2.2. Competitividad.....	17
2.3. Estrategia	17
2.4. Ventaja competitiva	20
2.5. Modelo de Turbulencia Ambiental	22
2.6. Cadena de valor	25
2.7. Modelo del Diamante de Porter	26
2.8. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas	29
2.9. Análisis FODA	31
Capítulo 3. Metodología	33
Capítulo 4. Resultados.....	37
4.1. Cadena de valor	37
4.2. Modelo del Diamante de Porter.....	43
4.3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	47
4.4. Análisis FODA	52

4.5.	Coeficiente de correlación de Pearson.....	53
4.6.	Modelo de Turbulencia Ambiental	56
4.7.	Resultados estadística descriptiva	61
4.8.	Plan de acción	78
4.9.	Resumen de hallazgos	79
	Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	82
	Bibliografía	88
	Referencias Digitales	89
	Anexos	90

Capítulo 1. Generalidades

1.1. Introducción

B & B, Inc. ha basado su ventaja competitiva en mantener costos bajos integrales utilizando el esquema de maquiladora que se le otorga en México a su división de diseño, ensamble y manufactura y de manejar la comercialización de su producción de filtros electrónicos a través de representantes de ventas en Estados Unidos de América; sin embargo, el surgimiento de nuevos competidores ha traído el reto de mantenerse competitivo a escala mundial.

En la presente investigación se pretende realizar una correlación de los niveles de turbulencia que inciden en la competitividad de B & B, Inc., así como analizar la cadena de valor para identificar las actividades que generan valor y crean ventajas competitivas, de manera que sea posible crecer y mejorar su posición en el mercado.

El análisis llevado a cabo tiene un enfoque cuantitativo no experimental de tipo transversal donde se observó la situación y se recopilaron datos en un momento dado para describir variables y analizar su incidencia e interrelación, a través de la realización de un censo en una población de gerentes y supervisores por medio de un cuestionario de preguntas cerradas, validado por medio del coeficiente para medir la fiabilidad Alfa Cronbach con el programa estadístico SPSS versión 16.0, para revisar la situación actual de B & B, Inc. con el objetivo de generar estrategias que promuevan su competitividad.

Por lo que es fundamental establecer si es efectiva la forma de responder a los cambios del medio ambiente, analizando el comportamiento de la empresa y determinando la necesidad de alinear la agresividad estratégica y la capacidad de respuesta a los requerimientos del ambiente.

1.2. Antecedentes

B & B, Inc. se crea en 1986 con la finalidad de comercializar, diseñar y manufacturar filtros de radiofrecuencia y microondas para uso comercial, industrial, aeroespacial y militar.

Los productos manufacturados pueden ser utilizados en tierra, agua o aire y se optimizan de acuerdo a especificaciones en las instalaciones de aproximadamente 50,000 pies cuadrados, comprendiendo dos divisiones, la primera en California, Estados Unidos con el objetivo de realizar la comercialización de los productos y la segunda en Tijuana, México para proporcionar servicios de maquila. B & B, Inc. se encuentra certificada conforme a ISO 9001 relacionado con estándares de calidad e ISO 14001 concerniente a principios básicos y metodología de estándares ambientales que la legitiman como empresa de clase mundial. Las siguientes son las políticas establecidas en relación a los estándares de ISO 9001 y 14001:

Política de Calidad:

“Nosotros individualmente o en equipo, a través de la Excelencia en la calidad, estamos comprometidos a continuamente mejorar nuestro sistema de calidad, excediendo las expectativas y requerimientos de nuestros clientes.”

“Satisfacer al cliente es nuestra prioridad”

Política Ambiental:

“Estamos comprometidos a prevenir la contaminación, reducir las emisiones y consumo de energía, utilizado para producir producto confiable. Continuamente mejoramos operaciones, sistemas de manejo y preparado de emergencias. Cumplimos con la legislación de regulación relevante nacional o local. Identificamos e implementamos requerimientos relevantes ambientales y de seguridad.”

“Protegemos nuestro más preciado recurso: El medio ambiente”

B & B, Inc. se considera una mediana empresa, inició con diez empleados a mediados de los años ochenta, evolucionando hasta contar actualmente con ciento setenta y cinco empleados en los distintos departamentos establecidos a lo largo de la estructura organizacional.

B & B, Inc. comercializa filtros electrónicos por medio de su división LE Engineering, Co. a través de representantes de ventas en Estados Unidos, asimismo se encarga de cubrir los costos de operación de Filtrónicos, S.A. de C.V. generados por las actividades de maquila, actividad que realiza bajo el Programa para la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), a través del cual el Gobierno Mexicano otorga la facilidad de manufacturar mercancías en el país para su posterior retorno al extranjero con beneficios que le permiten recibir facilidades administrativas, obtener ventajas arancelarias y acogerse a beneficios fiscales que disminuyen sus costos de operación en México, haciéndolas competitivas en el ámbito mundial.

1.3. Planteamiento del Problema

B & B, Inc. ha basado su ventaja competitiva en mantener costos bajos integrales utilizando el esquema de maquiladora que se le otorga en México a Filtrónicos, S.A. de C.V. y de manejar con LE Engineering, Co. la comercialización de filtros electrónicos a través de representantes de ventas en Estados Unidos de América; sin embargo, ante el surgimiento de competidores globales, la empresa se ve en la necesidad de buscar nuevas estrategias que deriven en el incremento de la eficiencia para mantener su crecimiento en el sector y su posición en el mercado, por lo cual se busca ejercer acciones que le permitan fortalecer y maximizar cada una de las ventajas que posee con respecto a sus competidores.

La elaboración de la cadena de valor, el diagnóstico estratégico para determinar el nivel de turbulencia y el perfil estratégico, así como la correlación existente entre los niveles de turbulencia para determinar los factores que inciden en la competitividad de B & B, Inc., permitirá identificar áreas de oportunidad y establecer las acciones necesarias para responder al dinámico entorno económico con el objetivo de permanecer en el mercado global y ser competitiva.

1.4. Objetivo General

Identificar, analizar y correlacionar los niveles de turbulencia para determinar los factores que inciden en la competitividad de la empresa B & B, Inc.

Objetivos específicos

1. Analizar la cadena de valor para identificar las actividades que crean valor y generan ventajas competitivas en B & B, Inc..
2. Correlacionar las variables independientes que inciden en la competitividad de la empresa.
3. Determinar los niveles de turbulencia de las variables independientes para la elaboración del perfil estratégico.

1.5. Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la relación entre las actividades que generan valor al analizar la cadena de valor y la generación de ventajas competitivas?
2. ¿Cuál es la correlación entre las variables independientes que inciden en la competitividad de la empresa?
3. ¿Cuál es la relación entre los niveles de turbulencia de las variables independientes que inciden en la competitividad y el perfil estratégico de la empresa?

1.6. Justificación

Debido a la gran competencia del mercado, se tiene la necesidad de implementar estrategias que garanticen el éxito futuro, por lo cual se busca analizar el medio ambiente, la estrategia y la capacidad de respuesta de la empresa a través de la correlación de variables que inciden en la competitividad y del análisis del conjunto de actividades que generan valor y crean ventajas competitivas por medio de la cadena de valor con el objetivo de determinar la situación actual de B & B, Inc.

Esta investigación se justifica desde el punto de vista práctico, ya que propone estrategias de acción al problema planteado que contribuyen a la solución.

Teóricamente esta investigación generará reflexión y discusión sobre el conocimiento existente del área y dentro del ámbito de las ciencias administrativas.

El enfoque metodológico da lugar a la aplicación de un método de investigación para concebir conocimiento válido y confiable dentro del área de competitividad. Por otra parte, esta investigación abrirá nuevos caminos para empresas que presenten situaciones similares sirviendo como marco de referencia para nuevas investigaciones.

1.7. Diagrama de variables

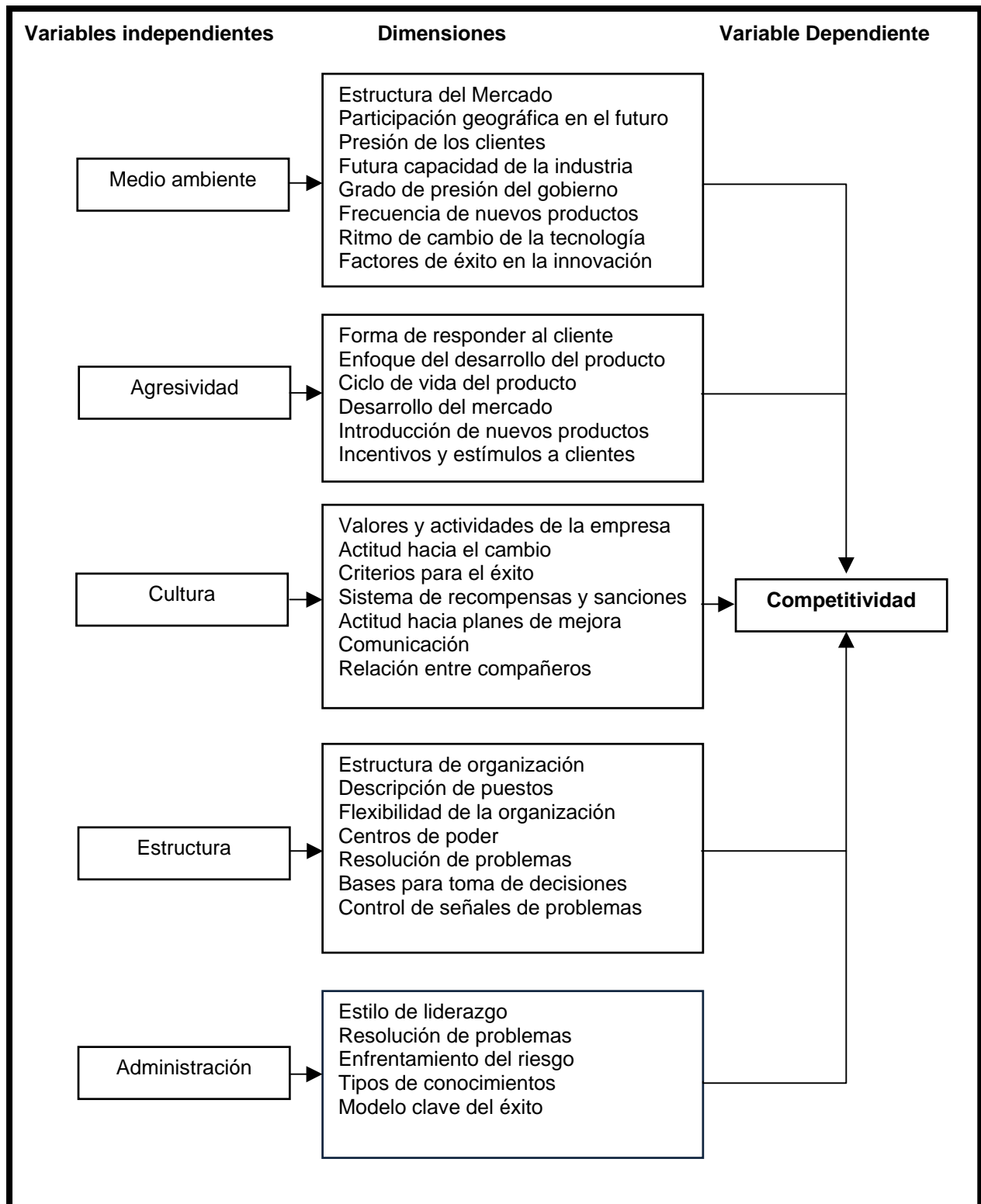


Figura 1. Diagrama de variables
Fuente: Elaboración propia. (2012)

1.8. Mapa estructural de la tesis

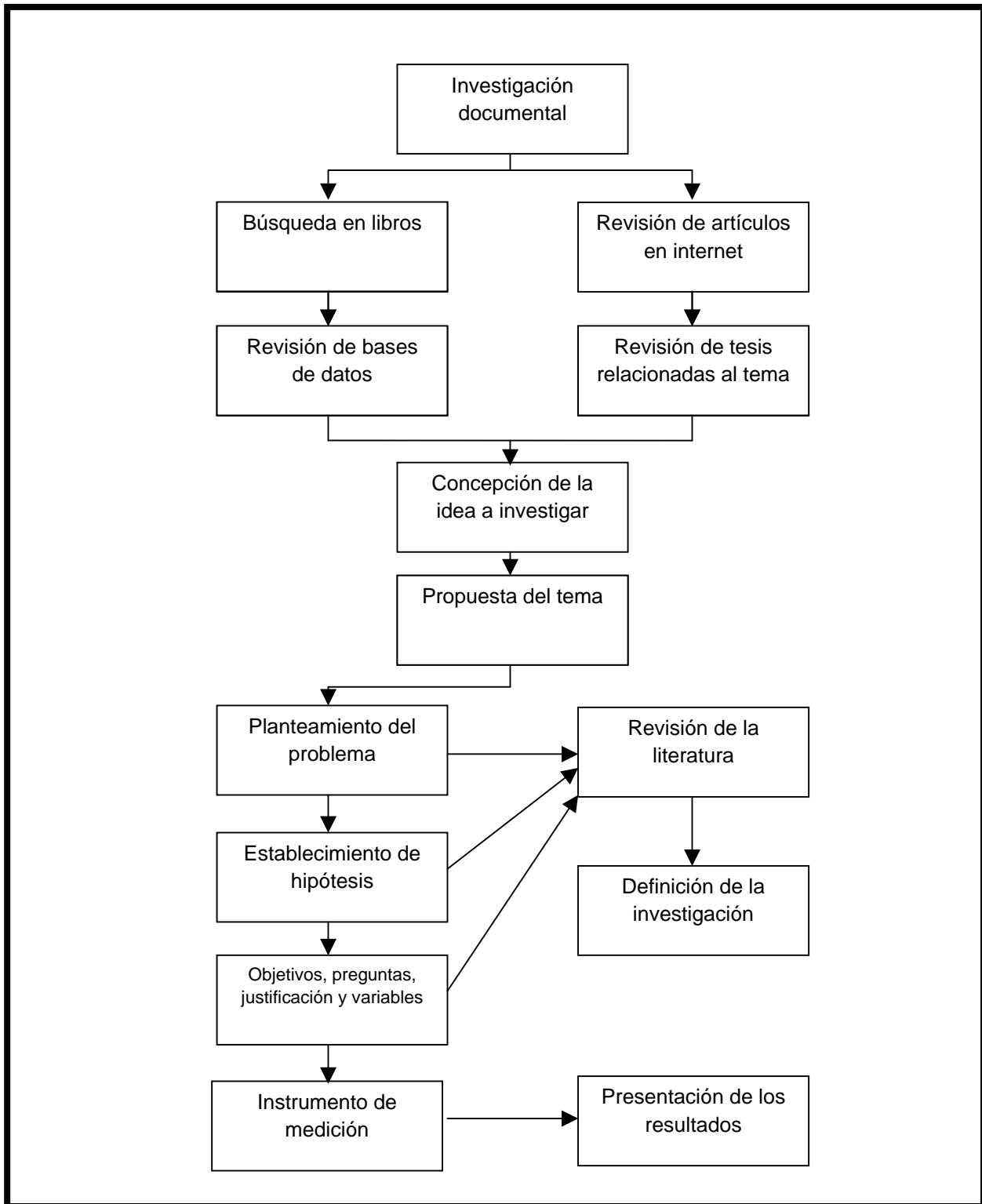


Figura 2. Mapa estructural de la tesis

Fuente: Elaboración propia. (2012)

Capítulo 2. Marco teórico

2.1. Marco contextual

La industria de la radiofrecuencia es un mercado muy fragmentado, donde algunos tipos de componentes son claves, como los filtros que son el corazón de los electrónicos. En Estados Unidos de América (EE. UU.), los componentes electrónicos representaron un mercado de \$3.6 billones de dólares en 2011, con un crecimiento anual aproximado proyectado de 5.6% anual hasta 2016. Es un mercado que ha incrementado su atractivo, ha tenido grandes evoluciones técnicas y cambios que son observados en el terreno competitivo de cada una de las categorías de los componentes. (Yole,2012)

Estados Unidos es uno de los lugares más costosos para manufacturar productos, entre 2007 y 2009 la manufactura cayó más de 20% debido a la estructura de los costos que enfrentan las empresas, como impuestos corporativos, beneficios para empleados, litigios, cumplimiento de regulaciones y suministro de energía que disminuyen la posibilidad de que las manufactureras de EE. UU. puedan competir en el mercado global.(Gold, 2011)

La manufactura en EE. UU. ha sido un sector que se ha caracterizado por la costosa mano de obra en comparación con otros países, donde el lento crecimiento económico, la fortaleza de los competidores externos y la reubicación de fábricas en países emergentes han golpeado el sector gravemente. (Economic Intelligence, 2007). La participación de la manufactura en el empleo total ha decrecido, cayendo de un alto 32% en 1953 a 9% en 2009. (Johnson, 2010)

En la década de los cincuenta la maquiladora surge como parte del fenómeno de la división internacional del trabajo, un modelo de segmentación de los procesos productivos que los separaba como intensivos en mano de obra e intensivos en capital, trasladando fuera del país de origen los segmentos que requerían mayor número de trabajadores y manteniendo las fases intensivas en capital. (González, 2010)

La maquiladora cubrió la necesidad de la industria manufacturera mundial para realizar los procesos intensivos en mano de obra que representaban altos costos para las empresas, por lo que se buscó ubicar la fase productiva en regiones que permitieran reducir costos de operación.

El gobierno mexicano a través de la apertura comercial ha promovido Tratados de libre comercio y acuerdos de complementación económica que buscan otorgar a las empresas, herramientas que les permitan incrementar su competitividad para enfrentar la compleja economía mundial a través de extender su participación en el mercado. (Decreto IMMEX, 2006)

González (2010) menciona que las políticas para atraer inversiones se centran en otorgar concesiones a las maquiladoras para que importen insumos libres de aranceles, siempre que los productos elaborados utilicen mano de obra mexicana y sean devueltos al país de origen vía exportaciones, ayudando a equilibrar la balanza comercial del país.

En México, la aparición de la industria maquiladora en la década de los sesenta tuvo como preámbulo el modelo de sustitución de importaciones, que buscaba la producción en el país, de bienes industriales que antes se importaban y cuya demanda no podía ser satisfecha por el sector externo pues estaban sufriendo los efectos de la Segunda Guerra Mundial.

Este modelo fue impulsado por la política industrial de Manuel Ávila Camacho (1940-1946) con la promulgación de la Ley de Atribuciones del Ejecutivo en Materia Económica, donde el gobierno tenía facultades para señalar prioridades en la producción y distribución de determinados productos para el desarrollo del país y posteriormente por Miguel Alemán Valdés (1946-1958) facilitando la entrada de inversión extranjera a la industria e implementando controles para contar con mano de obra barata. (Méndez, 1994)

La sustitución de importaciones permitió mejorar el bienestar social de la mayoría de los mexicanos pero dejó alejada del desarrollo a la frontera norte, que se encontraba desligada de las mejoras que había traído el proceso de industrialización por la falta de vías de comunicación que permitieran establecer nexos económicos con el centro del país y la gran cantidad de mano de obra que se encontraba en la región al término del Programa Bracero. (González, 2010)

Al ser cancelado en 1964 el Programa Bracero de Estados Unidos, que había funcionado desde 1942 para proveer mano de obra mexicana dedicada a labores agrícolas, a fin de cubrir la escasez de trabajadores derivada de la Segunda Guerra Mundial, surge la necesidad de establecer un programa industrial para captar la mano de obra desempleada que regresaba al país y elegía permanecer en la frontera, naciendo la maquiladora como resultado de las políticas para atraer inversión a la región, donde era necesaria la industrialización para ocupar a la fuerza de trabajo que se encontraba desempleada. (Ludlow y De la Rosa, 2009)

A mediados de los años ochenta, durante el sexenio de Miguel de la Madrid, México enfrentó una de las épocas más difíciles del país, una crisis económica que provocó un decremento en la producción industrial y un menor crecimiento en la industria; con la finalidad de abatir los fuertes efectos en el crecimiento de la economía nacional que provocaron bajas en la producción y un aumento en el desempleo se da inicio a la apertura comercial a través de la entrada de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) eliminando aranceles, permisos previos de importación y buscando disminuir el proteccionismo con la finalidad de promover la eficiencia y mejorar la competitividad. (Méndez, 1994)

Carlos Salinas de Gortari firma en 1993 el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) con Estados Unidos y Canadá, con su entrada en vigor en 1994 se incentivó la inversión privada y extranjera, la creación de empleos productivos y el acceso a tecnología dando un paso importante para elevar la productividad y la eficiencia, lo que obligó a México a ser más competitivo a nivel nacional e internacional.

Así mismo, se estableció el Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior que buscaba la internacionalización de la economía que empieza su operación en 1995 con Ernesto Zedillo en la presidencia y a través del que se buscó mejorar la competitividad, la capacitación y la modernización tecnológica. (Méndez, 1994)

A finales de los años noventa se emite en el mismo sentido el Decreto para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación (Decreto de Maquila) y en 2006 se emite el Decreto para el Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (Decreto IMMEX), el cual unificó el tratamiento de las empresas con programas de exportación al amparo de los decretos de Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación (Decreto de Maquila) y de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (Decreto PITEX) facilitando la observancia de la normatividad para asegurar su cumplimiento y con esto apoyar la apertura comercial, disminuyendo la complejidad de la operación de los programas a través de la simplificación de trámites, la certidumbre a los inversionistas y la reducción de costos administrativos. (Decreto IMMEX, 2006)

Actualmente, México es el segundo proveedor más importante de productos electrónicos en el mercado de Estados Unidos; siendo la industria electrónica constituida por electrónica de consumo, computadoras personales, equipo de telecomunicaciones, componentes electrónicos y equipo industrial y médico, uno de los sectores de más rápido crecimiento en México en términos del potencial exportador donde los elementos centrales de competitividad son recursos humanos y tecnología.

La industria manufacturera es detonador del crecimiento económico del país y en los últimos años ha tomado mayor relevancia derivado de la apertura comercial, llevándola a contribuir con un 17.51% de la producción total del país, medida a través del Producto Interno Bruto (PIB); siendo Baja California el sector con mayor contribución al PIB con 20.77% por lo cual se puede reconocer su poder generador de crecimiento económico a través de la inversión y la generación de empleo, ubicándose dentro de los principales sectores económicos como lo indica la tabla 1:

Entidad federativa	Construcción	Industria manufactura	Comercio	Transportes	Servicios inmobiliarios y de alquiler
México (%)	6.99	17.51	15.03	7.23	11.61
Aguascalientes	10.03	30.34	13.23	4.93	10.21
Baja California	8.94	20.77	15.95	6.95	12.75
Baja California Sur	17.04	2.86	15.72	8.00	9.34
Campeche	6.53	0.77	2.64	2.19	2.49
Coahuila	7.00	30.60	12.59	8.68	9.07
Colima	8.82	9.87	14.90	13.04	11.44
Chiapas	6.53	7.84	14.98	6.14	18.41
Chihuahua	7.13	23.52	14.36	4.58	12.77
Distrito Federal	3.84	10.51	16.51	9.06	9.17
Durango	6.82	20.48	13.03	7.16	11.93
Guanajuato	6.69	29.09	14.37	7.81	11.57
Guerrero	5.04	6.18	14.84	11.27	18.64
Hidalgo	7.62	28.74	10.55	8.46	14.94
Jalisco	5.16	22.57	19.73	6.27	10.82
México	6.19	26.09	17.96	5.01	14.16
Michoacán	5.82	11.95	17.35	7.67	14.13
Morelos	8.05	24.53	12.90	6.44	12.89
Nayarit	14.40	5.49	13.60	5.36	15.08
Nuevo León	9.08	23.39	15.15	8.32	10.33
Oaxaca	5.64	14.13	14.90	6.19	18.95
Puebla	5.04	26.56	14.18	6.86	14.20
Querétaro	9.80	23.71	16.36	10.89	9.20
Quintana Roo	9.00	2.33	16.71	8.40	10.17
San Luis Potosí	8.35	23.57	13.67	6.37	13.91
Sinaloa	7.25	8.31	20.24	7.26	12.70
Sonora	8.02	19.02	15.24	6.04	11.31
Tabasco	7.74	4.09	9.05	3.70	7.19
Tamaulipas	11.82	12.63	14.32	9.35	12.68
Tlaxcala	2.83	26.28	11.23	12.36	17.09
Veracruz	11.45	14.74	12.06	8.12	14.37
Yucatán	8.30	13.96	16.40	6.12	13.46
Zacatecas	9.76	13.73	13.26	3.60	14.61

Tabla 1. Producto Interno Bruto por entidad federativa de los principales sectores económicos.

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2005-2009. (2010)

En Baja California de acuerdo a datos de INEGI (2011) están establecidas 941 empresas maquiladoras que cuentan con programa IMMEX, Tijuana cuenta con el 66% de las personas empleadas en Baja California como muestra la tabla 2:

Concepto	Nacional	Entidad				
		Total	Ensenada	Mexicali	Tecate	Tijuana ₁
Establecimientos ^a	5,096	941	93	153	131	564
Personal ocupado	1,842,328	223,370	16,644	47,943	10,005	148,779
Obreros y técnicos (%)	83.9	90.9	91.9	87.3	92.1	91.9
Administrativos (%)	16.1	9.1	8.1	12.7	7.9	8.1

^a Promedio mensual del periodo enero a junio de 2011

₁ Incluye Playas de Rosarito

Tabla 2. Establecimientos activos y personal ocupado de empresas IMMEX según municipio.

Fuente: INEGI. Perspectiva estadística Baja California. (2011)

Asimismo con datos aportados por INEGI (2011) el pago de sueldos, salarios y prestaciones en el primer trimestre de 2011 alcanzó la cifra de 16,882,573 millones de pesos mientras que en 2010 fue de 16,454,584 millones.

También es importante mencionar que la industria maquiladora a través de las empresas IMMEX está generando un consumo importante de bienes y servicios en el mercado, generando una derrama económica significativa que ha fomentado el crecimiento económico de la región como lo indica la tabla 3:

Concepto	Nacional ^a	Entidad				
		Total	Ensenada	Mexicali	Tecate	Tijuana ₁
Consumo de bienes y servicios en el mercado nacional	146,976,627	9,222,946	506,138	2,925,229	451,962	5,339,617

^a Consumo de bienes y servicios en 2011

₁ Incluye Playas de Rosarito

Tabla 3. Consumo de bienes y servicios de los establecimientos adscritos al programa IMMEX según municipio.

Fuente: INEGI. Perspectiva de Baja California. (2011)

En 2010, Baja California recibió 725 millones de dólares por concepto de inversión extranjera directa (IED) lo que representó 4.1% del total de la IED recibida en México, siendo la industria manufacturera el principal sector de destino de la IED recibida en 2010. (Secretaría de Economía, 2010)

2.2. Competitividad

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2003) considera objeto de discusión el significado de la palabra competitividad, cuando es usada en negocios se entiende como las condiciones que permitirán a las propias empresas crecer en los mercados domésticos e internacionales.

Sin embargo, cuando los economistas piensan en condiciones competitivas significa una combinación de políticas macro y micro que permitirán a una economía prosperar y un importante pre-requisito a este respecto es que las empresas más eficientes tomarán el control o reemplazarán a aquellas que son menos eficientes.

En la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002) se define el concepto Competitividad a nivel empresa como la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen.

El concepto de competitividad va encaminado a la eficiencia, el crecimiento, la rentabilidad y el logro de ventajas con respecto a sus competidores en los mercados en que interactúa, para lo que es importante contar con una estrategia competitiva en la que se pueda sustentar el logro de la competitividad.

2.3. Estrategia

Ansoff (1997) define estrategia como una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la empresa. Existiendo cuatro tipos de normas:

1. Objetivos y metas. Son criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa.
2. Estrategia empresarial. Son normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo. Qué tecnología de productos desarrollará, dónde y a quién se venderán los productos y cómo obtendrá la ventaja sobre sus competidores.

3. Concepto de organización. Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la organización.
4. Políticas operativas. Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios diarios.

Una estrategia posee varias características distintivas que Ansoff (2002) identificó:

1. El proceso de formulación estratégica produce una acción que no es inmediata, sino que más bien, establece las direcciones generales en las que la posición de la empresa crecerá y se desarrollará.
2. Como consecuencia, la estrategia debe utilizarse para crear proyectos estratégicos a través de un proceso de búsqueda. El papel de la estrategia de búsqueda consiste en concentrarse en áreas definidas por la estrategia y en seleccionar y descubrir posibilidades que no concuerden con la estrategia.
3. La estrategia se vuelve innecesaria siempre que las dinámicas históricas de una empresa la conduzcan hacia donde ésta desea llegar.
4. En el momento de la formulación de la estrategia no es posible enumerar todos los proyectos que se descubrirán, la formulación de la estrategia debe apoyarse en información agregada incompleta e incierta sobre los tipos de alternativas.
5. Cuando la búsqueda descubre alternativas específicas, la información más precisa y completa que se encuentra disponible puede hacer surgir dudas sobre la sensatez de la opción estratégica original por lo que el uso con éxito de la estrategia requiere una retroalimentación.
6. Tanto la estrategia como los objetivos se usan para seleccionar proyectos pero son distintos, pues los objetivos representan los fines que la empresa intenta lograr, mientras que la estrategia construye los medios para lograr dichos fines.
7. La estrategia y los objetivos son intercambiables en diferentes periodos de tiempo y en distintos niveles de organización. Cuando los objetivos y la estrategia se elaboran dentro de una empresa, surge una relación jerárquica característica que consiste en que los elementos de la estrategia en un alto nivel de la gerencia se convierten en objetivos en un nivel inferior.

De acuerdo a Oster (2000), la estrategia empieza con el deseo de la empresa de superar el desempeño del mercado y la define como una serie de planes concretos para ayudar a alcanzar una meta. Una estrategia es un compromiso de emprender una serie de acciones en vez de otras que requiere una asignación de recursos. Las estrategias que ayudan a moverse hacia adelante en respuesta a los tiempos cambiantes, que integran y difunden la visión de la empresa, están condicionados por las circunstancias de la organización, su historia, sus activos y su ambiente. La estrategia es un concepto difícil de comprender, costoso monetariamente y en tiempo de trabajo de la gerencia que no origina una acción productiva inmediata.

Estrategia competitiva

La estrategia competitiva según Porter (1998) consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor, la esencia de la estrategia está en la decisión de realizar las actividades de manera diferente que los rivales.

De acuerdo a Porter (1982) toda empresa posee una estrategia competitiva desarrollada mediante un proceso de planeación o creada implícitamente mediante las actividades de cada uno de los departamentos funcionales de la organización, identificó tres estrategias competitivas que apuntalan la posición de la organización con el objetivo de optimizar el rendimiento a través de la mejora del desempeño por medio de las cuales pretende representar las posiciones estratégicas alternativas que pueden darse en un sector, que son liderazgo general en costos, diferenciación y alta segmentación donde la estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores.

La implementación exitosa de muchas estrategias requiere una compleja adopción de políticas y prácticas correlacionadas entre las áreas funcionales, de acuerdo a Oster (2000). Esta complejidad incrementa la dificultad del cambio estratégico y al mismo tiempo constituye una protección contra la imitación.

2.4. Ventaja competitiva

Porter (1998) menciona que alrededor del mundo, las empresas que han logrado triunfar internacionalmente han empleado estrategias que difieren una respecto a la otra. Pero mientras cada empresa empleará una estrategia particular, el modo de operar y la trayectoria para llegar al éxito es fundamentalmente la misma.

La ventaja competitiva, por costo o diferenciación es una función de la cadena de valor de la empresa. La posición de costos de una empresa refleja que el costo integral de realizar las actividades de valor en relación a sus rivales y que cada actividad de valor tiene costos que determinaran el potencial de la ventaja en costo.

De manera similar, la habilidad de una empresa para diferenciarse refleja la contribución de cada actividad de valor para hacer lo que el comprador necesita. En la búsqueda de ventaja competitiva, las empresas en ocasiones difieren en el enfoque competitivo, el cual tiene cuatro dimensiones: enfoque de segmentación, enfoque vertical, enfoque geográfico, y enfoque industrial.

El enfoque competitivo es una poderosa herramienta para crear ventaja competitiva. Un amplio enfoque puede permitir a la empresa explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos de la industria, áreas geográficas o industrias relacionadas. Mediante la integración vertical se pueden aprovechar las ventajas potenciales de la realización interna de actividades que en otro caso habrían sido contratadas con terceros.

Porter (1998) menciona que la ventaja competitiva habitualmente procede de conexiones entre actividades individuales, y conducen a una ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Las conexiones pueden reflejar la necesidad de coordinar actividades y la habilidad de hacerlo generalmente reduce costos o mejora la diferenciación.

La cultura organizacional es otra forma de ventaja competitiva pues según Oster (2000) es una compleja serie de creencias y formas de hacer las cosas, que influye en la perspectiva de esa empresa sobre sí misma y sobre el mundo que la rodea.

La cultura organizacional es el conjunto de reglas y estructuras formales que rigen la manera en la que las personas se relacionan entre sí en el ámbito del trabajo, asimismo las tradiciones ayudan a definir la ideología de la empresa y el estilo del líder contribuyen a la cultura organizacional.

Oster (2000) menciona que existen rutas que elevan el nivel de desempeño para obtener rendimientos superiores al promedio de la industria basadas en el comportamiento de la organización particular, más que en las características de la industria, la primera de ellas es la estructura organizacional que jugará un papel muy importante para determinar lo sensible que será una empresa a los cambios en su ambiente; la segunda ruta para un nivel elevado de desempeño es que una empresa desarrolle y proteja su ventaja relativa, pues en ocasiones una empresa gana no debido a sus recursos individuales únicos sino en virtud de su competencia distintiva en el empleo de los recursos.

Las empresas que son más productivas que otras obtendrán utilidades superiores a las normales, aquellas menos productivas serán expulsadas del mercado, es por esto que Hornell (1994) considera importante elevar la productividad de las empresas constantemente, tanto a fin de aumentar los beneficios como en respuesta a la competitividad con otras empresas que ya han mejorado dicha productividad, a través de la búsqueda de la eficiencia del uso de los recursos.

Una consideración fundamental al diseñar una estrategia es desempeñarse bien en relación con los otros jugadores en el mercado, pues para tener éxito una empresa debe desempeñarse mejor que sus rivales en algún aspecto.

Las estrategias exitosas son excelentes blancos para la imitación y ésta tiende a igualar las utilidades donde la habilidad para defenderse de las imitaciones resulta decisiva. A fin de formar una base para la ventaja competitiva, la característica de un producto o proceso debe ser importante en el mercado, un mejoramiento sobre la competencia y defendible contra las imitaciones.

2.5. Modelo de Turbulencia Ambiental

De acuerdo a Ansoff (1979) el objetivo de este modelo es analizar el comportamiento de las organizaciones en ambientes turbulentos, donde el estado actual de conocimiento de las organizaciones puede ser dividido en dos partes, la primera de cómo las organizaciones deberían comportarse y la otra parte consiste en por qué y cómo se comporta una organización.

A través de este modelo se busca realizar un diagnóstico estratégico para determinar los cambios que deben realizarse en la estrategia de la empresa y en su capacidad interna para asegurar el éxito en su ambiente futuro, teniendo como concepto central que los resultados de éxito o fracaso de la empresa son ampliamente determinados por la alineación externa entre el nivel de turbulencia ambiental y la agresividad estratégica, y otra parte es interna entre la agresividad estratégica y las capacidades de la empresa.

Para diagnosticar la alineación se debe construir una escala de turbulencia ambiental, que se limita a cinco niveles de turbulencia que pueden ser encontrados en una industria, donde en un extremo se encuentra la estabilidad con un ambiente completamente tranquilo y en el otro lado, el ambiente creativo caracterizado por grandes adelantos tecnológicos o trastornos sociopolíticos.

El nivel de turbulencia en una industria es el estado de conocimiento con el cual las organizaciones que sirven al ambiente deben responder a los cambios, las industrias no se mueven en un solo paso, puede ser que los adelantos tecnológicos, el cambio en la estructura de los mercados o una política de discontinuidad, aumenten rápidamente la turbulencia en una industria estable o manden a una industria en crecimiento al declive, por lo cual la escala de turbulencia ambiental puede ser usada para diagnosticar la turbulencia presente y futura de una industria.

Ansoff (1997) menciona que el nivel 1 de turbulencia describe un ambiente plácido en el cual una empresa puede dedicar atención a su mercado histórico, los retos continuos son una repetición del pasado, el cambio es más lento que la habilidad de la empresa para responder y donde se espera que el futuro sea una réplica del pasado, observando en raras ocasiones economías de libre mercado.

En el nivel 2 el ambiente cambia en forma lenta y progresiva, una empresa tiene éxito si cambia sus productos sólo para responder a las medidas tomadas por los competidores, cuando estos no representan una amenaza, las empresas mantienen sus productos históricos, minimizando los costos para afectar los precios de la competencia.

En el nivel 3 las empresas mejoran progresivamente sus productos históricos anticipándose a las necesidades en evolución de los clientes, son empresas que descubrieron el secreto de dar forma a las necesidades del consumidor y de influir sobre ellas.

El nivel 4 puede observarse en empresas cuyo entorno presenta una discontinuidad frecuente y una escasa capacidad de predicción, por lo que es mucho más complejo que los anteriores.

La fórmula de éxito del nivel 5 es muy sencilla, aparentemente permanecer como líder en el desarrollo de productos, incorporando la ventaja de la innovación y la tecnología.

Los distintos niveles de turbulencia se enfrentan por medio de la agresividad estratégica definida por Ansoff (1979) como el conjunto de características comunes a su actividad estratégica a través del tiempo, un común denominador o el patrón de una estrategia.

La agresividad estratégica presenta como cualidades el grado de discontinuidad y la puntualidad; donde se analiza el grado de discontinuidad de los nuevos productos desde el pasado, los ambientes competitivos y las estrategias de marketing, variando la escala de discontinuidad de ningún cambio a un cambio progresivo, y de un cambio discontinuo en la empresa pero que puede observarse en el ambiente o un cambio creativo que no se ha observado previamente; mientras que la puntualidad se refiere a la introducción de nuevos productos de la empresa en relación con nuevos productos que aparecen en el mercado, pudiendo pasar por ser reactiva, previsor, innovadora o creativa. (Ansoff, 1997)

La capacidad estratégica es la medida de efectividad con la que una organización apoya la agresividad y que es determinada por la competencia de la administración, la estructura y la cultura. (Ansoff, 1979)

Ciclo de vida de la demanda y la tecnología

De acuerdo a Ansoff (1997) durante los primeros treinta años de este siglo, la mayoría de las organizaciones crecieron, desarrollando el hábito de comparar las industrias con base en sus tasas de crecimiento respectivas y de pronosticar el rendimiento futuro por medio de la extrapolación de las tendencias históricas.

Posteriormente, el panorama del crecimiento empezó a cambiar registrando desviaciones de las tendencias ascendentes de crecimiento que no se comprendieron adecuadamente; empezando así una nueva percepción del crecimiento económico basado en la curva de crecimiento de Gompertz que indica que el crecimiento es menor al inicio y al final de un periodo de tiempo y que en aplicaciones prácticas recibió el nombre de Ciclo de vida de la demanda y la tecnología.

El ciclo de la demanda puede subdividirse en cuatro partes distintivas:

1. Emergencia: un periodo turbulento durante el cual surge una industria y varios competidores aspirantes que trata de obtener el liderazgo.
2. Crecimiento acelerado: durante el cual los competidores que sobreviven disfrutan los beneficios de su victoria; durante el crecimiento acelerado la demanda supera comúnmente al crecimiento de la oferta.
3. Crecimiento retardado: cuando aparecen signos tempranos de saturación y la oferta empieza a exceder la demanda.
4. Madurez: cuando se alcanza la saturación y existe un exceso sustancial de la capacidad.
5. Declinación: volumen inferior de demanda determinada por factores demográficos, económicos y por tasas de obsolescencia o de consumo de productos.

La pregunta es cuál será la duración del ciclo de la demanda desde el principio de la emergencia hasta el inicio de la saturación, el segundo reto es que al pasar el ciclo de vida de una fase a otra, vuelve a las estrategias competitivas históricas ineficaces por lo que los factores críticos de éxito cambian cuando la demanda se desplaza a una nueva etapa de crecimiento.

2.6. Cadena de valor

De acuerdo a Porter (1998) la cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar ventajas competitivas y encontrar forma de crearlas y sostenerlas, que se define como un sistema de actividades interdependientes que están conectadas, de tal manera que una actividad puede afectar el costo o la productividad de otras. La cadena de valor de la empresa, la cadena de valor de los proveedores, los canales de distribución y la cadena de valor de los compradores forman el sistema de valor y generan ventaja competitiva al optimizar o coordinar las conexiones externas.

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario precisar la cadena de valor para competir en un sector particular, iniciando con analizar la cadena genérica donde son identificadas individualmente las actividades de valor, dependiendo el nivel de descomposición de la actividad económica y de los objetivos para los que se analiza. Las actividades caen en nueve categorías genéricas como puede verse en la figura 3:

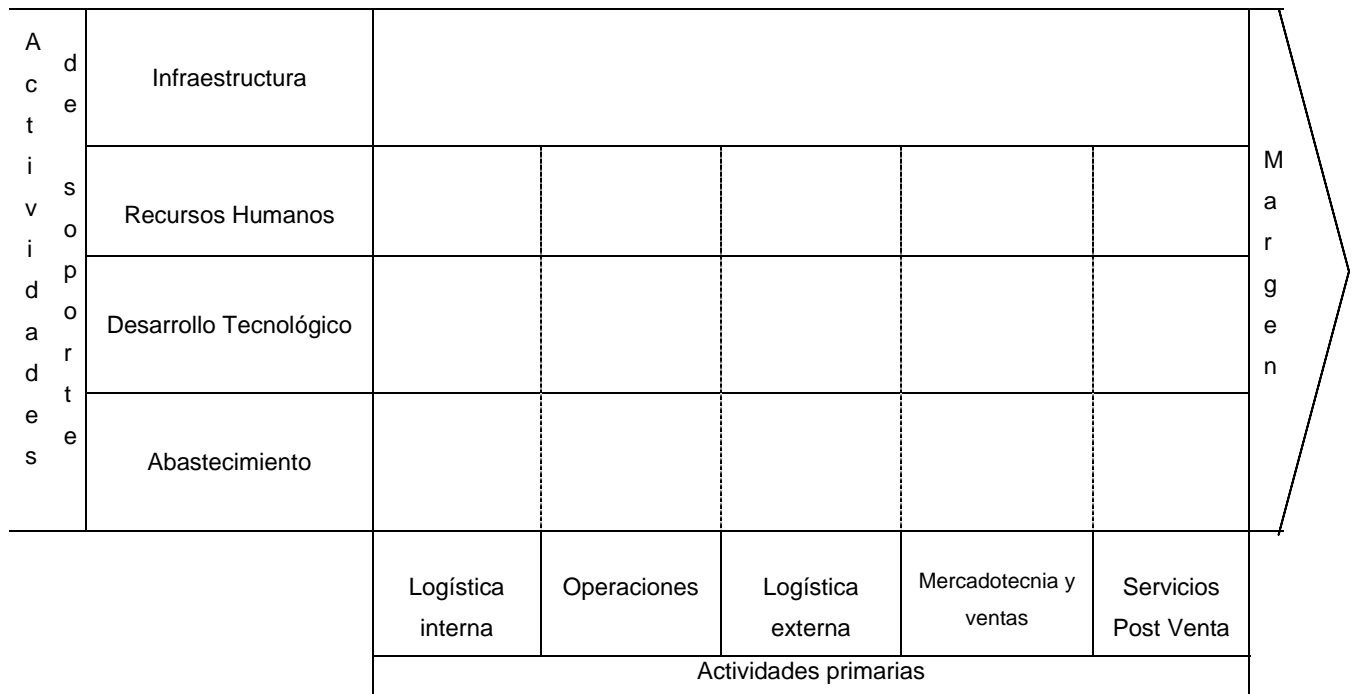


Figura 3. Cadena de valor
Porter, M. On Competition. (1998)

Dentro de cada una de las categorías genéricas se realizan diversas actividades, según las características particulares de la empresa. Las actividades primarias son aquellas que intervienen en la creación física del producto, su mercadotecnia y envío a los compradores, y el soporte y servicio después de la venta. Las actividades de soporte proveen de apoyo e infraestructura que permiten que las actividades primarias se lleven a cabo.

El valor creado por una empresa es medido por la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por un producto o servicio, siendo rentable si el valor que crea excede el costo de realizar las actividades de valor.

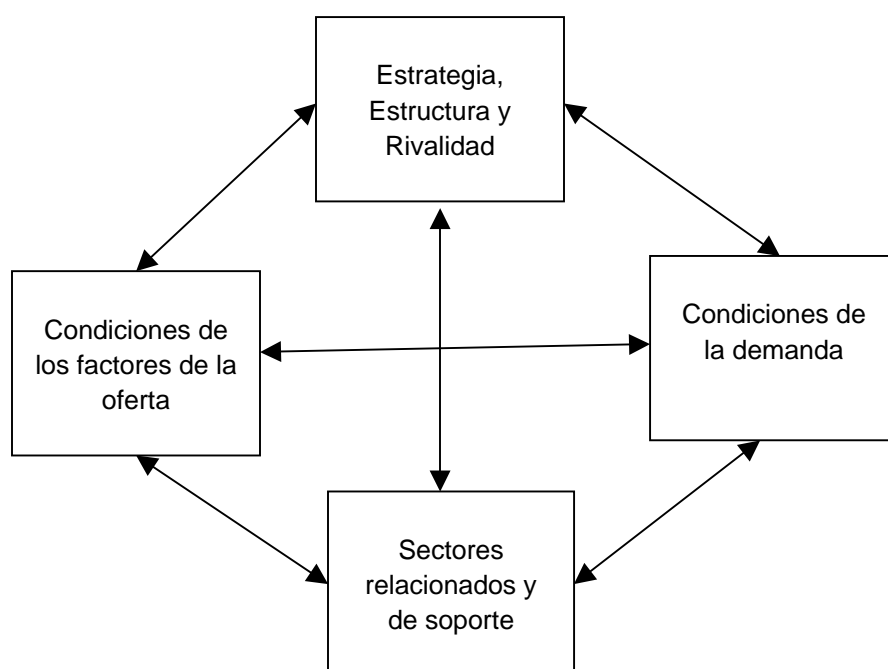
2.7. Modelo del Diamante de Porter

De acuerdo a Porter (1998) existen cuatro atributos de una nación que individualmente y como sistema conforman el diamante de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación establece y opera para los sectores, estos atributos son:

1. Condiciones de los factores de la oferta
2. Condiciones de la demanda
3. Sectores relacionados y de soporte
4. Estrategia, estructura y rivalidad

Estos atributos crean el ambiente nacional en que las empresas nacen y aprenden a competir, cada punto del diamante y el diamante como un sistema, afectan los ingredientes competitivos para lograr el éxito competitivo internacional: la disponibilidad de recursos y destrezas necesarios para tener ventaja competitiva en un sector, la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas, los objetivos de los propietarios, los directivos y los individuos en las empresas y mayormente importante, la presión en empresas para invertir e innovar.

Cuando el ambiente nacional permite y apoya la rápida acumulación de activos especializados y habilidades, las empresas obtienen una ventaja competitiva, así como cuando el ambiente nacional da la posibilidad de llevar a cabo un mejor seguimiento de la información y comprensión del producto y de las necesidades del proceso y finalmente cuando el ambiente nacional presiona a las empresas para innovar e investigar, mejorando esa ventaja en el tiempo.



*Figura 4. Determinantes de la ventaja competitiva nacional
Porter, M. On competition. (1998)*

Condiciones de los factores de la oferta

Posición de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como mano de obra especializada o infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado. Los factores más importantes de la producción son aquellos que incluyen una inversión fuerte y sostenida y que son especializados.

Los factores básicos como la fuerza laboral o la materia prima local no constituyen una ventaja en el conocimiento intensivo en las industrias, al poder acceder a ellos fácilmente a través de una estrategia global o de tecnología, tener una fuerza laboral educada en niveles medios no representa ninguna ventaja competitiva en la moderna competencia.

Para sostener una ventaja competitiva un factor debe ser altamente especializado, estos factores son escasos y difíciles de imitar por los competidores y requieren una inversión constante para crear.

Condiciones de la demanda

Las naciones obtienen ventaja competitiva en sectores donde la demanda interna da a las empresas una visión clara y oportuna de las necesidades emergentes de los consumidores y de donde está la demanda de los compradores para innovar y desarrollar ventajas competitivas más sofisticadas que las de sus rivales externos.

La demanda interna ayuda a construir ventaja competitiva cuando un segmento particular del sector es grande o más visible en el mercado interno que en el mercado externo pues presiona a las empresas a ofrecer altos estándares y mejora e innovación.

Sectores relacionados y de soporte

La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores del sector y otros relacionados con el sector que sean internacionalmente competitivos es un factor determinante de la ventaja competitiva nacional. Los proveedores locales que son competitivos internacionalmente crean ventajas de distintas formas, como entregas de materiales eficientemente, a tiempo, rápidas y de manera preferencial, así como acceso a componentes y maquinaria innovadoras y actualizadas.

Estrategia, estructura y rivalidad

Las circunstancias nacionales y el contexto crea fuertes tendencias de cómo las empresas son creadas, organizadas y manejadas, así como será la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Ningún sistema administrativo es universal, competir en un sector específico resulta de la convergencia de prácticas administrativas y organizacionales y son fuente de ventajas competitivas en el sector. La motivación individual y las habilidades adicionales son importantes para las ventajas competitivas, el talento es escaso y el éxito de una nación dependerá de la educación de la gente, donde escojan trabajar y de su esfuerzo.

La presencia de fuertes rivales locales es un poderoso estímulo para crear y persistir en crear una ventaja competitiva. La presencia de rivales locales anula las ventajas que vienen simplemente por ser de una nación en particular, como factores de costo, acceso a mercados y el resultado es que se obtiene una ventaja sostenible.

2.8. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas

Porter (1982) expone que las cinco fuerzas competitivas conjuntamente establecen la intensidad competitiva, la rentabilidad del sector industrial y las fuerzas cruciales para la formulación de la estrategia que serán basadas en las características fundamentales de la industria en la que se encuentre la empresa de tal manera que se puedan identificar puntos fuertes y débiles.

Se determinará la fuerza de la competencia a través del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas:

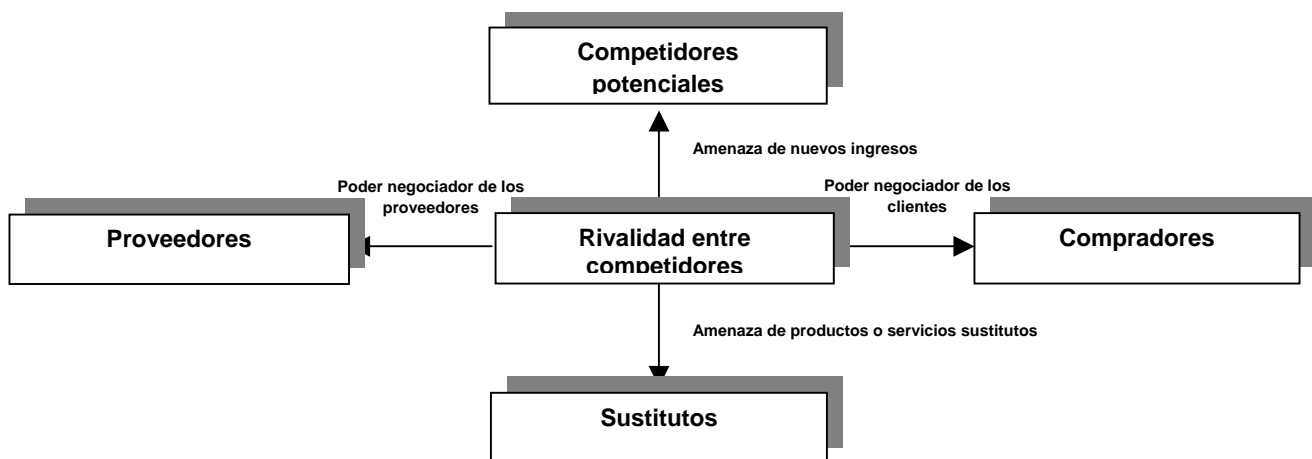


Figura 5. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial
Porter, M. Estrategia Competitiva. (1982)

También menciona que existen distintas características económicas y técnicas que son determinantes para cada fuerza competitiva y a continuación se analizan:

Amenaza de ingreso

La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad adicional, deseo de tener una participación en el mercado y recursos sustanciales, lo que puede obligar a la baja o a inflar los costos de los fabricantes existentes reduciendo la rentabilidad. La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Existen seis factores principales que actúan como barreras para el ingreso como son economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución y la desventaja en costos independientes de las economías de escala.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o la garantía, presentándose porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición y siendo el resultado de la interacción de distintos factores estructurales como gran número de competidores o igualmente equilibrados, crecimiento lento en el sector, costos fijos elevados o de almacenamiento, falta de diferenciación o costos cambiantes, incrementos importantes de la capacidad, competidores diversos e intereses estratégicos elevados.

Presión de productos sustitutos

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo con empresas que producen artículos sustitutos, limitando los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios, ya que cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.

Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren circunstancias como que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende, que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial, que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor, que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador, que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor o que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

2.9. Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica basada en un estudio de la Universidad de Stanford de 1960 en el cual se analizaron datos de 500 compañías de la Revista Fortune. De acuerdo a Ansoff (1997), el enfoque FODA identifica las amenazas y las oportunidades planteadas por cada aspecto y los relaciona con los puntos fuertes y débiles históricos de la empresa, esta relación se ilustra en la matriz de la figura 6:

Matriz FODA		Oportunidades	Amenazas
		O ₁ O ₂ O ₃ O ₄	A ₁ A ₂ A ₃ A ₄
Fortalezas	F ₁	Respuesta de prioridad elevada	Respuesta de prioridad elevada
	F ₂		
	F ₃		
Debilidades	D ₁	Respuesta nula	Convertir puntos débiles en puntos fuertes
	D ₂		
	D ₃		

Figura 6. Matriz FODA.

Ansoff, I. La dirección estratégica en la práctica empresarial. (1997)

Como indican los términos de la matriz de la figura anterior:

1. Las oportunidades que pueden aprovecharse reciben prioridad elevada, utilizando los puntos fuertes importantes de la empresa.
2. No se buscan oportunidades que requieren las capacidades débiles de la empresa.
3. Se evitan enérgicamente las amenazas que pueden prevenirse usando los puntos fuertes de la empresa.
4. Se desarrollan las capacidades que son demasiado débiles para responder a amenazas serias, convirtiéndolas en puntos fuertes.

El resultado del enfoque FODA son las decisiones sobre las oportunidades que se buscarán, las amenazas que se contrarrestarán y los puntos débiles de la empresa que se corregirán, el supuesto subyacente en el análisis FODA es que los puntos fuertes y débiles históricos permanecerán igual en el futuro.

Capítulo 3. Metodología

Concepción y estructura de la idea de investigación

La idea de investigación surge de la observación directa de la situación de B & B, Inc. en específico de la división ubicada en Tijuana, Baja California y se estructura consultando diversas fuentes bibliográficas, platicando con conocedores de la operación y una vez profundizado el campo de estudio se pudo establecer con mayor claridad y formalidad el tema investigado.

Revisión de la literatura

La revisión de la literatura consistió en detectar, consultar y obtener la bibliografía y materiales adicionales para extraer y recopilar información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación. La investigación se llevó a cabo a través del análisis de artículos de revistas y libros seleccionando los más importantes, recientes y directamente vinculados con el problema de investigación recurriendo a fuentes primarias y secundarias; siendo las fuentes primarias datos de primera mano expresados en documentos que incluyen resultados de los estudios correspondientes como lo son artículos de publicaciones periódicas, tesis, documentos oficiales, reportes de asociaciones, videocintas, bancos de datos y páginas de internet y en fuentes secundarias como textos basados en fuentes primarias que implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación, siendo generalmente un comentario de una fuente primaria.

Tipo de investigación

De acuerdo a las características del estudio se considera una investigación con enfoque cuantitativo al ser secuencial y probatoria pues se parte de una idea, que una vez delimitada deriva en objetivos, preguntas de investigación, revisión de literatura, construcción del marco teórico, establecimiento de variables sujetas a prueba en base a medición numérica derivada de la recolección de datos y al análisis estadístico, finalizando con el análisis de las mediciones y estableciendo conclusiones respecto a las variables.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación tiene el propósito de responder las preguntas de investigación para cumplir los objetivos de estudio, por lo que la presente investigación se define como no experimental ya que se enfoca en observar la situación existente en su contexto natural sin manipular las variables de estudio para posteriormente analizarlos, siendo de tipo transeccional o transversal ya que se recopilan datos por un solo momento, en un tiempo único con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Alcance de la investigación

Una vez revisada la literatura, definida la perspectiva del estudio y contemplando las distintas etapas de su desarrollo, se precisa inicialmente el alcance de la investigación como exploratoria al ser un problema no estudiado anteriormente que sirve como antecedente de la investigación descriptiva, donde se mide y recolecta información de manera independiente sobre las variables sin indicar como se relacionan entre sí, sirviendo como base para continuar la investigación correlacional, que proporciona las dimensiones de la situación estudiada, asociando las variables estudiadas para responder las preguntas de investigación, examinando la relación existente entre las variables que sustentan la hipótesis general que está sometida a prueba para cuantificar y analizar la vinculación y finalmente se convierte en una investigación explicativa al centrar su interés en interpretar el motivo de la situación y porque se relacionan las variables, proporcionando un sentido de entendimiento de la situación analizada.

Población de estudio

La población de estudio se constituyó de 20 gerentes y supervisores de departamento de acuerdo a datos arrojados por el sistema de nóminas TRESS, aplicando los cuestionarios a través de un censo por medio del método de entrevista personal para estar en posibilidad de aclarar dudas que pudieran surgir sobre el mismo.

Ámbito espacial y temporal

Tijuana, Baja California durante el año 2011 y 2012.

Diseño del instrumento de medición

Como instrumento de medición se utiliza un cuestionario de preguntas cerradas, con respuestas previamente delimitadas todas con el mismo número de categorías, validado y aplicado en investigaciones previas (Ansoff, 1997) el cual se adapta de acuerdo a las necesidades del estudio, siendo generados 33 *ítems*.

Para realizar el correcto análisis de los datos se constituyen como niveles de medición la escala nominal para variables que representa categorías que únicamente tienen la función de clasificar información y que no se manipulan de manera aritmética, siendo la asignación de valores en forma aleatoria, pues no cuenta con orden lógico, esta escala se aplica a edad, sexo, departamento, puesto y antigüedad; asimismo, se recurre a la escala ordinal donde se contemplan las variables numéricas que representan una categoría donde se cuenta con un orden lógico por orden de menor a mayor indicando jerarquía, contemplando los *ítems* referentes a las variables de medio ambiente, agresividad, cultura, estructura y administración.

En la presente investigación se utiliza la escala de Likert para determinar las propiedades del conjunto de *ítems* indicando el grado de identificación respecto a una situación, su función es responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un concepto, siendo un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí por lo que podría interpretarse como un síntoma y no como un hecho.

Se realiza una prueba piloto aplicando el instrumento en una muestra de la población para probar su pertinencia y eficacia, así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados, a partir de esta prueba se calcula la confiabilidad y la validez del instrumento.

La confiabilidad del instrumento de medición generalmente produce coeficientes de fiabilidad entre cero y uno, donde cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad refiriéndose al grado en que su aplicación al mismo individuo produce resultados iguales; mientras que la validez es el grado en que un instrumento mide la variable.

De acuerdo a Nunally (1967), en una etapa inicial de investigación, valores de Alfa de Cronbach entre 0.6 y 0.7, son aceptables para *ítems* que han de formar un mismo constructo. Por lo que la confiabilidad del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de fiabilidad de Alfa Cronbach, por medio del programa SPSS versión 16.0 arrojando como resultado un grado de confiabilidad aceptable de 0.824 como se indica en la tabla siguiente:

Alfa de Cronbach	N de elementos
.824	33

Tabla 4. Estadístico de fiabilidad
Fuente: SPSS versión 16.0

Capítulo 4. Resultados

4.1. Cadena de valor

En el figura 7 se representa la cadena de valor generada por B & B, Inc.:

A c t i v o i d e a r d e s	Infraestructura (+) Ingeniería (+) Producción (+) Contabilidad (+) Nóminas (+) Control de calidad				
	Recursos Humanos (+) Reclutamiento (+) Contratación (+) Capacitación (-) Remuneraciones				
	Desarrollo Tecnológico (+) Software especializado (-) Automatización de procesos (-) Equipo				
	Abastecimiento (-) Compras (+) Requisiciones				
A c t i v i d a d e s	Logística interna (+) Recepción (+) Almacenaje (-) Control de inventarios	Operaciones (+) Diseño (+) Ensamble (+) Manufactura	Logística Externa (-) Logística de transporte (+) Envío	Mercadotecnia y ventas (+) Publicaciones especializadas (+) Ferias especializadas (+) Ventas por internet (+) Representantes de ventas	Servicios de Post Venta (+) Encuesta de satisfacción (+) Servicios técnicos de soporte (+) Garantía

Nota

Los signos representan lo siguiente:

(+) Actividad que genera valor

(-) Actividad que no genera valor

Figura 7. Cadena de valor generada por B & B, Inc.

Fuente: Adaptado de Michael Porter. (1998)

B & B, Inc. crea una ventaja competitiva a través de reducir costos en las actividades primarias, donde el sistema de operaciones comprendido por el diseño, ensamble y la manufactura genera valor, asimismo se encontró que el área de ventas tienen un manejo apropiado al realizarse por internet y con representantes de ventas, contando con un servicio de postventa basado en garantías y soporte técnico que es medido a través de encuestas de satisfacción.

La infraestructura interna es apropiada, recursos humanos cumple la función de reclutar, contratar y capacitar empleados, en cuanto a desarrollo tecnológico se cuenta con software comercial especializado y un proceso adecuado de abastecimiento todo esto comprendiendo las actividades de soporte de la empresa.

Las actividades primarias se describen de forma detallada de la siguiente manera:

Logística Interna

(+) Recepción de materiales. Se reciben los insumos provenientes de proveedores de la región y aquellos importados por la propia empresa.

(+) Almacenaje. Una vez recibido el material se pasa a Almacén para que esté disponible cuando se necesite en producción.

(-) Control de inventarios. Se lleva un control de entradas y salidas de material, realizando un inventario anual para verificar que las existencias físicas concuerden con el sistema. Sin embargo, no se actualiza constantemente y las revisiones anuales contemplan diferencias que son ajustadas.

Operaciones

(+) Diseño. Se realiza el diseño de filtros electrónicos de acuerdo a las especificaciones del cliente.

(+) Ensamble. El personal realiza el proceso de ensamble de las partes del filtro a partir de la materia prima. El corazón de las operaciones es el área de producción que realiza el ensamble de los filtros electrónicos, donde se pudo observar que el proceso en su mayor parte es artesanal.

(+) Manufactura. Una vez ensamblados se realiza pasan al horno, para fijar la soldadura.

Logística Externa

(-) Logística de transporte. Se ejecuta el envío de los productos a través de su exportación a Estados Unidos en las unidades de transporte propiedad de la empresa.

(+) Envío. Envío al cliente a través del servicio de paquetería de UPS o Fedex con cargo del cliente o con cobro del flete al facturarle.

El sistema de distribución es externo a través de mensajería ya que los productos son muy pequeños y no requieren transporte especial, lo que mantiene los costos bajos y con alto nivel de calidad y eficiencia.

Mercadotecnia y Ventas

(+) Publicaciones especializadas. Se realiza la publicidad en medios impresos a través de revistas especializadas.

(+) Ferias especializadas. Se participa en ferias especializadas en materia de componentes electrónicos. La participación en ferias especializadas es uno de los recursos más valiosos donde se consideran como elementos diferenciadores el diseño de nuevos productos y la calidad del producto.

(+) Ventas por internet. Se realizan presupuestos por medio de la página de internet de productos estándar.

(+) Representantes de ventas. Se tienen representantes de ventas en distintas ciudades de Estados Unidos de América en caso de que se tengan requerimientos específicos.

Se pudo observar que se tiene un sistema de ventas de bajo costo a través de representantes de ventas en Estados Unidos y por medio de Internet, tratando de aprovechar al máximo las posibilidades de ventas del producto y de crecimiento de mercado, poniendo a disposición de los clientes la posibilidad de ser atendidos personalmente o en línea.

Servicio

(+) Encuestas de satisfacción. Se realiza una encuesta de satisfacción a los clientes que han adquirido filtros para conocer sus impresiones acerca de los productos y servicios.

(+) Servicios técnicos de soporte. En caso de ser necesario se cuenta con técnicos especialistas en dar soporte al cliente que lo requiera.

(+) Garantía. Los productos están libres de defectos en materiales y mano de obra bajo condiciones normales de uso.

Se tiene establecida una política de garantía sobre los productos en materia prima y mano de obra que comprende hasta un año de garantía cuando el uso es de acuerdo a condiciones normales, lo que genera respaldo para el producto y confianza al cliente.

Las actividades de soporte se describen de forma detallada como sigue:

Infraestructura

(+) Ingeniería. Se encargan de elaborar los diseños requeridos de acuerdo a las especificaciones del cliente.

El área de ingeniería está formada por personal de amplia experiencia en el campo que han crecido junto con la empresa y entienden el proceso de producción en su totalidad, aunado a que cuentan con la preparación académica.

(+) Producción. El personal está a cargo de ensamblar los productos.

Los obreros del área de producción han aprovechado la curva de experiencia que les genera la práctica en la planta, optimizando los procesos para ser más productivos.

(+) Contabilidad. Se realizan las actividades de registro de ingresos y egresos, así como del cumplimiento de obligaciones fiscales y administrativas.

(+) Nóminas. En esta área se lleva a cabo el procesamiento de la nómina a pagar a los empleados.

(+) Control de calidad. Se encarga de verificar que los productos cumplan con los requerimientos especificados por el cliente.

Se pudo observar que existen numerosos controles de calidad para garantizar que los filtros no presenten defectos como pruebas de fuga y pruebas de vibración.

Administración de Recursos Humanos

(+) Reclutamiento. Se buscan y evalúan postulantes que cumplan el perfil del puesto vacante.

(+) Contratación. Se incorpora a la persona que cumpla con los requisitos del perfil para cubrir el puesto.

(+) Capacitación. Consiste en educar, capacitar y adiestrar a los trabajadores constantemente. B & B, Inc. presenta un compromiso continuo hacia la capacitación de sus empleados, para que puedan utilizar sus habilidades para proporcionar al producto la calidad deseada.

(-) Remuneraciones. Se gestionan los asuntos en relación con percepciones, prestaciones y beneficios a los trabajadores.

El esquema de remuneraciones a empleados no ha sido revisado y actualizado desde hace más de 10 años, dejando de lado beneficios fiscales a favor de la empresa y el trabajador que pueden mejorar su nivel de ingreso.

Desarrollo tecnológico

(+) Software especializado. Se manejan programas especializados para el diseño de prototipos de filtros.

(-) Automatización de procesos. Actividad en la que se busca que disminuya la intervención del personal en el proceso de producción de los filtros electrónicos. Se ha buscado implementar la automatización de procesos, sin embargo una gran parte se maneja manualmente.

(-) Equipo. Se utilizan analizadores, calibradores, atenuadores, hornos industriales, microscopios, cámaras de temperatura, limpiadores ultrasónicos, sensores de humedad, multímetros y osciloscopios. Los equipos utilizados en la producción no se actualizan constantemente para generar mayor eficiencia.

Abastecimiento

(-) Compras. Adquisición de materia prima y materiales nacionales y extranjeros que se incorporan al producto en el proceso de producción, así como la maquinaria necesaria.

En esta fase de la cadena de valor, B & B, Inc. se abastece de materias primas de calidad, lo que repercute positivamente en la calidad final del producto, sin embargo son dependientes de la proveeduría extranjera ya que en la región no existen proveedores que puedan abastecer a la empresa de la materia prima y materiales necesarios.

(+) Requisiciones. Se genera la requisición automática de los insumos que es necesario tener en existencia permanente.

4.2. Modelo del Diamante de Porter

La figura 8 representa el Modelo del Diamante de Porter aplicado a B & B, Inc.:

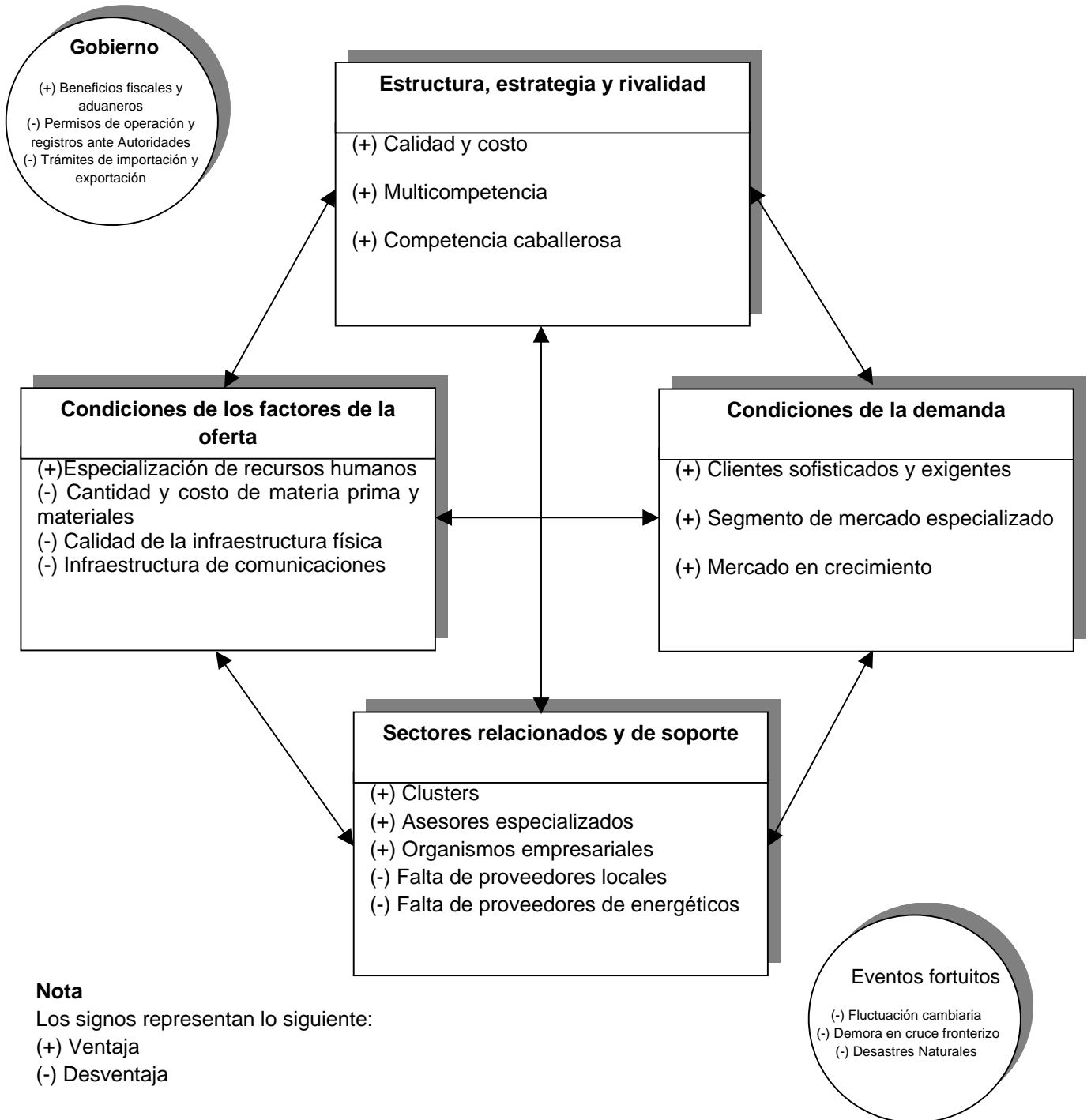


Figura 8. Modelo del Diamante de Porter generado por B & B, Inc.

Fuente: Adaptado de Michael Porter. (1998)

Condiciones de los factores de la oferta

Materias primas. Las materias primas son principalmente importadas de países como China, Japón y Estados Unidos ya que se obtiene mayor calidad, menor costo y no son producidos en el país.

Procesos de producción. Los procesos de producción son intensivos en mano de obra, con bajos salarios y amplia oferta de trabajadores, algunos procesos requieren recursos humanos especializados.

Infraestructura. La infraestructura comprendida por servicios públicos como energía eléctrica, agua potable, drenaje, transporte y carreteras; y privada como telefonía, es apropiada para el desarrollo de las actividades de la empresa. Se requiere una alta inversión en equipo industrial y materias primas.

Condiciones de la demanda

Necesidades de los compradores. Las necesidades de los compradores son muy específicas, ya que son sofisticadas y exigentes en relación a los requerimientos de los productos.

Segmento de mercado. La demanda satisfecha es a segmentos específicos de mercado que pueden servirse globalmente y cuyas necesidades son cubiertas de acuerdo a las necesidades especificadas por los compradores, la empresa también desarrolla nuevos productos con base en las sugerencias de los representantes de ventas que pueden ser colocados a un alto costo por ser innovadores en el mercado.

Crecimiento del sector. El mercado que demanda los filtros electrónicos es amplio y ha provocado un rápido crecimiento del sector derivado del amplio uso de los filtros en el sector electrónico.

Sectores afines y auxiliares

Insumos. Los insumos son suministrados por proveedores locales que ofrecen calidad y precios competitivos, además de ubicación cercana y entregas a domicilio.

Servicios de asesoría. El sector cuenta con especialistas en servicios fiscales, legales, ambientales y de comercio exterior a maquiladoras, contando la empresa con una Firma internacional que otorga asesoría fiscal; de igual manera se cuenta con los servicios legales de asesores especializados en asuntos corporativos, laborales y migratorios; se tienen los servicios de asesores en materia ambiental y servicios de tratamiento de desechos; así como los servicios de una Agencia aduanal que apoya en el área de comercio exterior.

Cámaras y asociaciones. Se cuenta con la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación un organismo empresarial que agrupa y representa a quienes se dedican a la actividad de la industria de transformación y servicios industriales.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Estrategia. La estrategia de B & B, Inc. es ofrecer productos con un alto nivel de calidad y que cumplan los requerimientos específicos de los compradores que otras empresas no pueden ofrecerles por el alto nivel de especialización que requiere la producción de filtros electrónicos y la amplia gama de productos que se ofrece, adecuándose a las necesidades del comprador a un costo competitivo en el mercado.

Estructura. Se cuenta con una estructura organizacional funcional diseñada para agrupar las funciones que son similares o relacionadas, teniendo como ventaja el ahorro de costos para lograr obtener economías de escala.

Rivales. Aunque es la única empresa de la región en diseñar y ensamblar filtros electrónicos, tiene competidores que se encuentran ubicados en Estados Unidos, donde se compite con bajos costos de materias primas, mano de obra y de insumos.

Gobierno

El Gobierno Federal, Estatal y Municipal establecen la obligatoriedad de contar de Licencia de operación, Licencia de emisiones a la atmósfera, Registro de Inversión Extranjera y cumplir con las disposiciones establecidas en distintas legislaciones.

Eventos fortuitos

Desastres naturales. Eventos fortuitos que pudiesen afectar a la empresa son desastres naturales provocados por lluvias y temblores que afectan la estabilidad de las actividades normales. Así como apagones de luz generalizados, cortes de agua prolongados y corte de servicios de comunicación como internet por caídas de los sistemas informáticos.

Problemas de cruce fronterizo. Problemas de cruce fronterizo que provocan retardos en los envíos del producto, como tráfico de drogas que ocasionalmente provoca cierre temporal de aduanas, lentitud de revisiones de los agentes de aduanas, revisiones secundarias constantes, fallas en los sistemas informáticos de aduanas, entre otros.

Infraestructura. Infraestructura dañada de carreteras que provoca retardos y accidentes viales que afectan la entrega en tiempo de los productos e incluso pueden deteriorar el mismo.

Fluctuación cambiaria. La fluctuación cambiaria es un factor que puede mermar la capacidad de sustentar los gastos de la empresa al incrementarse o disminuirse los costos totales por el cambio de dólares a pesos.

4.3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

La figura 9 representa el Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter aplicado a B & B, Inc.:

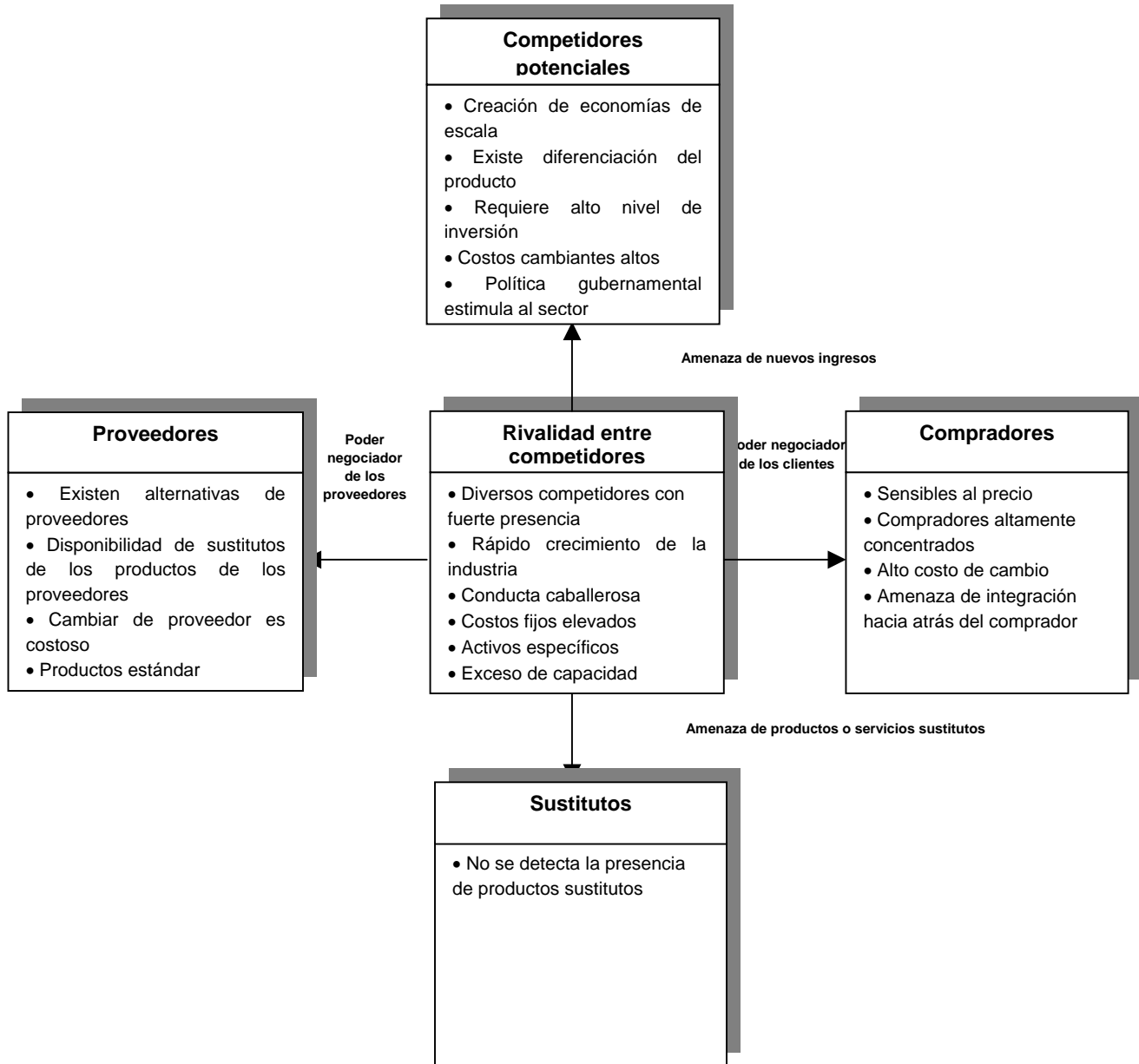


Figura 9. Modelo de las cinco fuerzas competitivas generado por B & B, Inc.

Fuente: Adaptado de Michael Porter. (1982)

Amenaza de ingreso

Las nuevas empresas aportan capacidad adicional y obligan a bajar precios o inflar los costos de la fabricación existentes. El ingreso de nuevas empresas depende de distintos factores como:

- a) Economías de Escala. Donde se reducen los costos unitarios de los productos, que en el caso de B & B, Inc. se produce mayormente a gran escala a lo que los competidores reaccionan fuertemente y en menor proporción a pequeña escala donde no se presentan competidores
- b) Diferenciación del producto. La diferenciación de los productos no es determinante de manera que afecte el ingreso de nuevas empresas ya que los productos no necesariamente tienen una alta identificación de marca y lealtad entre los clientes.
- c) Requisitos de capital. Es necesario invertir una gran cantidad de recursos financieros de manera que nuevas empresas puedan ingresar para competir, pues se requiere investigación y desarrollo, instalaciones, equipos e inventarios.
- d) Costos cambiantes. Los costos que enfrenta el comprador al cambiar a la empresa como proveedor son altos pues comprenden la necesidad de ayuda técnica en áreas de ingeniería, rediseño del producto, entre otros.
- e) Acceso a canales de distribución. Los productos son ofertados a través de representantes de ventas en Estados Unidos de América.
- f) Desventaja en costos independientes de las economías de escala. Se tiene la propiedad de los diseños del producto en secreto. La curva de aprendizaje ha experimentado una disminución de los costos unitarios al adquirir experiencia en la elaboración del producto.
- g) Política gubernamental. Se tienen apoyo gubernamental a través de la simplificación administrativa y la reducción arancelaria.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

Se compite con las empresas del sector generando que se coloque un tope sobre los precios que se pueden cargar en los filtros de cerámica, filtros de cavidad, filtros LC y filtros tubulares, entre otros.

Existen algunos filtros electrónicos que utilizan diferente tecnología digital que pueden realizar la misma función como son los filtros de cristal y filtros SAW (De superficie de onda acústica), estos pueden sustituir los filtros electrónicos de B & B, Inc. y en algunos casos mejoran el desempeño, más no los precios.

Existe un mínimo número de competidores y derivado de que es un sector sumamente concentrado y dominado por pocas empresas hay participantes del sector que crean liderazgo en precios.

El crecimiento en el sector es rápido provocando que la empresa se tenga que mantener al paso del sector industrial consumiendo gran parte de los recursos financieros y administrativos.

Los costos fijos son elevados y crean una fuerte presión para operar a plena capacidad.

Algunos clientes perciben al producto como diferenciado, creando capas de aislamiento contra la guerra competitiva por la lealtad que tienen los compradores con la empresa. Sin embargo, también existen compradores cuya elección es basada principalmente en el precio y el servicio, dando como resultado una intensa competencia, aunque el competir con precio y servicio puede ser una ventaja volátil.

Los competidores difieren en estrategias pues algunos se basan en calidad, otros en tiempos de entrega. En B & B, Inc. no se busca diversificar respecto al sector donde se compite, ya que la estrategia corporativa va más enfocada a trabajar sobre la misma línea de productos; sin embargo, si se busca la expansión sin sacrificar utilidades.

Existen elevadas barreras de salida del sector, la empresa se mantiene justificadamente en el sector generando altos rendimientos. Algunas de las barreras que podrían afectar la salida de la empresa del sector son:

Activos especializados: activos altamente especializados que tienen poco valor de liquidación. La maquinaria utilizada es especializada para la producción de filtros electrónicos y no son fácilmente liquidables por su costo y su uso.

Costos fijos de salida: existen contratos laborales por tiempo indeterminado que causarían altos costos de indemnización. La Ley Federal del Trabajo establece que se deberá indemnizar a los empleados en caso de liquidar a la empresa.

Restricciones gubernamentales: comprende la falta de apoyo gubernamental para la salida del sector por la consecuente pérdida de empleos y efectos económicos en la región. Por lo que establece largos y burocráticos procesos para poder cerrar las empresas.

Entre los principales competidores se encuentran:

1. K & L Microwave en Maryland, Estados Unidos de América, subsidiaria de Dover Corporation ubicada en Nueva York, Estados Unidos de América.
2. Lorch Microwave ubicada en Maryland, Estados Unidos de América, subsidiaria de Smiths Interconnect.
3. Microphase Corporation ubicada en Connecticut, Estados Unidos de América.

Presión de Productos Sustitutos

No existen productos sustitutos.

Poder negociador de los Compradores

Los compradores tienen el poder de forzar a la baja de precios, exigiendo calidad superior y mejor servicio al cliente.

Se tienen compradores con poder negociador, ya que adquieren grandes volúmenes en relación a la producción donde los productos son estándar o no diferenciados y se pueden encontrar proveedores alternos y donde los costos de cambiar de proveedor son bajos.

Existen también aquellos compradores que no tienen poder negociador ya que no adquieren grandes volúmenes en relación a la producción, y los productos son diferenciados de manera que deben ajustarse a las condiciones establecidas por B & B, Inc., pues los costos por cambiar de proveedor serían altos.

Los principales compradores son:

1. Sanmina ubicada en San Jose California, Estados Unidos.
2. Harris ubicada en Nueva York, Estados Unidos.
3. SRC ubicada en Nueva York, Estados Unidos.

Poder negociador de los Proveedores

Los proveedores no poseen poder negociador sobre la empresa ya que no tienen influencia para determinar precios altos o reducir la calidad de los productos y el servicio. No existe poder de negociación de los proveedores pues hay muchos en el sector, además no hay diferenciación y se cuenta con productos sustitutos, sin dejar de lado que las compras de la empresa son importantes en relación a las ventas totales del proveedor y los costos de cambiar de proveedor son bajos.

Los principales proveedores de la empresa son:

1. Dielectronic Laboratories, Incorporated ubicada en Cazenova, Nueva York en Estados Unidos.
2. Cooper & Brass Sales división de Thyssen Krupp Materials NA, Incorporated ubicada en Santa Fe Springs, California en Estados Unidos.
3. Industrial Metal Supply Co. ubicada en San Diego, California en Estados Unidos.

4.4. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- Modelo de operaciones de bajo costo a través de maquila- Adaptabilidad para producir a pequeña y gran escala- Personal altamente calificado en área de Ingeniería- Propiedad industrial de los diseños	<ul style="list-style-type: none">- Automatización de procesos- Logística de transporte- Métricas de desempeño- Control de inventarios- Dependencia de proveedores extranjeros para materia prima
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Crecimiento del mercado en Estados Unidos de América- Productos con tecnología digital	<ul style="list-style-type: none">- Productos con tecnología digital- Incremento de costos laborales- Crecimiento de competidores asiáticos

Figura 10. Análisis FODA

Fuente: Adaptado de Igor Ansoff. (1998)

De acuerdo al análisis FODA son factores clave para el éxito de B & B, Inc. el modelo de operaciones de bajo costo a través de maquila para producir a gran escala y la adaptabilidad para trabajar a pequeña escala filtros electrónicos especializados que los competidores por la automatización de sus procesos son incapaces de producir, donde el personal altamente calificado juega un papel fundamental al elaborar diseños en base a los requerimientos específicos del cliente.

El continuo crecimiento del mercado de filtros de radiofrecuencia es impulsado por el auge de la industria electrónica en Estados Unidos de América, donde las evoluciones técnicas son esenciales en el terreno competitivo representando una oportunidad si se mantiene al paso del sector y una amenaza en caso de no hacerlo como es el caso de los productos con tecnología digital.

4.5. Coeficiente de correlación de Pearson

Para determinar las variables en las que existe correlación se utilizó la Matriz de Correlación de *Pearson*. Los resultados de las correlaciones permiten concluir que dos variables están relacionadas. Se propone como estrategia de investigación a partir de la evidencia que arroja la matriz de coeficientes de correlación de *Pearson*, considerar sólo aquellas correlaciones significativas al rango de 0.01 y 0.05 con una magnitud igual o mayor a 0.5, lo cual representa una correlación positiva de moderada a fuerte. (Vega, Flores, Solís, 2012)

Variabales	Correlación
Medio ambiente - Medio ambiente	0.649(**)
Medio ambiente - Agresividad	0.619(**)
Agresividad - Agresividad	0.680(**)
Agresividad - Cultura	0.645(**)
Agresividad - Administración	0.616(**)
Cultura - Estructura	0.629(**)
Cultura - Administración	0.975(**)
Estructura - Administración	0.682(**)

Tabla 5. Matriz de Pearson. Correlaciones Bivariadas de las variables independientes.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

En la tabla se observan las correlaciones resultado del análisis estadístico a través del SPSS 16.0, se muestran las correlaciones más altas con respecto a las variables independientes, dando como resultado que el medio ambiente incide de manera directa con el medio ambiente en 0.649, el medio ambiente incide de manera directa con agresividad en 0.619, asimismo que se presenta una incidencia directa en la agresividad del 0.680, en tanto que la agresividad incide directamente con la cultura en 0.645 y con la administración en 0.616, también se presenta una correlación entre la cultura incidiendo de manera directa con la estructura en 0.629 y la administración en 0.975 y por último una correlación entre la estructura incidiendo de manera directa con la administración en 0.682.

**La correlación es significativa en el nivel 0.01

* La correlación es significativa en el nivel 0.05

Medio ambiente – Medio ambiente

Se considera que existe una relación positiva y fuerte entre la presión que ejercen los clientes y la frecuencia con que aparecen nuevos productos en la industria.

De igual manera la frecuencia con que aparecen nuevos productos en la industria presenta una fuerte relación con el ritmo de cambio de la tecnología.

Medio ambiente – Agresividad

Existe una fuerte relación entre el futuro de la capacidad de la industria para enfrentar la demanda y como se desarrolla el mercado.

Agresividad – Agresividad

Se pudo encontrar que el enfoque para el desarrollo del producto tiene una amplia relación con cómo se desarrolla el producto.

Agresividad – Cultura

El enfoque para el desarrollo del producto presenta una fuerte relación con la actitud hacia los planes de mejora en la empresa.

Agresividad – Administración

Se muestra una fuerte relación entre cómo se desarrolla el mercado y el modelo de éxito que se utiliza como factor clave del éxito.

Cultura – Cultura

Se observó una fuerte relación directa entre los valores y actividades de la empresa y la actitud hacia el cambio.

Cultura – Estructura

El sistema de recompensas y sanciones tiene una muy fuerte relación con cuál es la organización en la empresa.

También se encontró una muy fuerte relación entre la comunicación ascendente y descendente y el grado de flexibilidad organizacional.

Cultura – Administración

La comunicación ascendente y descendente tiene una relación importante con la forma en que se resuelven los problemas.

Estructura – Administración

Se consideró una relación fuerte respecto a cómo se lleva a cabo la descripción de puestos y que tipos de conocimientos se tienen.

Asimismo existe una fuerte relación entre el grado de flexibilidad organizacional y la forma en que se resuelven los problemas.

La forma de cómo se controlan las señales de los problemas presentó una fuerte relación con el modelo utilizado como factor clave del éxito.

4.6. Modelo de Turbulencia Ambiental

Diagnóstico estratégico

Para elaborar el diagnóstico estratégico se recurrió al modelo de turbulencia ambiental donde se utilizó como instrumento un cuestionario de 33 ítems que se aplicó a 20 gerentes y supervisores de B & B, Inc. para el análisis del medio ambiente, la agresividad estratégica y la capacidad de respuesta de la empresa, donde se visualizó el futuro a 5 años de acuerdo a la percepción de gerentes y supervisores acerca del ciclo de vida de la demanda y la tecnología pronosticado en base a la extrapolación de tendencias históricas, con los siguientes resultados:

Diagnostico estratégico	Nivel
Medio ambiente	3.4
Agresividad estratégica	2.9
Capacidades	2.7
a) Estructura	2.9
b) Cultura	2.6
c) Administración	2.5
	Total 9.1
	Media aritmética 3.0

Tabla 6. Diagnóstico estratégico de B & B, Inc.

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario de Ansoff para el diagnóstico estratégico. (2012)

De acuerdo al diagnóstico estratégico el medio ambiente se ubica en un nivel de 3.4, mientras que la agresividad estratégica se encontró en 2.9, finalizando con el promedio determinado para estructura, cultura y administración para establecer la capacidad de respuesta de B & B, Inc. en un nivel de 2.7, elaborado basándose en el modelo de turbulencia ambiental de Ansoff, representado de acuerdo a lo siguiente:

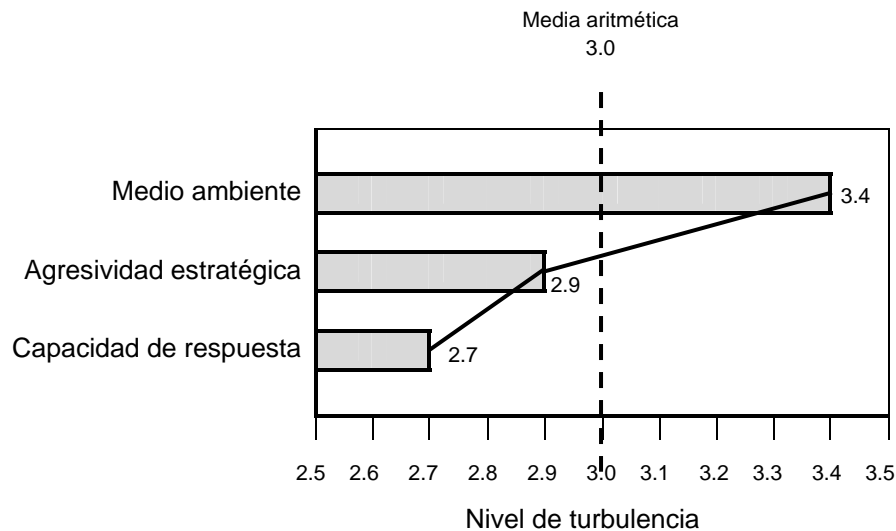


Figura 11. Gráfica de Likert de B & B, Inc.

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario de Ansoff para el diagnóstico estratégico. (2012)

De acuerdo a la aplicación del modelo de turbulencia ambiental se puede concluir respecto a medio ambiente de acuerdo a lo siguiente:

En un futuro la estructura de mercado tendrá pocos competidores, que podrán influir en el precio, con empresas líderes de mercado y con gran influencia en el precio y pequeñas empresas que no podrán influir en el mismo. Asimismo se considera que la empresa continuará con participación mundial sin necesidad de establecerse en otro país.

Se considera que la industria en el futuro podrá satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a demanda de filtros electrónicos. La presión del gobierno en ciertos casos puede ser fuerte y determinante por medio de sus políticas económicas.

La presión de los clientes se considera insistente y demandante para reducir constantemente precios y aumentar calidad. La frecuencia con la que aparecen nuevos productos se considera moderada, considerando también un ritmo de cambio de la tecnología rápido, donde la clave del éxito en la innovación será el crear nuevas tecnologías.

Respecto a agresividad se concluyó con lo siguiente:

La forma de responder al cliente es identificar sus necesidades y satisfacer sus dudas y comentarios con un enfoque en desarrollar el producto basados en la mejora de productos existentes con la finalidad de aumentar su calidad, su desempeño o de mejorar las condiciones para su producción.

El ciclo de vida del producto es considerado de mediano a largo, dependiendo del producto considerando desde 1 a 10 años el ciclo. Se considera que se introducen nuevos productos con una alta frecuencia, alrededor de cada 2 años.

Respecto al desarrollo del mercado se considera que principalmente se mantienen clientes pues se tienen ventas continuas con los mismos clientes y de los mismos productos. Sin embargo, se busca expandir mercados a través de la captación de mercados que antes tenían los competidores.

La respuesta de las capacidades arrojó lo siguiente:

Los valores de la empresa y actitudes de la empresa se basan en dejar funcionar las cosas y reaccionar cuando surge el problema, teniendo mayormente una actitud de reacción hacia el cambio y estableciendo como criterio de éxito la eficiencia en resultados y sancionando las desviaciones.

Se pudo observar que la actitud hacia los planes de mejora es cuestionarlos otorgando apoyo parcialmente y donde existe una comunicación suficiente para cubrir las necesidades de la empresa lo que crea un ambiente de trabajo de cohesión en el grupo y solidaridad.

Se considera que la organización de la empresa es de tipo funcional, con la existencia de supervisores especializados en determinadas áreas. Considerando que existe una moderada flexibilidad organizacional y donde las descripciones de puestos se llevan a cabo por tareas específicas, es decir en base a las funciones o actividades principales.

Se considera como principal centro de poder al departamento de Ingeniería y con respecto al liderazgo para ciertas situaciones hay un liderazgo autoritario dominante para tomar decisiones sin necesidad de que participen subordinados y sin tener que justificarlas; sin embargo, se da también el liderazgo situacional que mantiene un equilibrio entre dirigir y apoyar basado en un comportamiento que define funciones y tareas de los subordinados, donde se señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas y se controlan resultados, asimismo se da el comportamiento de apoyo centrado en el desarrollo del grupo, donde se fomenta la participación en la toma de decisiones y se mejora la cohesión, se apoya y motiva al grupo.

La resolución de problemas es a través del método de prueba y error, donde se rechaza el riesgo pero también se considera la aceptación del riesgo conocido, sin buscar afrontar nuevos riesgos. La reacción a la crisis es utilizada como la base para resolver problemas, y donde se busca la desviación hacia los planes, encontrando que los sistemas y procedimientos son la base para la toma de decisiones.

Perfil estratégico

Con base en los resultados arrojados por el modelo de turbulencia ambiental, se elabora el perfil estratégico, determinando que se presenta una brecha entre el perfil actual y el perfil óptimo futuro.

La agresividad estratégica y la capacidad de respuesta actuales se encuentran por detrás de la turbulencia del medio ambiente, por lo que se sugiere alinear la agresividad estratégica y la respuesta de la empresa al medio ambiente para que la empresa pueda tener éxito en el futuro.

Medio ambiente futuro	Repetitiva	En expansión	Cambiante	Discontinua	Sorpresiva
Complejidad	Nacional económica	+	Regional	*Mundial	Mundial, Social y Política
Conocimiento de los sucesos	Conocidos	Pueden extrapolarse		Discontinuos y conocidos	Discontinuos y nuevos
Rapidez del cambio	Más lento que la respuesta		*Comparable a la respuesta		Más rápido que la respuesta
Percepción del futuro	Recurrente	Puede pronosticarse	*Predecible	Parcialmente predecible	Sorpresas imprevisibles
Agresividad estratégica actual	Estable	Reactiva	Previsora	Emprendedora	Creativa
Base	Basada en precedentes	En aumento Basada en la experiencia	*En aumento Basada en la extrapolación	Discontinua Basadas en futuros esperados	Discontinua Basada en la creatividad
Capacidad de respuesta actual	Preventiva	Producción	Marketing	Estratégica	Flexible
Dirigida hacia	Precedentes	Eficiencia	*Mercado	Ambiente	Crear el ambiente
Actitud hacia el cambio	Se evita	*Adaptable	Busca cambios conocidos	Busca cambios novedosos	Busca cambios novedosos
Se busca	Estabilidad		*Eficiencia operativa		Creatividad
Sistema	Cerrado		*		Abierto
Nivel de turbulencia	1	2	3	4	5

Tabla 7. Perfil estratégico de B & B, Inc.
Fuente: Adaptado de Ansoff (1976)

**Perfil estratégico en base al nivel de turbulencia determinado para el medio ambiente futuro, agresividad estratégica y la capacidad de respuesta actual de acuerdo al cuestionario de Ansoff.*

4.7. Resultados estadística descriptiva

Tablas de frecuencias

¿Cuál sería la estructura de mercado en el futuro?		
	Frecuencia	Porcentaje
Monopólica	0	0.0
Oligopólica	12	60.0
Competencia perfecta	2	10.0
Competencia monopolística	2	10.0
Nuevos participantes en forma sorpresiva	4	20.0
Total	20	100.0

En la tabla se muestra que el 60% de los encuestados coincidieron en que la estructura de mercado de la empresa en el futuro es oligopólica pues existirán pocos competidores en el mercado.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cómo clasifica la participación de la empresa geográficamente en el futuro?		
	Frecuencia	Porcentaje
Local	0	0.0
Interestatal	1	5.0
Nacional	1	5.0
Regional-Países	7	35.0
Mundial	11	55.0
Total	20	100.0

Asimismo esta tabla muestra que el 55% de los encuestados clasifica la participación de la empresa geográficamente en el futuro a nivel mundial.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cómo considera que ejercen presión los clientes en la empresa?		
	Frecuencia	Porcentaje
No habrá	0	0.0
Débil	5	25.0
Fuerte	4	20.0
Insistente y demandante	8	40.0
Amenazante y cambiante	3	15.0
Total	20	100.0

El resultado en la presente tabla es que el 40% de los encuestados considera que la presión que ejercen los clientes en la empresa es insistente y demandante.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuál será en el futuro la capacidad de la industria para enfrentar la demanda?		
	Frecuencia	Porcentaje
Muy inferior a la demanda	1	5.0
Menor que la demanda	3	15.0
Igual a la demanda	10	50.0
Ligeramente mayor a la demanda	4	20.0
Superior a la demanda	2	10.0
Total	20	100.0

De acuerdo con los resultados obtenidos el 50% de los encuestados considera que la capacidad de la industria para enfrentar la demanda será igual a la demanda futura, es decir, que la empresa tendrá la capacidad de responder a las exigencias de sus clientes.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Qué grado de presión ejercerá el Gobierno en la industria?		
	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	3	15.0
Poca	8	40.0
Fuerte	8	40.0
Demandante	1	5.0
Peligrosa	0	0.0
Total	20	100.0

En esta tabla se muestra que el 40% de los encuestados considera que la presión que ejercerá el Gobierno en la industria es fuerte derivado de que la producción es dirigida mayormente al sector gubernamental en Estados Unidos y del modelo de operaciones de bajo costo en México que le permite obtener beneficios fiscales y aduaneros al sector maquilador y el otro 40% considera que la presión es poca pues no están informados acerca del destino de la producción ni de la estructura del modelo de operaciones.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuál será la frecuencia en que aparecen nuevos productos (iguales o sustitutos) en la industria?		
	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	0	0.0
Baja	1	5.0
Moderada	10	50.0
Alta	6	30.0
Muy alta	3	15.0
Total	20	100.0

En la siguiente tabla se muestra que el 50% de los encuestados considera que la frecuencia con la que aparecen nuevos productos iguales o sustitutos en la industria es moderada.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cómo considera que será el ritmo de cambio de la tecnología?		
	Frecuencia	Porcentaje
Muy lento	0	0.0
Lento	1	5.0
Moderado	7	35.0
Rápido	12	60.0
Discontinuo	0	0.0
Total	20	100.0

De acuerdo con el resultado obtenido el 60% de los encuestados considera que el ritmo del cambio de la tecnología será rápido debido al giro de la empresa al que pertenece.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuáles serán los factores claves de éxito en la innovación?		
	Frecuencia	Porcentaje
Reducción de costos	0	0.0
Adaptación al mercado	3	15.0
Mejoras tecnológicas	2	10.0
Crear nuevas tecnologías	8	40.0
Innovación del producto	7	35.0
Total	20	100.0

La tabla muestra que de acuerdo a los encuestados el 40% considera que los factores claves de éxito en la innovación de la empresa es crear nuevas tecnologías.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuál es la forma de responder al cliente?		
	Frecuencia	Porcentaje
Se ignora	0	0.0
Nuestro servicio es el cliente	8	40.0
Nos anticipamos a las necesidades del cliente	8	40.0
Identificamos sus necesidades no satisfechas	2	10.0
Identificamos sus necesidades latentes	2	10.0
Total	20	100.0

De acuerdo con los resultados obtenidos el 40% de los encuestados considera que la forma de responder al cliente es a través del servicio que se le brinda y el otro 40% considera que es porque la empresa se anticipa a las necesidades de su cliente.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuál es su enfoque para el desarrollo del producto?		
	Frecuencia	Porcentaje
Eficiencia en el proceso	4	20.0
Imitación de producto	2	10.0
Mejora de productos	6	30.0
Innovan productos	4	20.0
Pioneros en nuevos productos	4	20.0
Total	20	100.0

De acuerdo a los resultados obtenidos el 30% de los encuestados considera que el enfoque para el desarrollo del producto está orientado a la mejora de productos.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cómo considera que será el comportamiento del ciclo de vida de los productos?		
	Frecuencia	Porcentaje
Muy corto	0	0.0
Corto	0	0.0
Mediano	11	55.0
Largo	8	40.0
Muy largo	1	5.0
Total	20	100.0

En esta tabla se muestra que el 55% de los encuestados considera que el comportamiento del ciclo de vida de los productos es a mediano plazo, derivado de las evoluciones técnicas y cambios observados en los componentes a los cuales se destinan los filtros electrónicos.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cómo se desarrolla el mercado?		
	Frecuencia	Porcentaje
Mantenemos clientes	7	35.0
Seguimos a los competidores	3	15.0
Expandimos mercados	6	30.0
Crece en mercados externos	3	15.0
Creamos nuevos mercados	1	5.0
Total	20	100.0

De acuerdo a los datos obtenidos, el 35% de los encuestados considera que el mercado se desarrolla manteniendo clientes pues en general se busca conservar la fidelidad de los clientes que continuamente generan nuevos proyectos y mantienen una necesidad constante de filtros electrónicos, sin buscar crecer en mercados externos ni crear nuevos mercados.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuál es la frecuencia con la que se introducen nuevos productos?		
	Frecuencia	Porcentaje
Raramente	1	5.0
Baja	3	15.0
Moderada	4	20.0
Alta	7	35.0
Muy alta	5	25.0
Total	20	100.0

Los resultados muestran que el 35% de los encuestados menciona que la frecuencia con la que se introducen los nuevos productos en el mercado es alta derivado de los constantes cambios técnicos en los componentes electrónicos.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cómo está basado su sistema de incentivos y estímulos a clientes?		
	Frecuencia	Porcentaje
Tamaño del servicio	4	20.0
Resultados	11	55.0
Contribución al crecimiento del mercado	2	10.0
Emprendedor	1	5.0
Creativo	2	10.0
Total	20	100.0

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla el 55% de los encuestados concuerda con que el sistema de incentivos y estímulos a sus clientes es en base a resultados.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuáles son los valores y actividades de la empresa?		
	Frecuencia	Porcentaje
No hagan olas	1	5.0
Cuando tenemos el problema reaccionamos	9	45.0
Crecer	8	40.0
Diversificar	2	10.0
Creando hacia futuro	0	0.0
Total	20	100.0

Asimismo se muestra que el 45% de los encuestados considera que los valores y actividades de la empresa se basan en reaccionar cuando se tiene el problema.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuál es la actitud hacia el cambio?		
	Frecuencia	Porcentaje
Rechazo	2	10.0
Reacción	10	50.0
Familiarizado	5	25.0
Se busca	3	15.0
Se crea	0	0.0
Total	20	100.0

De acuerdo con los resultados obtenidos se muestra que el 50% de los encuestados tiene la actitud de reaccionar al cambio, es decir, aun cuando no se tiene rechazo hacia el mismo tampoco se busca, se crea o se está familiarizado, pero una vez que el cambio llega se reacciona.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuáles son los criterios para alcanzar el éxito?		
	Frecuencia	Porcentaje
Estabilidad política	0	0.0
Eficiencia en los resultados	13	65.0
Respuesta a la competencia	4	20.0
Liderazgo en creatividad	3	15.0
Disminución de costos	0	0.0
Total	20	100.0

En la tabla se muestra que el 65% de los encuestados considera que los criterios para alcanzar el éxito son de acuerdo a la eficiencia en los resultados de su trabajo.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cómo es el sistema de recompensas y sanciones?		
	Frecuencia	Porcentaje
Sanciona la falta de iniciativa	3	15.0
Sanciona por desviaciones	7	35.0
Recompensa por estabilidad y eficiencia	3	15.0
Recompensa por rendimiento anterior	3	15.0
Recompensa la creatividad y la iniciativa	4	20.0
Total	20	100.0

El resultado muestra que el 35% de los encuestados alude que se sanciona por las desviaciones en los procesos y el 20% menciona que el sistema de recompensas se basa en la creatividad y la iniciativa que tenga el empleado.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuál es la actitud hacia los planes de mejora en la empresa?		
	Frecuencia	Porcentaje
No existe	2	10.0
Se evitan	1	5.0
Se cuestionan	9	45.0
Se apoyan parcialmente	6	30.0
Se aceptan totalmente	2	10.0
Total	20	100.0

De acuerdo con los resultados obtenidos el 45% de los encuestados señalan que su actitud hacia los planes de mejora en la empresa es cuestionada, ya que se trabaja en base a la costumbre sin buscar la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cómo considera en general la comunicación ascendente y descendente?		
	Frecuencia	Porcentaje
No existe	1	5.0
Insuficiente	4	20.0
Suficiente	10	50.0
Adecuada	5	25.0
Amplia y abierta	0	0.0
Total	20	100.0

La tabla muestra que el 50% de los encuestados considera que en general la comunicación ascendente y descendente es suficiente.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cómo considera la relación entre compañeros?		
	Frecuencia	Porcentaje
Hostil	1	5.0
Indiferente	1	5.0
De confianza	2	10.0
Solidaria	4	20.0
Cohesión en el grupo	12	60.0
Total	20	100.0

De acuerdo con los resultados obtenidos se muestra que el 60% de los encuestados considera que la relación entre compañeros de trabajo es de cohesión en el grupo.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuál es la organización en la empresa?		
	Frecuencia	Porcentaje
Burocrático	3	15.0
Funcional	6	30.0
Divisional	4	20.0
Matricial	3	15.0
Flexible	4	20.0
Total	20	100.0

En la tabla se muestra que el 30% de los encuestados consideran que la organización de la empresa es funcional, existiendo diversos supervisores sin que ninguno tenga autoridad total sobre los subordinados pues solo supervisan asuntos de su competencia, existiendo una línea directa de comunicación entre los distintos niveles y dejando las decisiones al área especializada.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cómo se lleva a cabo la descripción de puestos?		
	Frecuencia	Porcentaje
Por tareas específicas	9	45.0
Por áreas de resultados	1	5.0
Por áreas de conocimiento	5	25.0
Por áreas de oportunidad	3	15.0
Por creatividad en el campo de trabajo	2	10.0
Total	20	100.0

De acuerdo con los resultados obtenidos el 45% de los encuestados lleva a cabo una descripción de puestos por tareas específicas, pues se estipulan los deberes y tareas precisas del puesto, indicando la relación existente con puestos de otras áreas e identificando las relaciones de dependencia.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuál es el grado de flexibilidad organizacional?		
	Frecuencia	Porcentaje
Rígido	1	5.0
Baja	3	15.0
Moderada	11	55.0
Aceptable	5	25.0
Muy aceptable	0	0.0
Total	20	100.0

La tabla muestra que el 55% de los encuestados considera que el grado de flexibilidad organizacional es moderado, refiriéndose a la capacidad de adaptación, respuesta o reacción de la organización ante los cambios del entorno y de la propia organización, lo que le confiere agilidad y dinamicidad para enfrentar y controlar los cambios.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Dónde se encuentran los centros de poder?		
	Frecuencia	Porcentaje
Producción	3	15.0
Mantenimiento	0	0.0
Calidad	1	5.0
Ingeniería	14	70.0
Administración	2	10.0
Total	20	100.0

En tanto que el 70% de los encuestados refiere que los centros de poder están en el área de ingeniería, debido a que el Gerente de Planta es el responsable del área.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuál es la base para resolver problemas?		
	Frecuencia	Porcentaje
Reacción a la crisis	9	45.0
Acumulación de resultados	5	25.0
Anticipación a las amenazas	4	20.0
Nuevas oportunidades	1	5.0
Descubrimiento	1	5.0
Total	20	100.0

El 45% de los encuestados hace mención que la base para resolver problemas es reacción a la crisis ya que no se han utilizado criterios distintos al respecto sino que tradicionalmente se ha seguido la reacción a la crisis.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuál es la base para la toma de decisiones?		
	Frecuencia	Porcentaje
Sistemas y procedimientos	9	45.0
Presupuesto	5	25.0
Planeación estratégica extrapolable	3	15.0
Planeación estratégica emprendedora	1	5.0
Administración del problema	2	10.0
Total	20	100.0

En esta tabla se muestra que el 45% de la base para la toma de decisiones se realiza de acuerdo a los sistemas y procedimientos establecidos por la empresa.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cómo se controlan las señales de los problemas?		
	Frecuencia	Porcentaje
Buscando la desviación al estado estable	6	30.0
Buscando la desviación a los presupuestos	1	5.0
Buscando la desviación a los planes	7	35.0
Buscando alcanzar las oportunidades	4	20.0
Buscando conducir la creatividad	2	10.0
Total	20	100.0

El 35% de los encuestados señalan que se controlan las señales de los problemas, buscando la desviación a los planes, es decir que se busca actuar conforme a lineamientos previamente establecidos.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuál es el estilo liderazgo en la empresa?		
	Frecuencia	Porcentaje
Político autoritario	7	35.0
Motivador hacia un propósito	4	20.0
Carismático	1	5.0
Visionario	2	10.0
Situacional	6	30.0
Total	20	100.0

De acuerdo a los resultados obtenidos en la siguiente tabla se muestra que el 35% de los encuestados concuerda con que el estilo de liderazgo en la empresa es político autoritario.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cómo se resuelven los problemas?		
	Frecuencia	Porcentaje
Acierto y error	8	40.0
En base a diagnóstico	5	25.0
Optimización de sistemas y procesos	2	10.0
Investigar alternativas	4	20.0
Crear alternativas	1	5.0
Total	20	100.0

En esta tabla se muestra que el 40% de los encuestados hace referencia de que los problemas se resuelven en base a los aciertos y errores pues es la forma en que tradicionalmente se ha acostumbrado a resolver problemas sin buscar diagnósticos, optimización de procesos, ni investigar o crear nuevas alternativas.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cómo se enfrenta el riesgo?		
	Frecuencia	Porcentaje
Se rechaza	9	45.0
Se acepta el riesgo conocido	9	45.0
Se buscan riesgos	0	0.0
Se buscan nuevos riesgos	0	0.0
Se especula con innovaciones	2	10.0
Total	20	100.0

Asimismo en esta tabla el 45% de los encuestados mencionan que el riesgo se enfrenta rechazándolo pues se considera que puede causar conflictos y el otro 45% acepta el riesgo conocido pues se sienten más confiados en tomar un riesgo del cual ya conocen los resultados.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Qué tipo de conocimientos se tienen?		
	Frecuencia	Porcentaje
Políticas internas	4	20.0
Sistemas de operación internos	5	25.0
Según mercados tecnológicos	4	20.0
Técnicos	2	10.0
Empíricos – Experiencias	5	25.0
Total	20	100.0

De acuerdo a los resultados obtenidos los encuestados mencionaron en un 25% que el tipo de conocimientos que se tienen es en sistemas de operación internos y el otro 25% en base a conocimientos empíricos o por experiencias.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

¿Cuál modelo se utiliza como factor clave del éxito?		
	Frecuencia	Porcentaje
Estabilidad – repetición	7	35.0
Crecimiento economías de escala	0	0.0
Crecimiento para responder a necesidades	5	25.0
Diversificación para posicionamiento	3	15.0
Innovación y tecnología	5	25.0
Total	20	100.0

En esta tabla se muestra que el 35% de los encuestados menciona que el modelo que se utiliza como factor clave de éxito es la estabilidad – repetición, lo cual es fundamental al tratarse de un proceso de producción en grandes lotes.

Fuente: Elaboración propia. (2012)

4.8. Plan de acción

Como resultado del análisis realizado se presenta el siguiente plan de acción que contiene objetivos, estrategias y metas para los próximos cinco años, el cual será evaluado por la dirección para su posterior implementación.

Objetivo	Penetración en el mercado
Estrategia	Atracción de clientes de la competencia y clientes potenciales
Metas	Incrementar la participación del mercado en un 10%
Responsable	Gerente de ventas
Plazo	5 años

Objetivo	Optimizar los procesos de producción
Estrategia	Automatización de procesos de producción
Metas	Minimizar procesos manuales en un 50%
Responsable	Gerente de producción
Plazo	3 años

Objetivo	Fabricación de filtros digitales
Estrategia	Incursionar en el diseño, ensamble y manufactura de filtros digitales
Metas	Incrementar en 5% anual la producción de filtros digitales
Responsable	Gerente de planta
Plazo	2 años

Objetivo	Análisis de prestaciones laborales
Estrategia	Reducción de costos laborales
Metas	Disminución de costos laborales en un 20%
Responsable	Gerente de Recursos Humanos
Plazo	1 año

Objetivo	Fortalecimiento del modelo de operaciones de bajo costo
Estrategia	Aplicar plan de austeridad en gastos de operación
Metas	Disminuir los costos de operación de un 15 a 20%
Responsable	Gerente de planta
Plazo	6 meses

4.9. Resumen de hallazgos

Respuesta a las preguntas de investigación	
1.¿Cual es la relación entre las actividades que generan valor al analizar la cadena de valor y la generación de ventajas competitivas?	Existe una relación positiva entre las actividades que generan valor y la creación de ventajas competitivas.
2.¿Cuál es la correlación entre las variables independientes que inciden en la competitividad de la empresa?	El medio ambiente incide de manera directa con el medio ambiente en 0.649, el medio ambiente incide de manera directa con agresividad en 0.619, asimismo se presenta una incidencia directa del medio ambiente en la agresividad del 0.680, en tanto que la agresividad incide directamente con la cultura en 0.645 y con la administración en 0.616, también se presenta una correlación entre la cultura incidiendo de manera directa en la estructura con 0.629 y en la administración en 0.975 y una correlación de la estructura que incide directamente con la administración en 0.682.
3.¿Cuál es la relación entre los niveles de turbulencia de las variables independientes que inciden en la competitividad y el perfil estratégico de la empresa?	El medio ambiente se ubica en un nivel de 3.4, mientras que la agresividad estratégica se encontró en 2.9, finalizando con el promedio determinado para estructura, cultura y administración para establecer la capacidad de respuesta de la empresa en un nivel de 2.7, del cual deriva el perfil estratégico, determinando que se presenta una brecha entre el perfil actual y el perfil óptimo futuro ya que la agresividad estratégica y la capacidad de respuesta actuales se encuentran por detrás de la turbulencia del medio ambiente.

Respuesta a los objetivos específicos	
<p>1. Analizar la cadena de valor para identificar las actividades que crean valor y generan ventajas competitivas en B & B, Inc.</p>	<p>Las actividades primarias generan mayormente valor conformadas por operaciones, logística interna y externa, mercadotecnia y ventas y servicios de post-venta; se complementan por las actividades de soporte conformadas por infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento formando un sistema interdependiente de actividades que da lugar a la interacción con conexiones externas para formar el sistema de valor, generando en su conjunto ventajas competitivas basadas en bajos costos.</p>
<p>2. Correlacionar las variables independientes que inciden en la competitividad de la empresa.</p>	<p>Medio ambiente – Medio ambiente</p> <p>Relación positiva y fuerte entre la presión que ejercen los clientes y la frecuencia con que aparecen nuevos productos en la industria.</p> <p>De igual manera la frecuencia con que aparecen nuevos productos en la industria presenta una fuerte relación con el ritmo de cambio de la tecnología.</p> <p>Medio ambiente – Agresividad</p> <p>Existe una fuerte relación entre el futuro de la capacidad de la industria para enfrentar la demanda y como se desarrolla el mercado.</p> <p>Agresividad – Agresividad</p> <p>Se pudo encontrar que el enfoque para el desarrollo del producto tiene una amplia relación con cómo se desarrolla el producto.</p> <p>Agresividad – Cultura</p> <p>El enfoque para el desarrollo del producto presenta una fuerte relación con la actitud hacia los planes de mejora en la empresa.</p> <p>Agresividad – Administración</p> <p>Se muestra una fuerte relación entre cómo se desarrolla el mercado y el modelo de éxito que se utiliza como factor clave del éxito.</p>

	<p>Cultura – Cultura</p> <p>Se observó una fuerte relación directa entre los valores y actividades de la empresa y la actitud hacia el cambio.</p> <p>Cultura – Estructura</p> <p>El sistema de recompensas y sanciones tiene una muy fuerte relación con cuál es la organización en la empresa.</p> <p>También se encontró una muy fuerte relación entre la comunicación ascendente y descendente y el grado de flexibilidad organizacional.</p> <p>Cultura – Administración</p> <p>La comunicación ascendente y descendente tiene una relación importante con la forma en que se resuelven los problemas.</p> <p>Estructura – Administración</p> <p>Se consideró una relación fuerte respecto a cómo se lleva a cabo la descripción de puestos y que tipos de conocimientos se tienen.</p> <p>Asimismo existe una fuerte relación entre el grado de flexibilidad organizacional y la forma en que se resuelven los problemas.</p> <p>La forma de cómo se controlan las señales de los problemas presentó una fuerte relación con el modelo utilizado como factor clave del éxito.</p>
<p>3. Determinar los niveles de turbulencia de las variables independientes para la elaboración del perfil estratégico.</p>	<p>Se determina el nivel de turbulencia 3 al ser una empresa que mejora progresivamente sus productos históricos anticipándose a las necesidades en evolución de los clientes.</p> <p>A través del perfil estratégico se pudo observar un medio ambiente con complejidad a nivel mundial, con percepción del futuro predecible; donde la agresividad estratégica se considera previsoras basada en la extrapolación; respecto a la capacidad de respuesta actual se concluye que la empresa está dirigida hacia el mercado, con una actitud adaptable hacia el cambio donde se busca la eficiencia operativa.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos. (2012)

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Las conclusiones a las que se llegó como producto de los resultados obtenidos en la investigación son:

B & B, Inc. crea una ventaja competitiva en costos basada en la cadena de valor creada a través de reducir costos donde se observa que se busca disminuir costos en las actividades primarias. Al analizar la cadena de valor se encontró dentro de las actividades primarias un sistema de operaciones comprendido por el diseño, ensamble y la manufactura que genera valor, asimismo se encontró que el área de mercadotecnia y ventas tienen un manejo apropiado a través de anunciarse en publicaciones y ferias especializadas, de manejar por internet y con representantes la venta de los filtros electrónicos, contando con un servicio de postventa basado en garantías y soporte técnico que es medido a través de encuestas de satisfacción.

Dentro de las actividades de soporte se encontró que la infraestructura interna es apropiada, y donde el área de recursos humanos cumple con la función de reclutar, contratar y capacitar a los empleados, en cuanto a desarrollo tecnológico se observó que se cuenta con software comercial especializado y con proceso adecuado de abastecimiento a través de compras y requisiciones.

El modelo del diamante de Porter indica que la estrategia de B & B, Inc. es ofrecer productos con alto nivel de calidad a costos competitivos en el mercado principalmente a segmentos específicos de mercado ya que se requiere un alto nivel de especialización para la producción de filtros electrónicos.

B & B, Inc. tiene competidores en Estados Unidos que comercializan filtros electrónicos lo cual enfrenta a través de costos bajos integrales en relación a mano de obra, materia prima y materiales donde el proceso de producción es intensivo en mano de obra, contando con amplia oferta de trabajadores, resultando beneficioso para otorgar bajos salarios, asimismo se cuenta con personal altamente calificado para áreas de diseño.

Las materias primas son importadas y no se producen ni distribuyen en el país.

Se pudo observar que la infraestructura es apropiada para el desarrollo de las actividades de la empresa ya que se cuenta con servicios públicos y privados básicos y donde las instalaciones han sido adecuadas a las necesidades, contando con una alta inversión en equipo y materias primas.

Las necesidades de los compradores han sido satisfechas, siendo estas sofisticadas y exigentes pues la función de los filtros electrónicos no puede tener fallas ya que repercuten en el funcionamiento del producto final en el que serán ensamblados, y al ser dirigidas a un segmento de mercado muy específico se tiene la ventaja de ser conocidos en el mercado por los compradores. Derivado de que el sector electrónico está en crecimiento se considera que B & B, Inc. tiene amplias posibilidades de crecer y posicionarse en el mercado.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas nos muestra que B & B, Inc. crea economías de escala al producir en gran cantidad, sin embargo se fabrica un producto poco diferenciado que no necesariamente genera identificación de marca y lealtad de los compradores, quienes tienen el poder de forzar la baja de precios, exigir calidad y excelencia en servicio al cliente.

El ingreso al sector requiere una alta inversión de recursos en instalaciones, equipo, materias primas, materiales, investigación y desarrollo. Una ventaja identificada es la propiedad industrial de los diseños y se considera que la curva de aprendizaje ha sido aprovechada para reducir los costos unitarios, también es fundamental el apoyo gubernamental al sector a través de simplificación administrativa y reducciones arancelarias.

Aunque el crecimiento del sector es muy rápido, el número de competidores es mínimo, siendo un sector sumamente concentrado y dominado por pocas empresas con amplia experiencia, donde los competidores difieren en estrategias pues algunos se basan en calidad y otros en tiempos de entrega, encontrando que las barreras de salida del sector son elevadas al tener activos altamente especializados con poco valor de liquidación, y donde los costos de salida son altos por los contratos laborales existentes que implicarían la indemnización de los empleados rescindidos.

El análisis FODA muestra como la fortaleza más importante el modelo de operaciones de bajo costo como maquiladora y con representantes de ventas de B & B, Inc. así como la amplia línea de filtros electrónicos, teniendo como oportunidades el crecimiento continuo del sector por los próximos años.

Para el Modelo de Turbulencia Ambiental de Igor Ansoff se pudo observar que existe una brecha respecto del medio ambiente futuro con la agresividad estratégica, de la misma forma prevalece la brecha en relación al medio ambiente futuro con la capacidad de respuesta de B & B, Inc., por lo que se debe buscar que estas tanto la agresividad estratégica como la capacidad de respuesta de la empresa puedan alinearse al medio ambiente futuro con el objetivo de lograr el éxito futuro de la empresa.

Las correlaciones resultado del análisis estadístico a través del SPSS 16.0, muestran las correlaciones más altas con respecto a las variables independientes, dando como resultado que el medio ambiente incide de manera directa con el medio ambiente en 0.649, considerándose que existe un relación positiva y fuerte entre la presión que ejercen los clientes y la frecuencia con que aparecen nuevos productos en la industria. De igual manera la frecuencia con que aparecen nuevos productos en la industria presenta una fuerte relación con el ritmo de cambio de la tecnología.

En cuanto al medio ambiente incide de manera directa con agresividad en 0.619, existiendo una fuerte relación entre el futuro de la capacidad de la industria para enfrentar la demanda y como se desarrolla el mercado.

Asimismo que se presenta una incidencia directa en la agresividad del 0.680, encontrándose que el enfoque para el desarrollo del producto tiene una amplia relación con cómo se desarrolla el producto.

En tanto que la agresividad incide directamente con la cultura en 0.645, ya que El enfoque para el desarrollo del producto presenta una fuerte relación con la actitud hacia los planes de mejora en la empresa.

De igual manera se la agresividad con la administración inciden de manera directa en 0.616, ya que se muestra una fuerte relación entre cómo se desarrolla el mercado y el modelo de éxito que se utiliza como factor clave del éxito.

También se presenta una correlación entre la cultura incidiendo de manera directa con la estructura en 0.629, en cuanto al sistema de recompensas y sanciones tiene una muy fuerte relación con cuál es la organización en la empresa; también se encontró una muy fuerte relación entre la comunicación ascendente y descendente y el grado de flexibilidad organizacional

En tanto que existe una correlación directa entre la cultura y la administración en 0.975, dado que el sistema de recompensas y sanciones tiene una muy fuerte relación con cuál es la organización en la empresa; asimismo se encontró una muy fuerte relación entre la comunicación ascendente y descendente y el grado de flexibilidad organizacional.

Por último una correlación entre la estructura incidiendo de manera directa con la administración en 0.682, considerándose una relación fuerte respecto a cómo se lleva a cabo la descripción de puestos y que tipos de conocimientos se tienen. Asimismo existe una fuerte relación entre el grado de flexibilidad organizacional y la forma en que se resuelven los problemas. La forma de cómo se controlan las señales de los problemas presentó una fuerte relación con el modelo utilizado como factor clave del éxito.

5.2. Recomendaciones

Penetración de mercado
Se recomienda reforzar la estrategia para incrementar la penetración en el mercado.
Procesos de producción
Enfoque en automatizar los procesos para evitar fallas o defectos en los productos.
Establecimiento de métricas de desempeño ambiciosas pero alcanzables para mejorar la eficiencia.
Equipos de producción
Actualizar los equipos de acuerdo a las necesidades de producción para que no se desperdicie capacidad instalada.
Sistema de inventarios
Considerar la implementación de un sistema electrónico de inventarios que permita realizar conciliaciones periódicas entre lo registrado en el sistema y las existencias físicas.
Transporte de mercancías
Contratar servicios de transporte de mercancías externo para disminuir costos de mantenimiento de unidades y riesgos en la transportación de mercancías.
Prestaciones a empleados
Se recomienda analizar las prestaciones a empleados para otorgar aquellas que generen beneficios económicos tanto al patrón como al empleado.
Proveeduría de materias primas
Apoyar el desarrollo de cadenas de proveeduría de materia prima en la región.
Transferencia de operaciones a empresa externa shelter
Se recomienda analizar la posibilidad de utilizar una empresa shelter para el proceso de diseño, ensamble y manufactura.

Tecnología de información
Uso de la tecnología de la información para reducir costos.
Análisis cuantitativo de la cadena de valor
Realizar un análisis cuantitativo de los costos de la cadena de valor examinada para reconfigurar la cadena de valor, generar mayor valor agregado y lograr la disminución de costos por medio de cambios estructurales que contemplen nuevos procesos de producción, nuevos canales de distribución y nuevas metodologías de venta.
Perfil óptimo futuro
Establecer estrategias que permitan alinear la agresividad estratégica y la capacidad de respuesta de B & B, Inc. a los requerimientos del medio ambiente futuro.

Bibliografía

Ansoff, I. (1979). Strategic management. Halsted Press Book. Estados Unidos de América.

Ansoff, I. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. Addison Wesley Longman. México.

Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (2002). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. México.

Convery, F.; Dunne, L.; Redmond, L.; Ryan, L. (2003). Political Economy of Tradeable Permits – Competitiveness, Co-operation and Market Power. Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE). Paris.

Economic sectors: Manufacturing.(2007). Economist Intelligence Unit: Country Profile: United States of America. Economist Intelligence Unit N.A. Incorporated.

Flores, M. V.; Vega, A.; Chávez (2012). Competitividad y Capital Humano: Un análisis estratégico de los sectores económicos .Capítulo III. La profesionalización como factor de competitividad n las empresas del sector industrial en Tijuana, B.C., México. Ediciones ILCSA, S.A. DE C.V. ISBN: 978-607-7736-57-8 pp. 55-74

Fox, V. (2006). Decreto por el que se modifica el diverso para el fomento y operación de la industria maquiladora de exportación.México.

George, L. (2012). Electronic Engineering Times. The distinction between manufacturing and production. Estados Unidos de América.

Gold, S. Industry Week. 260.11 (2011). The high cost of manufacturing in America: the United States is one of the most expensive places on earth to manufacture products. Here's why. Estados Unidos de América.

Hernandez, R.; Fernandez, C.; Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. McGraw Hill. México.

Hornell, E. (1994). La competitividad a través de la productividad. Ediciones Folio. España.

INEGI. (2011). Perspectiva estadística Baja California. México

Johnson, D. (May, 2010). ABA Banking Journal. Manufacturing leading the way back. Estados Unidos de América.

Ludlow, J., De la Rosa, J. (2009). Análisis económico. Las exportaciones de maquila en México y el vínculo con las importaciones de EUA. Universidad Metropolitana. México.

Méndez M., J. S. (1994). Problemas Económicos de México. Mc Graw Hill. México.

Minter, S. (2010). Industry Week. The case for investing in manufacturing: our ability to field competitive domestic manufacturing industries is deteriorating, says one economist, and too few understand the implications for the U.S. economy. Estados Unidos de América.

Misión de México. (2011). Lazos comerciales. La industria electrónica mexicana triunfa en los mercados mundiales. Secretaria de Economía. Bélgica.

Nunnally, J.C. (1967). Psychometric Theory. New York: McGraw Hill.

Oster, S. (2000). Análisis moderno de la competitividad. Oxford University Press. Estados Unidos de América.

Porter, M. (1982). Estrategia competitiva. CECSA. México.

Porter, M. (1987). Ventaja competitiva. CECSA. México.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press. Estados Unidos de América.

Porter, M.(1998). On competition. Harvard Business Review Book Series. Estados Unidos de América.

Referencias Digitales

Secretaria de Economía (2010). Delegaciones de la SE.

<http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/36-delegaciones-de-la-se/estatales>

Yole development. (Mar, 2012). Electronics.ca Publications. Global research network serving the industry, corporations and investment banks.

<http://www.electronics.ca/publications/products/RF-Filters%2C-Power-Amplifiers%2C-Antenna-Switches-and-Tunability-for-Cellular-Handsets.html>

Anexos

Cuestionario
Modelo de Turbulencia Ambiental de Igor Ansoff

Datos generales

Edad
 Menos de 31 y hasta 35 años De 36 hasta 40 años De 41 hasta 45 años De 46 hasta 50 años De 51 en adelante

Sexo
 Masculino Femenino

Departamento
 Producción Calidad Mantenimiento Administración Ingeniería

Puesto
 Gerente de Planta Gerente de departamento Supervisor de departamento Auxiliar Otros

Antigüedad
 Menos de 1 y hasta 3 años De 4 hasta 6 años De 7 hasta 10 años De 11 hasta 13 años De 14 años en adelante

Medio ambiente

1 ¿Cuál sería la estructura de mercado en el futuro?
 Monopólica Oligopólica Competencia perfecta Competencia monopolística Nuevos participantes en forma sorpresiva

2 ¿Cómo clasifica la participación de la empresa geográficamente en el futuro?
 Local Interestatal Nacional Regional-Países Mundial

3 ¿Cómo considera que ejercen presión los clientes en la empresa?
 No habrá Débil Fuerte Insistente y demandante Amenazante y cambiante

4 ¿Cuál será en el futuro la capacidad de la industria para enfrentar la demanda?
 Muy inferior a a demanda Menor que la demanda Igual a la demanda Ligeramente mayor a la demanda Superior a la demanda

5 ¿Qué grado de presión ejercerá el Gobierno en la industria?
 Ninguna Poca Fuerte Demandante Peligrosa

6 ¿Cuál será la frecuencia en que aparecen nuevos productos (iguales o sustitutos) en la industria?
 Ninguna Baja Moderada Alta Muy alta

7 ¿Cómo considera que será el ritmo de cambio de la tecnología?
 Muy lento Lento Moderado Rápido Discontinuo

8 ¿Cuáles serán los factores claves de éxito en la innovación?
 Reducción de costos Adaptación al mercado Mejoras tecnológicas Crear nuevas tecnologías Innovación del producto

Agresividad

9 ¿Cuál es la forma de responder al cliente?
 Se ignora Nuestro servicio es el cliente Anticipamos las necesidades del cliente Identificamos sus necesidades no Identificamos sus necesidades latentes

10 ¿Cuál es su enfoque para el desarrollo del producto?
 Eficiencia en el proceso Imitación de producto Mejora de productos Innovan productos Pioneros en nuevos productos

11 ¿Cómo considera que será el comportamiento del ciclo de vida de los productos?
 Muy Corto -6 meses Corto 6 meses Mediano 1-3 años Largo 3-10 años Muy largo +10 años

12 ¿Cómo se desarrolla el mercado?
 Mantenemos clientes Seguimos a los competidores Expandemos en mercados Crecemos en mercados externos Creamos nuevos mercados

13 ¿Cuál es la frecuencia con la que se introducen nuevos productos?
 Raramente c/ 5 años Baja 4 años Moderada 3 años Alta 2 años Muy alta Varias veces al año

14 ¿Cómo está basado su sistema de incentivos y estímulos a clientes?
 Tamaño del servicio Resultados Contribución al crecimiento del mercado Emprendedor Creativo

Cultura

15 ¿Cuáles son los valores y actividades de la empresa?
 No hagan olas Cuando tenemos el problema reaccionamos Crecer Diversificar Creando hacia futuro

16 ¿Cuál es la actitud hacia el cambio?
 Rechazo Reacción Familiarizado Se busca Se crea

Cuestionario

Modelo de Turbulencia Amiental de Igor Ansoff

- 17 ¿Cuáles son los criterios para alcanzar el éxito?
- Estabilidad política Eficiencia en los resultados Respuesta a la competencia Liderazgo en creatividad Disminución de costos
- 18 ¿Cómo es el sistema de recompensas y sanciones?
- Sanciona a la falta de iniciativa Sanciona por desviaciones Recompensa por estabilidad y eficiencia Recompensa por rendimiento anterior Recompensa la creatividad y la iniciativa
- 19 ¿Cuál es la actitud hacia los planes de mejora en la empresa?
- No existe Se evitan Se cuestionan Se apoyan parcialmente Se aceptan totalmente
- 20 ¿Cómo considera en general la comunicación ascendente y descendente?
- No existe Insuficiente Suficiente Adecuada Amplia y abierta
- 21 ¿Cómo considera la relación entre compañeros?
- Hostil Indiferente De confianza Solidaria Cohesión en el grupo

Estructura

- 22 ¿Cuál es la organización en la empresa?
- Burocrático Funcional Divisional Matricial Flexible
- 23 ¿Cómo se lleva a cabo la descripción de puestos?
- Por tareas específicas Por áreas de resultados Por áreas de conocimiento Por áreas de oportunidad Por creatividad en el campo de trabajo
- 24 ¿Cuál es el grado de flexibilidad organizacional?
- Rígido Baja Moderada Aceptable Muy aceptable
- 25 ¿Dónde se encuentran los centros de poder?
- Producción Calidad Mantenimiento Administración Ingeniería
- 26 ¿Cuál es la base para resolver problemas?
- Reacción a la crisis Acumulación de resultados Anticipación a las amenazas Nuevas oportunidades Descubrimiento
- 27 ¿Cuál es la base para la toma de decisiones?
- Sistemas y procedimientos Presupuesto Planeación estratégica Planeación estratégica Administración del problema
- 28 ¿Cómo se controlan las señales de los problemas?
- Buscando la desviación al estado estable Buscando la desviación a los presupuestos Buscando la desviación a los planes Buscando alcanzar las oportunidades Buscando conducir la creatividad

Administración

- 29 ¿Cuál es el estilo liderazgo en la empresa?
- Político autoritario Motivador hacia un propósito Carismático Visionario Situacional
- 30 ¿Cómo se resuelven los problemas?
- Acierto y error En base a diagnóstico Optimización de sistemas y procesos Investigar alternativas Crear alternativas
- 31 ¿Cómo se enfrenta el riesgo?
- Se rechaza Se acepta el riesgo Se buscan riesgos Se buscan nuevos riesgos Se especula con innovaciones
- 32 ¿Qué tipo de conocimientos se tienen?
- Políticas internas Sistemas de operación internos Según mercados tecnológicos Técnicos Empíricos-experiencias
- 33 ¿Cuál modelo se utiliza como factor clave del éxito?
- Estabilidad repetición Crecimiento economías Crecimiento para responder a necesidades Diversificación para posicionamiento Innovación y Tecnología