

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES IXTAPALUCA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION

LÍNEA DE INVESTIGACION:
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TESIS DE MAESTRIA
“IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA APLICADO EN
CONOCIMIENTO, SATISFACCIÓN Y COSTO DEL CARTON CORRUGADO,
CASO: EMPRESA CARTO NIETO S.A. DE C.V; DENTRO DEL MUNICIPIO
DE IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO”

EMPRESA
CARTO NIETO S.A. DE C.V.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO(A) EN ADMINISTRACION

PRESENTA

JEFREE DE LA TORRE NIETO

DIRECTOR DE TESIS:
MIGUEL ÁNGEL ROSAS FLORES

IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO, JULIO 2023



"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México"

COMITÉ DE REVISIÓN Y TITULACIÓN APROBADO POR EL CONSEJO DE POSGRADO

Ixtapaluca, Estado de México a 10 de julio de 2023.

Los abajo firmantes, Miembros del Jurado para Examen de Grado de Maestría, hacen CONSTAR que, habiendo revisado el trabajo de tesis desarrollado por LCDO. JEFREE DE LA TORRE NIETO, bajo el título "IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA APLICADO EN CONOCIMIENTO, SATISFACCIÓN Y COSTO DEL CARTON CORRUGADO, CASO: EMPRESA CARTO NIETO S.A. DE C.V. DENTRO DEL MUNICIPIO DE IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO", hemos dictaminado que ha sido aprobado y aceptado por el Comité asesor indicado, como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración, por lo que se autoriza su impresión.

ATENTAMENTE

PRESIDENTE

**MTRO. MIGUEL ÁNGEL ROSAS FLORES
DOCENTE PTC**

SECRETARIO

**DR. EDGARDO RODRÍGUEZ MORENO
DOCENTE PTC**

VOCAL

**MTRA. MARÍA DEL CARMEN ARRIETA LÓPEZ
DOCENTE PTC**

VOCAL

**MTRA. MARÍA JUANA HERNÁNDEZ FLORES
DOCENTE PTC**

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL**



"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México"

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO

En el Estado de México, el que suscribe **LCDO. JEFREE DE LA TORRE NIETO**, estudiante de la Maestría en Administración, adscrito al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que se responsabiliza por la autenticidad y originalidad del contenido del presente trabajo de Tesis titulado "**IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA APLICADO EN CONOCIMIENTO, SATISFACCIÓN Y COSTO DEL CARTON CORRUGADO, CASO: EMPRESA CARTO NIETO S.A. DE C.V. DENTRO DEL MUNICIPIO DE IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO**", el cual ha sido elaborado y presentado para la obtención del grado en la maestría en Administración.

Ixtapaluca, Estado de México a 10 de julio de 2023.

AUTOR INTELECTUAL

LCDO. JEFREE DE LA TORRE NIETO

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Dedico este logro a mis amados padres, Manuel de la Torre Rojas y Nancy Leticia Nieto Moreno, así como a mi querida hermana, Osiriss de la Torre Nieto. Su amor incondicional, apoyo constante y guía invaluable han sido pilares fundamentales en mi formación profesional y académica. Gracias por ser mi mayor inspiración y por creer en mí en cada paso del camino.

Agradezco también a mi novia Veneranda Vargas Perez, quien ha sido mi compañera y fuente de motivación a lo largo de este arduo proceso. Tu apoyo incondicional, paciencia y palabras de aliento han sido una fuente de fortaleza para mí. Gracias por estar a mi lado y ser una parte fundamental de mi vida.

Además, quiero agradecer a mis abuelos, quienes desde el cielo me han brindado su protección y sabiduría. Cumplir este logro ha sido mi promesa hacia ustedes, y su legado siempre vivirá en mi corazón.

Asimismo, extiendo mi gratitud a mis amigos y seres queridos que me han brindado su apoyo incondicional, alentándome en cada etapa de este arduo proceso. Sus palabras de aliento, consejos y gestos de ánimo han sido un impulso fundamental en mi motivación.

Finalmente, no puedo dejar de agradecerme a mí mismo por la perseverancia, el esfuerzo constante y la determinación que he demostrado en este camino. Cada obstáculo superado y cada desafío enfrentado me ha permitido crecer y convertirme en una mejor versión de mí mismo.

A todos aquellos que, de una forma u otra, han contribuido a mi formación y éxito académico, les estoy eternamente agradecido. Este logro no solo es mío, sino de cada uno de ustedes que ha dejado su huella en mi vida.

ÍNDICE GENERAL

Resumen con palabras clave	XII
Abstract	XIII
CAPITULO I:	XIV
INTRODUCCIÓN	XIV
1.1 Situación problemática:	3
1.2 Formulación del problema:	5
1.3 Justificación:	5
1.3.1 Justificación Teórica:	6
1.3.2 Justificación Práctica:	12
1.4 Hipótesis	18
1.4.1 Hipótesis General	18
1.4.1.1 Hipótesis Nula	18
1.4.1.2 Hipótesis Alternativa	18
1.4.2 Hipótesis Específica	18
1.4.2.1 Hipótesis Específica 1	18
1.4.2.2 Hipótesis Específica 2	18
1.4.2.3 Hipótesis Específica 3	18
1.4.3 Variables	19
1.4.3.1 Variables dependientes	19
1.4.3.2 Variables Independientes	20
1.5 Objetivos	21
1.5.1 Objetivo General	21
1.5.2 Objetivo Específicos	21
CAPITULO II:	23
MARCO TEÓRICO	23
2.1 Antecedentes de Investigación	24
2.1.2 Evolución de la administración Estratégica	26
2.1.3 Beneficios de la Administración Estratégica	30
2.1.4 Importancia de los planes de negocios	33
2.1.5 Modelo de negocio	35
2.1.6 Modelo de negocio como una combinación de tres elementos	36

2.1.7 Cartón Corrugado.....	36
2.1.9. Calidad.....	37
2.2.0Producto.....	38
2.2.1 Tipos de productos y su clasificación	38
2.2 Marco Histórico.....	41
2.2.1 Historia de las empresas cartoneras en México	41
2.3 Bases Teóricas	51
2.3.1 Concepto de modelo de negocio	51
2.3.2 El modelo de negocio abierto	51
2.3.3 Rivalidad y Exclusión de los recursos de una Empresa	51
2.3.3 Tres elementos que debe tener un Modelo de Negocio	55
2.3.4 - 9 Modelos de Negocio recomendados por Guy Kawasaki.....	56
2.3.5 Otros modelos de negocio en el mercado:	57
2.3.6 México, cuarto país reciclador del mundo de papel y cartón.....	58
2.4 Marco Legal.....	59
2.4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos - Trabajo y Previsión Social	59
2.4.2 Casos para crear una empresa en México	59
2.4.2.1 Sociedad Anónima (S.A.)	59
2.4.2.2 Tipos de sociedades anónimas.....	59
2.4.2.3 Características de una Sociedad Anónima	60
2.4.3 Capital social.....	60
2.4.4 Administración	60
2.4.5 Responsabilidad de los accionistas	60
2.4.6 Fondo de reserva.....	61
2.4.7 Constituye una Sociedad Anónima	61
2.4.8 Elementos de un acta constitutiva.....	61
2.4.8.1 Pasos.....	62
2.5 Marco contextual	63
2.5.1 Cajas de cartón 4G.	63
2.5.2 4G y 4GV.....	63
2.5.3 Normativas en la fabricación de cajas de cartón para exportación.....	64
2.5.4 Ensayo de estallido.....	65

2.5.5 ISO 535:1991	66
CAPITULO III:	68
METODOLOGIA.....	68
3.1 Tipo y diseño de investigación	69
3.2 Población y muestra.....	70
3.3 Instrumentos	72
3.4 Procedimientos	73
CAPITULO IV:	75
RESULTADOS Y DISCUSION.....	75
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados	76
4.2 Pruebas de hipótesis	82
4.3 Presentación de resultados.....	86
CAPITULO V:	115
IMPACTOS	115
5.1 Propuesta para la solución del problema	116
5.4 Beneficios que aporta la propuesta	128
5.4.1 Beneficios Cualitativos	128
5.4.2 Costo-Beneficio económico	129
5.4.3 Costo-Beneficio Social	129
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	132
Referencias Bibliográficas	133
GLOSARIO.....	139
ANEXOS	149

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Balanced Scorecard	13
Figura 1.2 Mapa Estratégico.....	14
Figura 1.3 Análisis DOFA o análisis FODA.....	15
Figura 1.4 Análisis PEST	16
Figura 1.5 Análisis PESTEL	17
Figura 2.1 Alfred D. Chandler	25
Figura 2.2 Evolución de la Administración Estratégica	25
Figura 2.3 Esquema de plan de negocios	35
Figura 2.4 Máquina de Samuel C. Cabell para plisar tela.....	44
Figura 2.5 Patente de Jones	45
Figura 2.6 Dibujo de la patente de Long	46
Figura 2.7 Capa interior en forma ondulada del cartón corrugado	47
Figura 2.8 Cajas plegables de cartón corrugado	49
Figura 2.9 Factibilidad de la apertura del modelo de negocio.....	52
Figura 2.10 Determinantes de Modelos de Negocio Abiertos.....	53
Figura 2.11 Taxonomía de Modelos de Negocio Abiertos	55
Figura 3.1 Tamaño de muestra	71
Figura 3.2 INEGI DENUÉ – Municipio de Ixtapaluca.....	71
Figura 3.3 SurveyMonkey.....	72
Figura 3.4 Escala de Likert.....	72
Figura 3.5 Google Forms	72
Figura 3.6 SPSS	73
Figura 4.1 Gráfico - ¿Cumples con la misión de tu empresa?	86
Figura4.2 Gráfico - ¿Cumples con la visión de tu empresa?	87
Figura 4.3 Gráfico - ¿Cumples con los valores de tu empresa?	89
Figura 4.4 Gráfico - ¿Se cumple con la formulación, ejecución y control con la dirección estratégica de tú empresa a la hora de comprar empaque corrugado?	90
Figura 4.5 Gráfico - ¿Se cumple con el objetivo del análisis de competitividad en tu empresa?	92
Figura 4.6 Gráfico - ¿Qué consideras a la hora de comprar cartón corrugado?.....	93
Figura 4.7 Gráfico - ¿Cuáles de las siguientes características te fijan a la hora de comprar cartón corrugado?	95

Figura 4.8 Gráfico - ¿Estarías de acuerdo en cambiar tu embalaje actual, por otro más sustentable con el medio ambiente?	97
Figura 4.9 Gráfico - ¿Qué opción ocuparías de algún derivado del cartón para proteger el embalaje dentro del proceso de producción?	99
Figura 4.10 Gráfico - ¿Conoces las ventajas de las cajas de cartón corrugado?	101
Figura 4.11 Gráfico - ¿Estas satisfecho con tu actual proveedor de cartón corrugado en la zona oriente de ixtapaluca?	103
Figura 4.12 Gráfico - ¿Cuántos años consideras que son necesarios, para confiar en una empresa cartonera y comprar el empaque?.....	105
Figura 4.13 Gráfico - ¿Comprarías productos amigables que ayuden al medio ambiente, como lo es el cartón corrugado?.....	107
Figura 4.14 Gráfico - ¿Qué costo consideras que es favorable para una caja de línea de 16x12.5x12 cms?	108
Figura 4.15 Gráfico - ¿Qué costo consideras que es favorable para una caja de línea de 25x16x16 cms?	110
Figura 4.16 Gráfico - ¿Qué costo consideras que es favorable para una caja de línea de 40x40x22 cms?	111
Figura 5.1 Diagnostico del entorno organizacional.....	117
Figura 5.2 PESTAL	121
Figura 5.3 Ubits - Logo.....	124
Figura 5.4 Planes Estándar y MAX.....	124
Figura 5.5 Planes Estándar y MAX.....	125
Figura 5.6 Categorías de cursos UBITS	127
Figura 6.1 Anexos	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 V1 – D1.....	76
Tabla 4.2 V1 – D2.....	78
Tabla 4.3 V1 – D3.....	80
Tabla 4.4 V1 – V2.....	81

Resumen con palabras clave

Cajas plegables:

Es un sistema de almacenamiento con el que se optimizan los espacios pequeños.

Calidad Total:

Estrategia de gestión de la organización, cuyo objetivo principal es satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés.

Dirección estratégica:

Es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización.

DOFA:

Es una gran herramienta para tomar decisiones que se puede utilizar en multitud de áreas. DOFA son las siglas de Debilidad, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que constituyen los elementos alrededor de los cuales se va a desarrollar el análisis.

Optimización:

Significa realizar una tarea de la mejor manera.

Retención de clientes:

La retención de clientes se refiere a las relaciones que como empresa somos capaces de mantener a largo plazo.

Abstract

Folding boxes:

It is a storage system with which small spaces are optimized.

Total quality:

Management strategy of the organization, whose main objective is to satisfy in a balanced way the needs and expectations of all its stakeholders.

Strategic direction:

It is the process of formulating strategies for the development of the organization.

Dofa:

It is a great decision-making tool that can be used in a multitude of areas. SWOT stands for Weakness, Opportunities, Strengths and Threats, which constitute the elements around which the analysis will be developed.

optimization:

It means performing a task in the best way.

Client retention:

Customer retention refers to the relationships that as a company we are able to maintain in the long term.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, la dirección estratégica se ha convertido en un factor crucial para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. La capacidad de una empresa para desarrollar e implementar una estrategia efectiva puede marcar la diferencia entre el crecimiento sostenible y el estancamiento en el mercado. En este contexto, el sector del cartón corrugado desempeña un papel fundamental en la cadena de suministro y la logística de numerosas industrias, lo que lo convierte en un área de estudio estratégico y relevante.

La presente tesis de maestría tiene como objetivo analizar la importancia de la dirección estratégica aplicada en el conocimiento, la satisfacción y el costo del cartón corrugado, centrándose en el caso de estudio de la empresa Carto Nieto S.A. de C.V., ubicada en el municipio de Ixtapaluca, Estado de México. Esta investigación se llevará a cabo con el fin de comprender cómo la aplicación de la dirección estratégica puede impactar positivamente en diferentes aspectos clave para la empresa y su entorno.

En primer lugar, el conocimiento adquiere una relevancia significativa en un mercado en constante evolución. La capacidad de la empresa para generar, adquirir y utilizar el conocimiento de manera efectiva puede proporcionar una ventaja competitiva única. Se explorará cómo la dirección estratégica puede contribuir al desarrollo y gestión del conocimiento en la empresa Carto Nieto, permitiendo una mayor capacidad de innovación, adaptabilidad y mejora continua.

En segundo lugar, la satisfacción del cliente juega un papel fundamental en la retención de clientes y la generación de lealtad hacia la marca. La dirección estratégica puede influir en la mejora de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, así como en la optimización de los procesos internos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Se examinará cómo Carto Nieto puede utilizar la dirección estratégica para fortalecer su relación con los clientes y aumentar su satisfacción.

Por último, el costo del cartón corrugado es un factor crítico en un entorno empresarial altamente competitivo. La dirección estratégica puede contribuir a la identificación y aprovechamiento de oportunidades para reducir los costos de producción, mejorar la eficiencia y optimizar la cadena de suministro. Se analizará cómo Carto Nieto puede utilizar la dirección estratégica para optimizar sus procesos y obtener ventajas competitivas en términos de costo.

A través de un enfoque metodológico sólido, que incluirá el análisis de datos primarios y secundarios, así como la aplicación de herramientas y técnicas estratégicas, esta tesis de maestría buscará brindar una visión integral y práctica sobre la importancia de la dirección estratégica aplicada en el conocimiento, la satisfacción y el costo del cartón corrugado en la empresa Carto Nieto. Los hallazgos y recomendaciones resultantes de esta investigación podrían ser de gran utilidad para la empresa y contribuir al avance del conocimiento en el campo de la dirección estratégica en el sector del cartón corrugado.

1.1 Situación problemática:

En la actualidad en el Estado de México Zona Oriente II, dentro del municipio de Ixtapaluca. No se cuenta con una empresa cartonera en el municipio anterior descrito, de igual forma no se tiene una Planeación Estratégica, coaching, empowerment, toma de decisiones, para una creación de nueva empresa.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes) "no realizan una planeación estratégica, lo cual les hace inmaduras y dificulta su crecimiento", destacó Beltrando Pini, director de Consultoría de Deloitte.

De acuerdo con el estudio "Madurez en la planeación estratégica de las empresas en México", sólo 50 % de las compañías encuestadas llevan a cabo una planeación formal.

"Sin embargo, se percibe la influencia de las empresas familiares ya que 36% de éstas, la estrategia se impone de arriba hacia abajo", destacó el directivo.

El estudio, realizado por Deloitte, en conjunto con Stracienta, compañía dedicada al desarrollo de conceptos de administración, se hizo, con una muestra representativa de las 500 empresas más importantes establecidas en México, entrevistas directas con los directores generales, de planeación y financieros.

La encuesta reveló que 40% de las organizaciones no han traducido sus objetivos estratégicos en planes de trabajo, con lo que existe una desconexión entre la planeación y ejecución.

Un 44% de las empresas dan prioridad a sus proyectos sin una metodología formal y solamente con base en la percepción de la alta dirección.

Mientras que solamente 44% de las empresas analiza la alineación de sus proyectos con respecto a los objetivos planteados en su plan estratégico.

Beltrando Pini expuso que "únicamente 47% de las organizaciones que logran alinear y ejecutar su estrategia obtienen 20% de las inversiones generadas a partir del proceso de planeación estratégica".

"Blindar la planeación estratégica ayudará a las empresas a enfrentar mejor una crisis que pudiera surgir y depender menos de los factores externos para crecer", destacó.

Si se hace una planeación estratégica, ésta ayudará a los empresarios a superar el crecimiento inercial, logrando mayores resultados de los que tendría sin ella.

Seguimiento y evaluación

Los problemas para estas empresas continúan a lo largo de la implementación de los planes, pues la encuesta da a conocer que al menos 50% de las organizaciones tienen importantes brechas con respecto a un proceso eficiente de seguimiento de la estrategia.

Las principales "deficiencias se encuentran en la implementación de metodologías, procedimientos, herramientas y asignación de responsables", enumeró Beltrando Pini.

No obstante, lo anterior, únicamente 85% de las empresas cuentan con un programa para implementar la estrategia, sin embargo, solamente el 32% de las empresas cuentan con un área encargada del seguimiento del programa.

En cuanto a la revisión del plan estratégico se sabe que 50% de las empresas lo revisan solamente una vez al año o para fines estadísticos, lo que imposibilita tomar decisiones sobre y ajustar el plan.

Sobre el tema de los factores externos el estudio evidenció que "un 40% de las empresas no dan un adecuado seguimiento a los riesgos de implementación del plan estratégico y solamente un 29% de las empresas identifican planes de contingencia", concluyó Beltrando Pini. (Becerril, 2007).

1.2 Formulación del problema:

Sera necesario consolidar una nueva empresa de cartón con los tipos de cubiertas Onda E, Onda B, Onda C dentro del municipio de Ixtapaluca, basándose en las necesidades de los clientes aledaños en la zona Oriente II del Estado de México. La cual no cuenta con una planeación estratégica, ya que es un caso de creación de nueva empresa.

En la actualidad existe un producto indirecto que se usa como sustituto en el empaque, lo cual es el Coroplast, mismo que lo usan imprentas de publicidad, las cuales son un número incontable en la Zona de Ixtapaluca, ya que se creó como una tendencia, pero no tiene las mismas propiedades que el corrugado.

1.3 Justificación:

- ¿Qué es exactamente lo que vas a hacer?

El proyecto tiene como objetivo diseñar un plan de Dirección Estratégica en la creación de una empresa de cartón corrugado, dicho plan, pretende aplicar un proceso metodológico de análisis estratégico, formulación e implantación de estrategias que nos permitan identificar y mejorar el rendimiento de la empresa a través de la creación de valor como objetivo básico.

- ¿Por qué es importante este trabajo?

La principal problemática que se ha mencionado es que un material tan común y solicitado como lo es el corrugado, no tiene cedés en la zona oriente del Estado de México, dentro del municipio de Ixtapaluca. Misma que es una oportunidad para crear y diseñar un plan estratégico con la venta del corrugado. Beneficiando a Pymes y empresas consolidadas para almacenar, distribuir y renovar la imagen de su producto.

- ¿Qué información nueva aporta o cómo contribuye tu investigación?

El uso innovador de un procedimiento de planeación estratégica, para creación de un plan estratégico, que contenga coaching empresarial, toma de decisiones, empowerment en toda una empresa.

1.3.1 Justificación Teórica:

En la presente Tesis, se propone investigar los tipos de planeación estratégica:

¿Qué es la planeación estratégica?

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.

Lo que no es la planeación estratégica:

- La Planeación Estratégica no es una herramienta de predicción o de pronóstico sobre las tendencias o eventos que sucederán en su organización. Si bien es cierto que, para preparar la planeación estratégica, usualmente se tienen en cuenta pronósticos financieros, de producción, etc.
- La Planeación Estratégica no solo involucra decisiones futuras sino la toma de decisiones actuales y diarias que afectan el futuro.
- La Planeación Estratégica no elimina riesgos, solo los identifica y proporciona herramientas para una mejor toma de decisiones en cada caso.

¿Por qué hacer planeación estratégica?

Porque la Planeación Estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización. Esto, ayuda a alinear al equipo con el fin de que empleen un lenguaje común basados en la misma información, lo que ayudará a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización.

El plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro. (Conozca también los errores comunes en la Planeación Estratégica de una organización)

Beneficios de la planeación estratégica:

- Permite que su organización actúe de forma proactiva y no reactiva porque se plantea las preguntas antes de la ejecución: ¿qué somos? ¿qué deberíamos ser? ¿en dónde estamos? ¿hacia dónde vamos?
- Da a todo el equipo un sentido de dirección pues le permite comprender a cada miembro cómo sus labores cotidianas afectan los indicadores y contribuyen o no al cumplimiento de los objetivos.
- Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio pues coordina el entorno interno de las organizaciones con el entorno externo, los recursos financieros con recursos no financieros y los planes a corto plazo con los planes a largo plazo.
- Aumenta la longevidad del negocio pues analiza constantemente las oportunidades de negocio y busca los mercados no disputados.
- Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito a cada individuo al permitirle entender la importancia de su trabajo para el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa.

- Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva porque no se rige por una visión estructuralista en la que las reglas del mercado están definidas y son inamovibles, se basa más bien en una visión reconstruccionista en la que las fronteras del mercado pueden ser redefinidas a partir de las acciones y las creencias de quienes participan en ellas.
- Permite tomar mejores decisiones pues las basa en la información, en el análisis y en la interrelación de los datos, es decir, en insights valiosos que tienen el firme sustrato de la medición.
- Incrementa la eficiencia operacional pues ayuda a priorizar aquellas operaciones que son cruciales para el cumplimiento de los objetivos y permite identificar aquellas que no son indispensables. Así identifica y establece prioridades para la organización.
- Gracias a la planeación establece una estructura para coordinar y controlar las actividades evitando que se presenten arbitrariedades, además garantiza la aplicación eficiente de esta estructura y el control constante sobre las actividades.
- Reduce los efectos y cambios adversos por ser un modelo proactivo que considera los riesgos potenciales, la probabilidad y la gravedad de su materialización.

- Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos pues los hace visibles y los mantiene presentes en todo momento: desde la operación hasta la retroalimentación, el seguimiento y la reestructuración.
- Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas pues estas últimas se sustentan en la medición y los datos producto de la actividad diaria.
- Facilita la distribución del tiempo y los recursos según unas prioridades claramente establecidas con base en los objetivos estratégicos.
- Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo pues cada uno tiene claridad sobre cómo su trabajo afecta los indicadores y la retroalimentación se hace a partir de los datos, lo que evita subjetividades y facilita tomar acciones.
- Da una base para establecer las responsabilidades individuales porque permite entender cuáles son los puntos en los que es necesario tomar acción y qué acción debe tomarse y hace imprescindible la retroalimentación constante.
- Ofrece un método operativo para enfrentar problemas y oportunidades lo que impide que se pierdan las oportunidades y evita que los problemas se conviertan en bolas de nieve.

- Fomenta una buena actitud hacia el cambio pues crea una cultura que comprende que la organización es afectada por múltiples fuerzas que hacen del cambio la mejor opción.
- Proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización por demandar reuniones periódicas y seguimiento riguroso de cada iniciativa.

Etapas de la planeación estratégica:

1. Crear la estrategia

A partir de la misión, la visión y los valores que orientan y rigen su organización debe definir cuáles son los puntos claves a abordar en la estrategia, los principales retos tanto al interior como en el contexto de la organización, así como los nichos de mercado en los que se quiere competir y los diferenciales de la organización. Para este punto son cruciales los modelos de planeación estratégica.

2. Planear la estrategia

En esta etapa deben definirse objetivos estratégicos, indicadores de gestión, iniciativas estratégicas y presupuesto. Es decir, todos los elementos que le permitirán poner en marcha la estrategia y que le permitirán garantizar y medir la ejecución.

3. Alineación estratégica

Para que la ejecución de la estrategia sea exitosa es crucial que cada persona entienda como sus labores cotidianas contribuyen al cumplimiento de los objetivos, afectan los indicadores y, así mismo, qué iniciativas estratégicas dependen de ellos. De esta manera, también deberá alinear y motivar a sus empleados.

4. Planear la operación

En esta etapa deben plantearse las mejoras de procesos críticas para el éxito de la estrategia, así como establecer los vínculos entre la planeación y los planes y presupuestos operativos, con una proyección detallada de las ventas, un plan de capacidad de recursos, y una idea presupuestal de gastos operativos y de capital.

5. Controlar y aprender de la operación

Examinar en detalle el desempeño de cada uno de los departamentos y las funciones que deben poner en marcha para resolver problemas nuevos o inconvenientes existentes.

6. Probar y adaptar la estrategia

Lo que no se mide no es sensible de mejorar, es cierto. Pero, si las mediciones no se analizan tampoco resultan ser de mucha utilidad. Hacer un seguimiento y una evaluación de la ejecución es crucial para llegar, eventualmente, a una planeación estratégica que realmente le permita cumplir sus objetivos.

¿Quién realiza la planeación estratégica?

La mayoría de las empresas tienen un proceso de definición de la estrategia, sin embargo, de ocho compañías sólo siete logran la ejecución exitosa de esa estrategia. Por este motivo, es crucial contar con una Oficina de Gestión Estratégica que se encargue de salvar la brecha que existe entre el planteamiento de las metas y objetivos, y su consecución.

La Oficina de Gestión Estratégica es un área que surge como una respuesta orgánica de las organizaciones ante la evidencia de que la planeación estratégica se quedaba exclusivamente en el papel y, cuando se ejecutaba, se daba de forma dispersa y aislada en cada área de la organización, lo cual generaba una desconexión entre la estrategia de la organización, sus procesos, sistemas y el personal. Esto significaba,

necesariamente, que la información no se interconectaba entre ella y, en ocasiones, ni siquiera era recopilada por lo que, en términos prácticos, era imposible medir el cumplimiento de los objetivos.

Es entonces cuando las organizaciones buscan englobar todas las actividades relacionadas con la estrategia en una sola unidad funcional. Esta unidad es la Oficina de Gestión Estratégica y tiene como primera función encontrar estrategias que permitan hacer llegar la estrategia a cada área y cada miembro de la organización como un componente crucial a considerar en sus labores cotidianas. Además, este proceso suele ir acompañado de la implementación de modelos de planeación estratégica como Balanced Scorecard u OKR y es responsabilidad de la oficina de planeación preparar un resumen de los mayores vacíos e inconvenientes que el modelo pone en evidencia y que requieren tomar acciones concretas y monitorearse, presentarlos al equipo y hacer seguimiento una vez se determinen las acciones a implementar.

La planeación estratégica y su implementación está en manos de toda la organización, pero, es importante contar con una unidad funcional que tenga como prioridad mantener la alineación de todas las áreas alrededor de la estrategia, y hacer seguimiento a su ejecución para garantizar el éxito.

1.3.2 Justificación Práctica:

El presente trabajo de investigación se basa en la necesidad de mejorar los procesos estratégicos propuestos a continuación:

Modelos de planeación estratégica

A continuación, se presentan algunos de los modelos de Planeación Estratégica más populares:

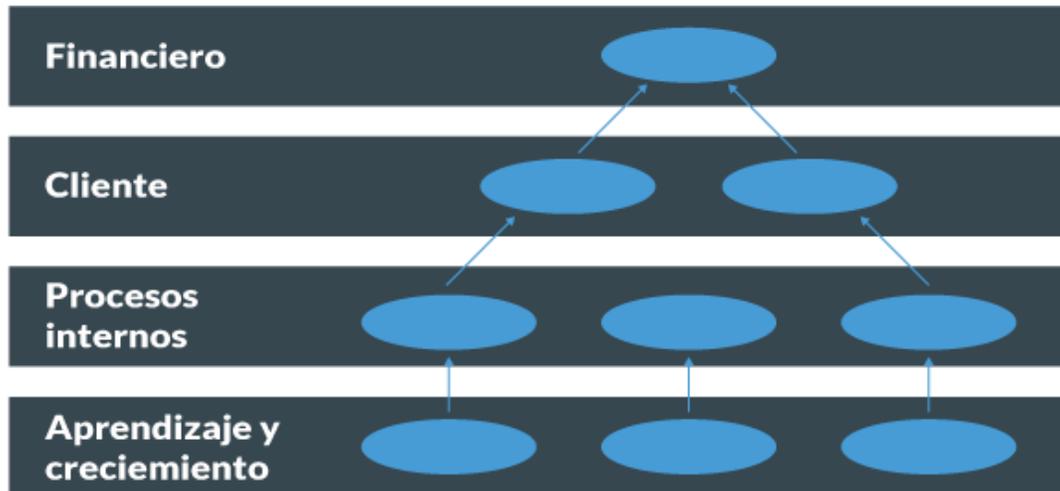
Figura 1.1 Balanced Scorecard



Nota: Translating Strategy into Action: Balanced Scorecard:

El Cuadro de Mando Integral, o Balanced Scorecard en inglés, es una metodología de Planeación Estratégica creada por Norton y Kaplan que permite evaluar el funcionamiento de una organización a partir de cuatro perspectivas clave: La perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Además, organiza la Planeación Estratégica en términos de indicadores, iniciativas y objetivos.

Figura 1.2 Mapa Estratégico



Nota: Libro mapas estratégicos de Kaplan y Norton:

Es una herramienta visual diseñada para comunicar el plan estratégico a toda la organización creada también por Norton y Kaplan. El Mapa Estratégico es muy importante para el Balanced Scorecard, sin embargo, no es exclusivo para esta metodología. A modo de resumen, este ofrece la posibilidad de comunicar la Planeación Estratégica desde lo gerencial hacia todo el equipo, por medio de un formato fácil de digerir y entender.

Figura 1.3 Análisis DOFA o análisis FODA



Nota: Albert S Humphrey: Management consulting, Transformation of culture, SWOT analysis, Harvard University, SRI International, Investors in People:

También conocido como el análisis SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, weaknesses, opportunities, threats) es una herramienta creada por Albert S Humphrey que se basa en el análisis interno de las características de la organización (Debilidades y fortalezas) y de las características externas (oportunidades y amenazas). A partir de la evaluación de estas características, el análisis DOFA permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización, sus fortalezas y debilidades, para así ayuda a plantear la estrategia futura.

Figura 1.4 Análisis PEST



Nota: Scanning the business environment:

Por sus siglas en inglés PEST (Política, económica, sociocultural, tecnológica) pretende analizar el entorno industrial o empresarial de una organización a partir de estos cuatro factores, así, pretende determinar cómo ese entorno podría afectar a la organización. Usualmente el Análisis PEST se usa dentro de las características externas del Análisis DOFA.

Figura 1.5 Análisis PESTEL



Nota: Scanning the business environment:

El modelo PESTEL es una variación del modelo anterior: PEST. Es un instrumento que se utiliza para el análisis e identificación de las fuerzas que, a nivel macroeconómico, pueden influir sobre una empresa. Las dimensiones que se agregan al modelo PEST son la ecológica y la legislativa que completan la sigla PESTEL y consideran los aspectos legales de las regiones y los aspectos ambientales y climáticos que, hoy por hoy, se han consolidado como una prioridad para los gobiernos y los empresarios a lo largo y ancho del mundo.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis General

*Las empresas que cuentan con una dirección estratégica y poseen conocimiento sobre los costos y la satisfacción de los clientes, logran obtener mejores resultados.

1.4.1.1 Hipótesis Nula

*Las empresas que no cuentan con una dirección estratégica, ni poseen conocimiento sobre los costos y la satisfacción de los clientes, no logran obtener mejores resultados.

1.4.1.2 Hipótesis Alternativa

* Existe una relación significativa entre dirección estratégica de una empresa, el conocimiento de los costos y la satisfacción de los clientes, y el resultado obtenido.

1.4.2 Hipótesis Especifica

1.4.2.1 Hipótesis Especifica 1

*Las empresas que cuentan con una planeación institucional, llegan a sus resultados esperados.

1.4.2.2 Hipótesis Especifica 2

*Las empresas que cuentan con una planeación Táctica, llegan a sus resultados esperados.

1.4.2.3 Hipótesis Especifica 3

*Las empresas que cuentan con una planeación Operativa, llegan a sus resultados esperados.

1.4.3 Variables

1.4.3.1 Variables dependientes

1. Nivel de conocimiento del personal sobre la dirección estratégica:

Esta variable dependiente se refiere al grado de comprensión y conocimiento que tienen los empleados de la Empresa Carto Nieto S.A. de C.V. sobre los conceptos y prácticas de dirección estratégica. Puede medirse a través de encuestas o pruebas que evalúen la comprensión de los empleados sobre los objetivos estratégicos, las metas y los procesos estratégicos de la organización.

2. Satisfacción del cliente con los productos de cartón corrugado:

Esta variable dependiente se refiere al nivel de satisfacción que experimentan los clientes de la Empresa Carto Nieto S.A. de C.V. en relación con los productos de cartón corrugado que ofrece la empresa. Puede medirse a través de encuestas de satisfacción del cliente, donde se evalúen aspectos como la calidad del producto, la entrega a tiempo, la capacidad de respuesta y otros atributos importantes para los clientes.

3. Costo de producción y comercialización del cartón corrugado:

Esta variable dependiente se refiere a los costos asociados con la producción y comercialización del cartón corrugado en la Empresa Carto Nieto S.A. de C.V. Puede medirse a través del análisis de los costos directos e indirectos involucrados en la fabricación, almacenamiento y distribución de los productos de cartón corrugado. Se pueden comparar los costos antes y después de la implementación de la dirección estratégica para evaluar su impacto en la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

1.4.3.2 Variables Independientes

1. Implementación de un plan estratégico:

Esta variable independiente se refiere a la implementación de un plan estratégico en la Empresa Carto Nieto S.A. de C.V. Puede medirse mediante la presencia de un plan estratégico documentado que incluya objetivos claros, estrategias definidas y un conjunto de acciones para lograr los objetivos establecidos. Se puede utilizar una escala para medir el grado de implementación, desde ninguna implementación hasta implementación completa.

2. Uso de tecnologías de la información:

Esta variable independiente se refiere al uso de tecnologías de la información en la Empresa Carto Nieto S.A. de C.V. para respaldar la dirección estratégica. Puede medirse mediante la evaluación de la adopción y el uso de sistemas de información estratégica, como sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM) o herramientas de inteligencia de negocios (BI).

3. Capacitación en dirección estratégica:

Esta variable independiente se refiere a la capacitación y formación del personal de la Empresa Carto Nieto S.A. de C.V. en el área de dirección estratégica. Puede medirse mediante la evaluación del número de empleados que han recibido capacitación en dirección estratégica, la frecuencia de la capacitación y la calidad de los programas de formación ofrecidos.

4. Mejora continua de procesos:

Esta variable independiente se refiere a la implementación de programas de mejora continua de procesos en la Empresa Carto Nieto S.A. de C.V. Puede medirse mediante la evaluación de la adopción de metodologías como Lean Six Sigma, la implementación de sistemas de gestión de calidad, y la existencia de equipos dedicados a la mejora de procesos.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Analizar y evaluar el impacto de la dirección estratégica y el conocimiento sobre los costos del cartón corrugado y la satisfacción de los clientes para lograr obtener mejores resultados en las empresas, centrándose en el caso específico de Carto Nieto S.A. DE C.V, una nueva empresa cartonera ubicada dentro del municipio de Ixtapaluca, estado de México.

1.5.2 Objetivo Específicos

- 1.- Aplicar 3 modelos estratégicos que nos auxilien con la creación de la empresa de cartón.
- 2.- Diagnosticar cuales son los principales riesgos de los Planes Estratégicos del municipio de Ixtapaluca Estado de México.
- 3.- Verificar si existe una mejora en la aplicación de los modelos a un 90% con información actualizada al año en curso.

4.- Evaluar las competencias de los diferentes tipos de materiales indirectos de empaque que existen en el mercado y verificar que planes estratégicos manejan.

CAPITULO II: MARCO TÉORICO

2.1 Antecedentes de Investigación

En el campo de la Administración Estratégica, tres estilos han dominado la escena y han surgido como desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época; cada uno tuvo fortalezas, pero también grandes debilidades. Esos estilos adoptados por las organizaciones del mundo en diferentes periodos se pueden clasificar en tres, según su etapa de evolución.

- El estilo de planeación, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1960-1983).
- El estilo visionario, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).
- El estilo del aprendizaje, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2002).

La Administración Estratégica formal comienza en 1962 con Alfred D. Chandler, quien basándose en las enseñanzas de la historia empresarial posteriores a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una organización como:

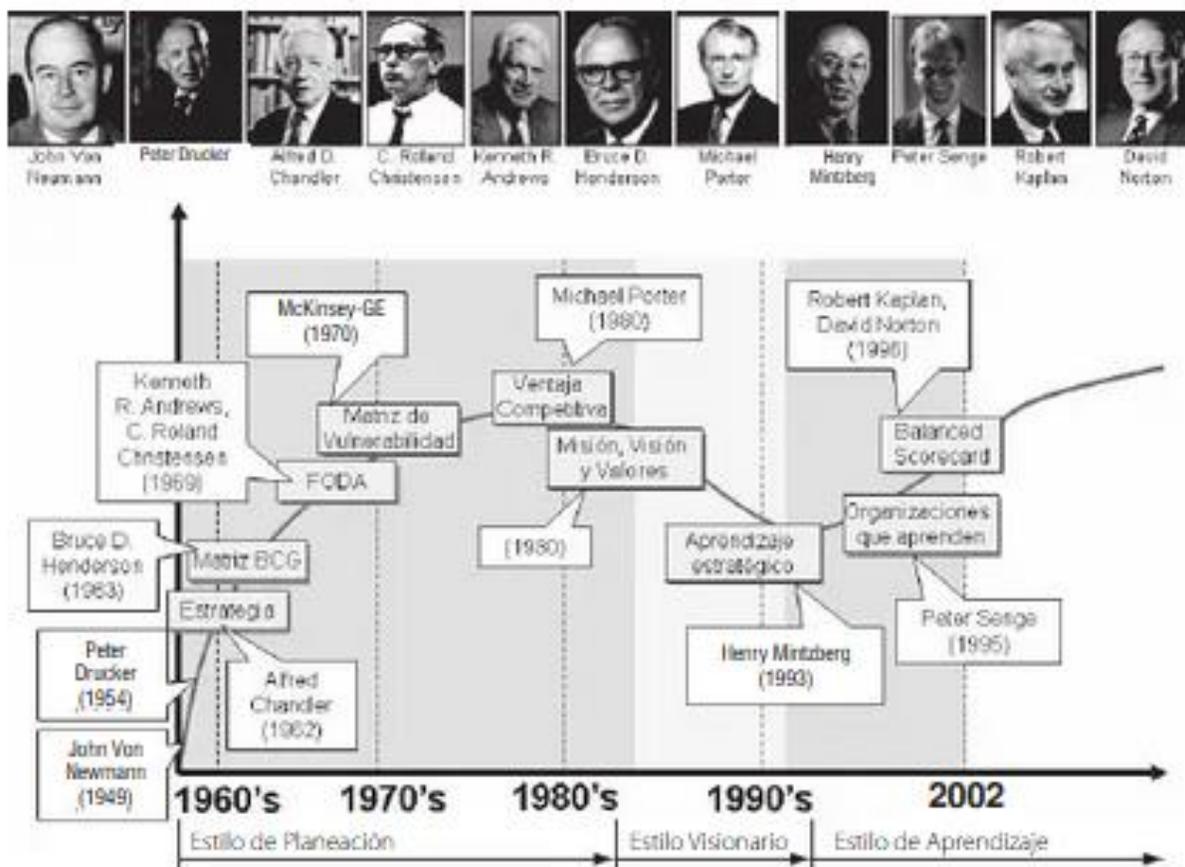
- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Figura 2.1 Alfred D. Chandler



Nota: Libro Administración Estratégica de la visión a la ejecución Alfred D. Chandler

Figura 2.2 Evolución de la Administración Estratégica



Nota: Libro Administración Estratégica de la visión a la ejecución (Hernández, 2012)

¿Qué es el Balanced Scorecard?

Balanced Scorecard (BSC): Cuadro de Mando Integral (CMI), Tablero de Comando o Tablero de Control (TC) es un sistema de planeación estratégica y de gestión utilizado para alinear las actividades empresariales a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de la organización con los objetivos estratégicos. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia

2.1.2 Evolución de la administración Estratégica

Con el advenimiento al final de la década de 1980 de las teorías de la Calidad Total, y la de Reingeniería a principios de la década de 1990, el tema de la Planeación Estratégica había quedado relegado en el interés de los empresarios y ejecutivos. Sin embargo, en los inicios del nuevo milenio vuelve a tomar mucha fuerza este concepto. Ya en 1996 la portada de BusinessWeek de agosto 26 pronosticaba: “La Planeación Estratégica: ¡Está de vuelta!”, y aducía que después de una década económicamente turbulenta en donde las organizaciones se habían enfocado en conceptos como reingeniería, downsizing y calidad, entre otros, finalmente habían volteado nuevamente a establecer las estrategias como base para buscar el crecimiento real de las organizaciones.

Del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que

presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye términos como proceso, recursos, logro, objetivos, eficiencia, eficacia y productividad, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original.

- Es un proceso o forma de trabajo que comprende la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizacionales (Rue, y Byars, 2006).
- El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2004).
- Un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización (Da Silva, 2004).
- El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional (Hitt, Black y Porter, 2006).
- El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos (Koontz y Weihrich, 2004).
- Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas (Robbins y Coulter 2005).

Partes fundamentales de la Administración

- **Planificación:** Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

- Organización:

Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

- Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan voluntariamente a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

- Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

- Uso de recursos: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.

- Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.

- Logro de objetivos o metas de la organización: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no se realiza al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

- Eficiencia y eficacia: La eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia se refiere a la capacidad de optimizar los recursos en el logro de objetivos.

Principios básicos de administración

Los principios básicos de administración son 4 aspectos que hacen la diferencia entre una dirección em-pírica y una dirección profesional, es importante realizarlos en el orden en que se mencionan.

Planeación

- Define la meta de la organización. Si no se cuenta con una Misión, Visión y Objetivos y Valores, es un buen momento para aprender a elaborarlos con esta obra.
- Define los objetivos necesarios para alcanzar la meta.
- Define las acciones para alcanzar cada objetivo: toma en cuenta los recursos que serán necesarios, las prioridades que tendrá cada objetivo y luego cada actividad, habrá siempre que diseñar un plan que debe conservar el enfoque que se pretende de la organización (misión, visión, valores, etc.).

Organización

Se refiere a la ejecución del plan, a poner las cosas donde deben ir para que la organización funcione, coordina los esfuerzos, es decir:

- Hace equipos de trabajo
- Documenta y establece procesos, personas responsables, cargas de operación, etc.

Dirección

Trata de conseguir la meta de la mejor forma posible, no sólo optimizando recursos sino obteniendo el mejor desempeño del personal.

- Tiene como principal herramienta la motivación y la adecuada supervisión, lo que traerá como consecuencia un clima laboral saludable para llegar al objetivo de la mejor forma y tratando de que no haya bajas en el camino.

Control

Esta actividad es en realidad una retroalimentación, realiza la detección y corrección de fallas en el sistema administrativo, determina el grado de cumplimiento de los objetivos y por lo tanto de la meta. (Hernández, 2012)

2.1.3 Beneficios de la Administración Estratégica

Actualmente los líderes de las organizaciones están obligados a pensar estratégicamente, los templos se están quedando vacíos, la familia como núcleo social se está desintegrando, el Estado ya no cumple a cabalidad su papel de rector y los clientes están tomando el mando. Éstas son señales que el mundo tiene una dinámica diferente, vivimos una etapa de globalización intensa que revoluciona el comportamiento de los individuos y las organizaciones. Es así que la administración estratégica como un proceso de mejora continua hace que los administradores estén más alertas a los nuevos cambios, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores; de igual manera promueve el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produce un éxito final sostenido para la organización. La administración estratégica es un medio eficaz para inducir y facilitar una mejor rentabilidad en las organizaciones lucrativas; o bien, incrementar la productividad en las organizaciones que no siendo rentables por los objetivos de carácter social que persiguen, sí deben eficientar el aprovechamiento de sus recursos. Por lo que se refiere a rentabilidad, la administración estratégica, entre otros, puede arrojar los siguientes beneficios en:

1. Proceso de compras, fabricación, almacenamiento:

- Perfeccionar métodos de previsión de ventas, programación de compras y producción.
- Disponibilidad inmediata de materias primas y materiales.
- Mantenimiento de inventarios óptimos de repuestos y refacciones.
- Optimizar el costo de mano de obra.
- Inventarios óptimos de productos terminados.
- Revisar y mejorar tanto el costo como la estructura de capital.

2. Proceso de ventas, distribución y cobranza:

- Oportuno procesamiento de pedidos.
- Optimo sistema de distribución.
- Determinar mejores políticas de remuneración, créditos, descuentos.
- Seguimiento y recuperación de cartera vencida.

3. Proceso de compras, recepción, pago:

- Programación de compras.
- Programar pagos en función a prioridades.

4. Sistema de información integral:

- Estar permanentemente informados de las decisiones y de los efectos de las decisiones de la organización como un todo.

Por lo que se refiere a productividad, la administración estratégica, entre otros puede aportar los siguientes beneficios en:

1. Factores externos:

- Regulación del gobierno
- Competencia

- Demanda del cliente
2. Capacidad e inventario:
 - Planeación de la capacidad
 - Inventario
 - Compras
 3. Producto:
 - Ingeniería de valor
 - Diversidad de producto
 - Investigación y desarrollo
 4. Proceso:
 - Equipo
 - Flujo del proceso
 - Automatización
 - Selección del proceso
 5. Fuerza de trabajo:
 - Objetivos (Administración por Objetivos)
 - Sindicatos
 - Remuneraciones
 - Supervisión
 - Estructura de la organización
 - Diseño del trabajo
 - Capacitación
 - Selección y ubicación
 6. Calidad:
 - Mejoramiento de la calidad

Desde luego que las condiciones varían o cambian según se trate de una organización que pertenece al sector industrial, al sector comercio o al sector servicios. Por otro lado, existe también una amplia gama de beneficios en factores que no son de fácil dimensionamiento como los criterios para discernir la influencia de amenazas y poderlas prevenir, la comprensión de las estrategias de la competencia para contrarrestarlas y superarlas, la percepción de la resistencia al cambio para poderlo prevenir; o como lo dice E David (2003):

La administración estratégica establece el orden y la disciplina en una empresa que, de otra manera, caminaría de manera vacilante; que renueva la confianza en la estrategia del negocio actual o señala la necesidad de tomar acciones correctivas; que proporciona a todos los gerentes y empleados de una organización las bases para identificar y razonar la necesidad del cambio, y los ayuda también a ver este cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

En fin, son muchos los beneficios que aporta la administración estratégica y sus resultados saltan a la vista en las empresas que usan este proceso; en México se tienen los casos de empresas como Grupo Bimbo, Cementos Mexicanos, Grupo Televisa, Grupo Carso o Grupo Posadas.

Torres Hernández, Z. (2015). Administración estratégica. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/tesi/39403?page=60>.

2.1.4 Importancia de los planes de negocios

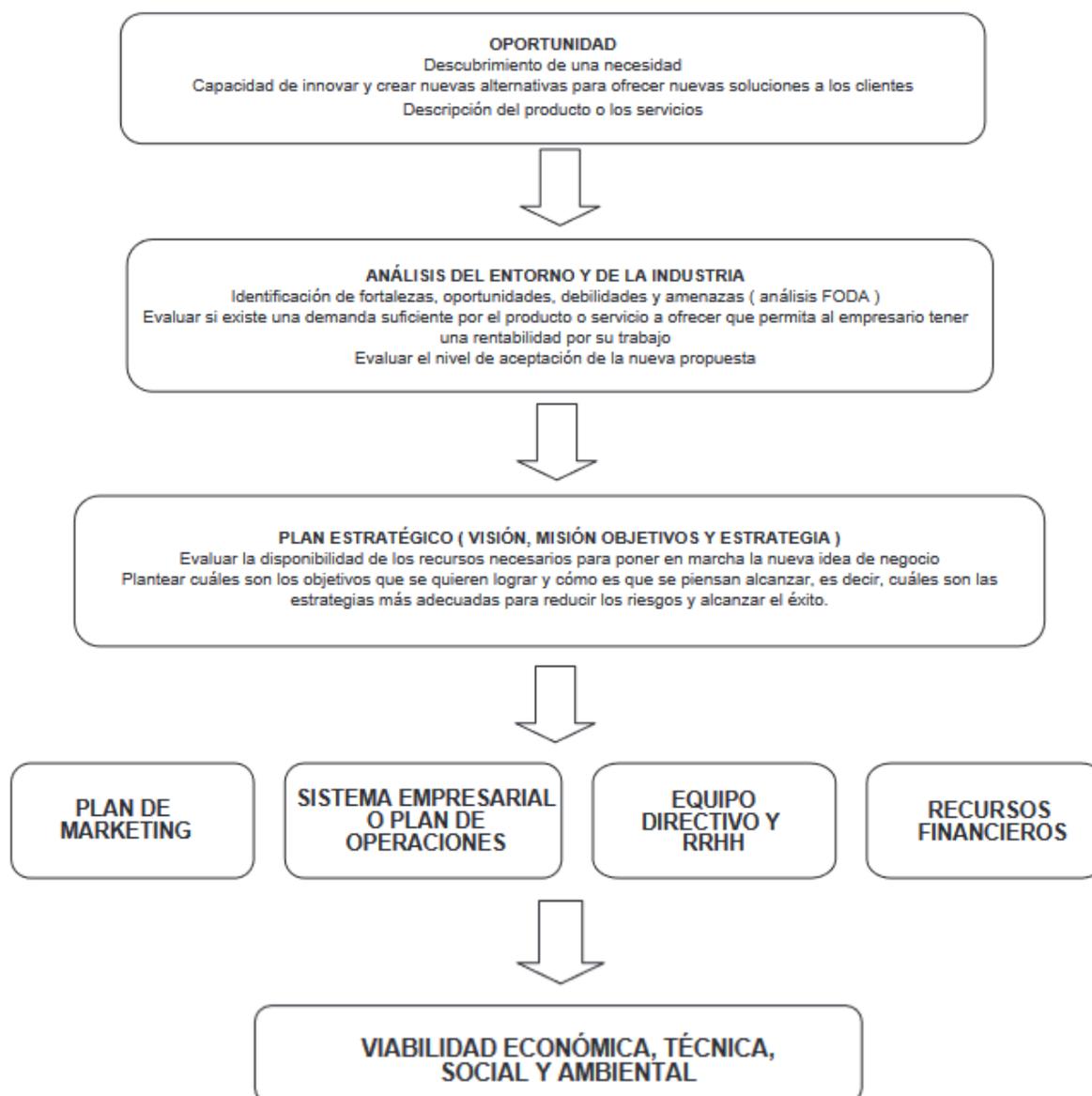
Por lo general, para la creación de nuevas empresas o la creación de nuevas unidades de negocios para empresas en marcha, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada tiene. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para

que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. todo este análisis permitirá reducir el riesgo de fracaso, cuidar la buena imagen del empresario, conocer cuál es el rendimiento económico y financiero que se espera del negocio y contar con una herramienta que permita controlar el crecimiento y desarrollo de un nuevo negocio.

¿Qué es un plan de negocios?

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.

Figura 2.3 Esquema de plan de negocios



Nota: Libro plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio (VILLARÁN, 2009)

2.1.5 Modelo de negocio

Es un documento de importancia empresarial puesto que permite planificar qué es lo que va a pasar con el negocio que se pretende llevar a cabo. Se utilizan para describir y clasificar negocios emprendedores y también en el contexto de empresa.

Sus orígenes se remontan al siglo XX a través de pequeños proyectos iniciales y básicos. En la década de 1950 surgen modelos de negocio más sofisticados como los restaurantes McDonald's. Crecen de manera progresiva modelos de negocio especialmente en los EEUU con empresas como: Amazon, Airlines, entre otras.

La tecnología es una pieza clave de los modelos de negocio. Se ha utilizado internet como una herramienta para alcanzar clientes de manera masiva a bajo coste.

(los, 2017).

2.1.6 Modelo de negocio como una combinación de tres elementos (RCOV):

1. Recursos y competencias (RC)
2. Organización (O) y
3. Proposición de valor (V).

Sandulli y Chesbrough (2009) hacen un análisis de los modelos de negocio abiertos vs los cerrados. En su análisis sostienen que una empresa que posee un modelo abierto es una empresa que está dispuesta al cambio, que genera más valor y por ende más innovación, mientras que las de modelo cerrado se encuentran con grandes dificultades para ir más allá de las fronteras de los recursos físicos que poseen. La innovación y la continua adaptación de los modelos de negocio también permite contrarrestar los efectos de la competencia (Vives y Svejnova,2009).

(Preciado, 2011)

2.1.7 Cartón Corrugado

Es una de las soluciones de embalaje más buscadas en cualquier almacén. Disponible en diversas presentaciones, como rollos y planchas, también constituye el material primordial para la elaboración de las cajas americanas y de otros formatos de cajas de cartón concebidos para el transporte de mercancías pesadas y/o frágiles.

(RAJAPACK, 2018)

2.1.8 Tipos de cartón corrugado

A medida que vamos sumando una cantidad menor o mayor de láminas de papel ondulado y planchas, obtendremos hasta cuatro tipos de cartón corrugado:

- Cartón corrugado de canal simple con una sola cubierta: consta de un medium y un solo liner. Es ideal para envolver productos frágiles antes de introducirlos en cajas durante el proceso de preparación de pedidos.
- Cartón corrugado de canal simple con dos cubiertas: se compone de una hoja de cartón ondulado y dos planchas exteriores. Es el más habitual en la fabricación de cajas con solapas.
- Cartón corrugado de canal doble: se caracteriza por contar con dos flautas separadas por un tercer liner (aparte de incluir los dos externos). Recurrimos a él cuando se requieren cajas con un plus de resistencia.
- Cartón corrugado de canal triple: resultado de unir tres hojas de papel ondulado y cuatro planchas de cartón. Se recomienda cuando la mercancía es especialmente pesada.

(RAJAPACK, 2018)

2.1.9. Calidad

Definición Técnica: La calidad es una propiedad que tiene una cosa u objeto, y que define su valor, así como la satisfacción que provoca en un sujeto.

La definición de calidad puede variar. Se trata de un concepto subjetivo, ya que, si le preguntas a alguien sobre lo que percibe por calidad, probablemente sea diferente a lo que otro considera. Por ejemplo, una persona puede pensar que un vehículo tiene una calidad notable, en cambio otra puede disentir y considerar que otro coche diferente es de más calidad que el anterior que propone el individuo.

(Peiró, 2020)

2.2.0 Producto

es todo aquello que está a disposición, es decir, en el mercado, para que cualquier usuario lo adquiera con la finalidad de satisfacer una necesidad un deseo.

2.2.1 Tipos de productos y su clasificación

- Productos para el consumidor final

Los productos destinados al consumidor final ya sean para el uso personal o familiar, pueden dividirse de la siguiente forma:

- Productos de conveniencia

Los productos de conveniencia son aquellos que el consumidor está acostumbrado a adquirir sin hacer mucho esfuerzo.

Generalmente tienen un precio estipulado por el mercado que no varía mucho entre los establecimientos que los comercializan.

En este grupo podemos citar productos como caramelos, galletas y lápices, entre muchos otros.

A su vez, los productos de conveniencia se subdividen en:

- Productos de consumo básico: se compran regularmente, no pueden faltar y el punto de venta es bastante accesible.
 - Productos de impulso: son artículos que no forman parte de la lista de compras, por lo que su visibilidad en un punto de venta es fundamental.
 - Productos de urgencia: se adquieren en una emergencia, por lo que el precio de venta no es tan importante y, en cambio, el tiempo y lugar son fundamentales.
-
- Productos de comparación

Estos productos exigen una preocupación mayor en la compra.

Son productos que no se adquieren con tanta frecuencia como los anteriores, por lo que antes de obtenerlos se hace una comparación de precios, duración y calidad.

Podemos citar dentro de este tipo de productos la ropa, los muebles y los electrodomésticos, por ejemplo.

Los productos de comparación también tienen una subdivisión:

- Productos de comparación homogéneos: tienen el mismo tipo, tamaño y calidad y el precio es importante.
 - Productos de comparación heterogéneos: tienen características diferentes y la marca es importante.
-
- Productos de especialidad

Los productos de especialidad tienen características que los hacen únicos. Puede ser la marca o alguna diferencia con los productos equivalentes de la competencia.

El consumidor hace un esfuerzo para conseguirlos, ya sea en cuestión de valor o buscándolos hasta encontrarlos.

Como ejemplo podemos citar los automóviles o los teléfonos móviles.

Productos no buscados

Los productos no buscados son aquellos que los consumidores no saben que existen o no se interesan por ellos por no considerarlos tan necesarios.

Para fomentar el consumo de estos productos es necesaria una buena campaña de publicidad.

Por ejemplo, podemos citar los seguros de vida o los detectores de humo. Además, dentro de esta categoría encontramos dos subtipos de productos:

- Productos nuevos no buscados: son los que recién llegan al mercado y no se conoce su función.
- Productos regularmente no buscados: son aquellos que no quieren ser consumidos porque no se consideran tan necesarios.
- Productos para las empresas

Los productos para las empresas o productos industriales son aquellos que los negocios utilizarán para la creación de un producto final o en cualquier área de la empresa.

Estos productos se pueden dividir en 3 tipos:

- Materiales

Dentro de la clase de los materiales encontramos las materias primas, además de todos los componentes manufacturados.

- Bienes de capital

Son los productos que forman el activo de la empresa. Podemos considerar como bienes de capital los equipos industriales necesarios para el proceso de elaboración del producto final y los equipos de otros sectores del negocio.

Pueden ser divididos en:

- productos de larga duración: por ejemplo, las máquinas industriales;
- productos de corta duración: podemos citar las computadoras personales.

(Fuente, 2019)

2.2 Marco Histórico

2.2.1 Historia de las empresas cartoneras en México

El cartón (ya sea cartón gris, corrugado o de otro tipo) es, básicamente, un tipo de papel pesado y duradero, así que podríamos decir que, en cierto modo, el papiro fue el tatarabuelo del cartón. El papiro tenía la cualidad de ser rígido y estirado, aunque en el antiguo Egipto generalmente se utilizaba en su forma flexible.

El origen del cartón va muy ligado a la historia del papel, el cual se gestó en China bajo la dinastía Han y cuya invención se atribuye a Cai Lun y data del siglo I.

Las primeras cajas de cartón propiamente dichas se produjeron por primera vez en Inglaterra en 1817. No sabemos exactamente como eran, pero con toda seguridad no tenían nada que ver con las cajas de cartón plegable que conocemos hoy en día, las cuales fueron inventadas por Robert Gair en 1890.

Me resulta imposible hablar del origen del cartón sin mencionar los del papel. Para ello debemos remontarnos al año 3000 a. C. en Egipto.

Para escribir, los egipcios empleaban el papiro, el cual se fabricaba a partir de una planta del mismo nombre que abundaba en las orillas del Nilo. Siglos más tarde, el pergamino sustituyó al papiro como medio favorito de escritura.

El pergamino, a diferencia del papiro, estaba fabricado con pieles de animales que podían ser cordero, ternera o cabra, y se utilizó abundantemente durante la época romana.

Se considera que la historia del papel propiamente dicho comienza con Cai Lun en el año 105 en China, aunque descubrimientos recientes sugieren que el papel podría ser, en realidad, bastante más antiguo. Con los años, se fue perfeccionando la técnica de fabricación del papel y este se difundió por Corea, Vietnam y Japón.

En el siglo VIII, los árabes “se toparon” con el papel: en el año 751, en una batalla, unos árabes capturaron a una fuerza expedicionaria china en la que había unos fabricantes de papel. Este incidente contribuyó a que su uso se difundiese aún más.

Los árabes trasladaron las fábricas de papel de Samarcanda —sede cultural del Asia musulmana, que tuvo el monopolio de la fabricación de papel durante más de un siglo— a Bagdad, y más tarde a Damasco y el Cairo.

En 1150, Játiva pasa a ser la primera ciudad europea donde se fabrica papel, el cual llega a Italia en el siglo XIII y a Inglaterra en el siglo XVI.

La historia del cartón y los embalajes

Antes de hablar de las cajas plegables, debemos hacer un pequeño viaje por los primeros tiempos del embalaje.

La función del embalaje siempre ha sido proteger los objetos y las mercancías. Las cajas de cartón, debido a su bajo coste y a su excelente relación resistencia-peso,

consiguieron en el siglo XX desbancar a las tradicionales cajas de madera como el medio favorito de embalaje.

El origen de las primeras cajas de cartón

Una referencia fiable sobre los primeros fabricantes de cajas de cartón aparece en el libro *Package and Print: The Development of Container and Label Design*, de Alec Davis (1968). Según dicho libro, M. Treverton comercializó en Londres en 1817 la primera caja de cartón de que se tiene noticia bajo la firma M. Treverton & Son.

La idea de Treverton seguramente se hizo muy popular, ya que, en 1840, en la zona de Valréas (Francia), aparece una próspera industria destinada, en principio, a transportar gusanos de seda en cajas de cartón. El éxito del sistema hizo que Valréas se convirtiese en la capital europea del cartón hasta mediados del siglo XX.

Para entender la historia del cartón, debemos ver cómo evolucionó este material, a partir de las primeras cajas de Treverton en Inglaterra y de las fabricadas en Valréas en Francia, hasta las modernas cajas de cartón ondulado.

Antecedentes del cartón corrugado

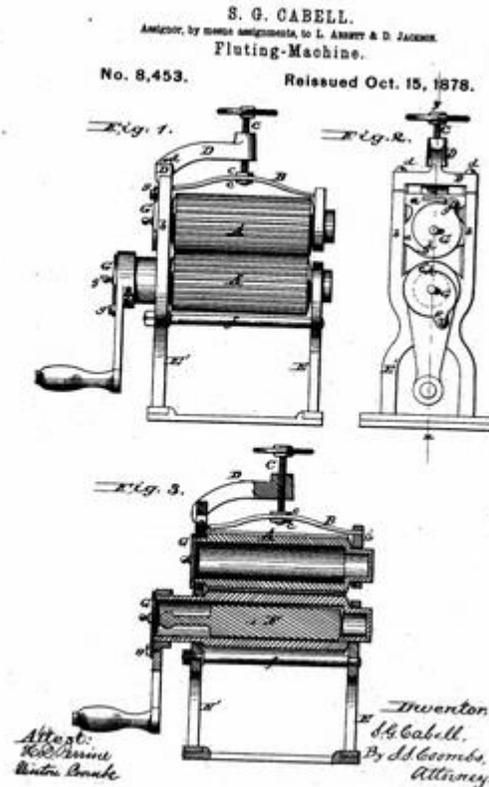
El origen del cartón propiamente dicho se remonta al siglo XIX. Todo comenzó en 1856, cuando Edward Charles Healy y Edward Ellis Allen inventaron una máquina accionada con una manivela para plegar el forro interior de los sombreros victorianos, de manera que absorbieran más eficientemente el sudor.

Aunque esta idea no se relacionaba todavía con el papel ni el cartón, se considera que esta máquina fue la precursora y la inspiración de los inventos posteriores

Diez años más tarde, en 1866, se registra otra patente, la cual tampoco estaba relacionada aún con la industria del papel o del cartón: Samuel C. Cabell inventó una innovadora máquina para plisar la tela.

Aunque ya existían otras máquinas que cumplían esta función (como la de Healy y Allen que mencioné antes), la máquina de Cabell introdujo varias mejoras técnicas que hicieron que el plisado de la tela fuese mucho más simple, eficiente y barato.

Figura 2.4 Máquina de Samuel C. Cabell para plisar tela.



Nota: Rodríguez, S. (2019, agosto 31). Origen del cartón: la historia de un gran invento. Rusketa. <https://www.rusketa.com/cual-es-el-origen-del-carton/>

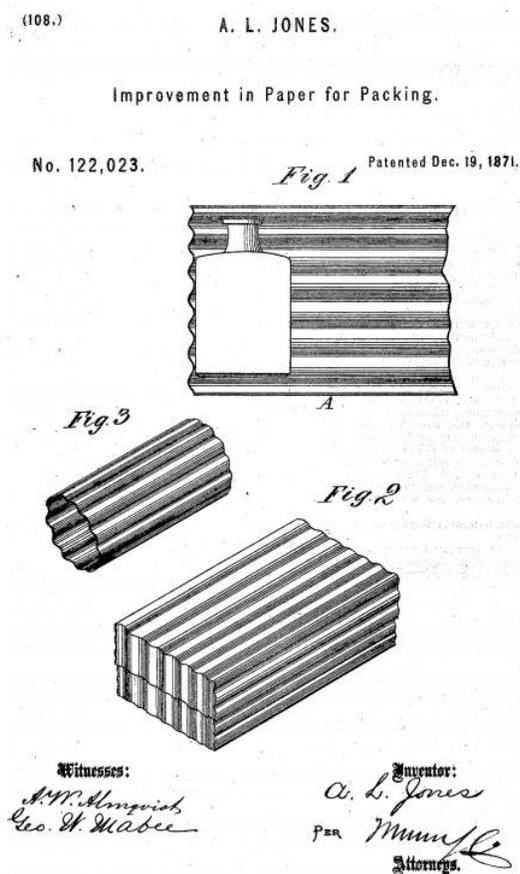
¿Hasta qué punto esta máquina influyó en los inventos posteriores? No puedo saberlo, pero es razonable suponer que fue una fuente de inspiración.

Avancemos cuatro años más, hasta 1871. Albert L. Jones era un técnico farmacéutico norteamericano dedicado a la perfumería y preocupado por las roturas de sus frascos, ya que en esa época no había más remedio que envolverlos en tela o paja para transportarlos.

Jones tuvo la idea de sustituir la envoltura de tela por papel, pero comprobó que esto no era suficiente, así que se le ocurrió corrugar el papel para conseguir volumen y

amortiguar los golpes. Este fue el origen del papel ondulado como elemento de empaque de protección.

Figura 2.5 Patente de Jones



Nota: Rodríguez, S. (2019, agosto 31). Origen del cartón: la historia de un gran invento. Rusketa. <https://www.rusketa.com/cual-es-el-origen-del-carton/>

Como puedes ver, aunque Jones se imaginó su invento como un sistema de protección, ya preveía que también podía ser usado para fabricar cajas simples.

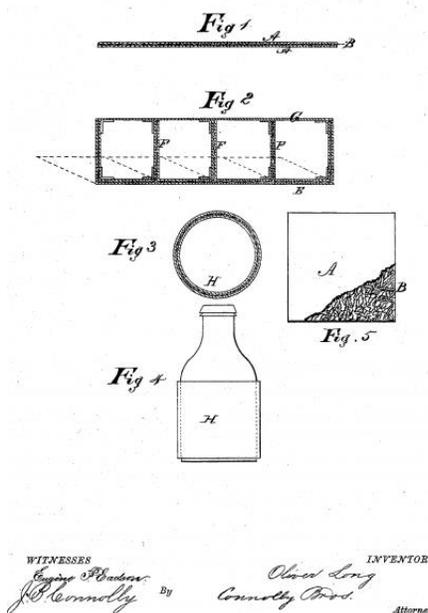
Pero todavía faltaban un paso más para llegar al origen del cartón corrugado.

Oliver Long y el origen del cartón corrugado

En 1874 aparece en escena Oliver Long, también norteamericano, quien inventa lo que posteriormente evolucionará como cartón corrugado: una especie de sandwich hecho con dos láminas de papel, entre las cuales se pegan tiras o virutas de papel.

Si lees la patente de Long, verás que no hace referencia alguna a emplear el papel ondulado inventado por Jones como medium, sino que habla de “virutas o tiras finamente cortadas” (shavings or finely-cut strips, en el original). Por lo tanto, parece incorrecto considerar el invento de Long como una mejora directa del invento de Jones, sino que parece ser, más bien, un invento paralelo. (Este posible error se repite en muchas webs que tratan de este tema, incluso en la Wikipedia en inglés).

Figura 2.6 Dibujo de la patente de Long



Nota: Rodríguez, S. (2019, agosto 31). Origen del cartón: la historia de un gran invento. Rusketa. <https://www.rusketa.com/cual-es-el-origen-del-carton/>

Fíjate que lo que sería el medium (indicado con la letra B en el dibujo) no está bien definido en el dibujo, lo que permite inferir que Jones no pensaba aún en el papel ondulado para cumplir esta función.

Figura 2.7 Capa interior en forma ondulada del cartón corrugado



Nota: Rodríguez, S. (2019, agosto 31). Origen del cartón: la historia de un gran invento. Rusketa. <https://www.rusketa.com/cual-es-el-origen-del-carton/>

El medium es la capa interior en forma ondulada, y los liners son las dos láminas que cubren el medium a ambos lados.

La idea genial de Long fue hacer una combinación de dos láminas de papel (“o material equivalente”, dice él), entre las cuales hay un relleno interior también de papel (“o alguna otra sustancia suave y elástica”, aclara) pegado a dichas láminas.

Al leer su patente, me llamó la atención que Long, al igual que Jones, consideró su invento básicamente como un sistema para proteger objetos frágiles (como huevos y botellas de vidrio) durante el embalaje, y no como un material de construcción para fabricar objetos ni cajas. Esto vendría más adelante.

La historia del cartón corrugado industrial

Los años siguientes fueron cruciales en la historia del cartón. Se registraron varias patentes sobre este nuevo producto, muchas de las cuales fueron adquiridas por Robert H. Thompson y Henry D. Norris, fundadores de la empresa Thompson & Norris, quienes en 1897 crearon la primera máquina para producir cartón corrugado.

Gracias a todas las patentes que tenía en propiedad, la empresa Thompson & Norris monopolizó la producción industrial de cartón ondulado durante dos décadas.

Pero aún faltaba un paso: pasar de las hojas de cartón ondulado a las cajas de cartón ondulado.

¿Cómo se inventó la caja de cartón ondulado?

El responsable de la invención de las cajas de cartón plegables fue el escocés Robert Gair en 1890.

En sus inicios, Gair trabajaba como impresor y se dedicaba también a fabricar bolsas de papel. Posteriormente, en la década de 1900, Gair apostó por el negocio de los contenedores de envío fabricados por cartón corrugado, gracias a lo cual llegó a construir un imperio económico.

Todo comenzó de forma casual, debido a un accidente. En la fábrica de Gair, un empleado estaba imprimiendo bolsas de semillas de papel y, por error, cambió la regla de metal que se utilizaba para plegar las bolsas, con el resultado de que las bolsas no solo se plegaban, sino que también se cortaban.

Robert Gair se dio cuenta de que, aprovechándose de este error, podía cortar y pegar el papel de una sola vez. Si aplicaba esta idea al cartón corrugado, la producción de cajas de cartón se podía hacer más rápido y en mayor cantidad.

Este es el origen de las cajas americanas (es decir, cajas plegables hechas de cartón corrugado), y por esta razón Robert Gair es considerado el inventor del cartón plegable.

Figura 2.8 Cajas plegables de cartón corrugado



Nota: Rodríguez, S. (2019, agosto 31). Origen del cartón: la historia de un gran invento. Rusketa. <https://www.rusketa.com/cual-es-el-origen-del-carton/>

El gran invento de Robert Gair: las cajas plegables de cartón, comúnmente conocidas como cajas americanas.

Producción del cartón corrugado: ayer y hoy

En los primeros tiempos de la historia del cartón corrugado, las hojas exteriores se pegaban a mano mediante unas brochas que se utilizan todavía hoy en día, y como pegamento se empleaba engrudo.

En esa época, había que colocar y presionar cuidadosamente el medium en la posición correcta. Si no se hacía de este modo, el adhesivo necesitaba mucho tiempo para secarse.

Las planchas eran de tamaño pequeño debido a que la misión del cartón corrugado, en un principio, era proteger y envolver. La parte externa del embalaje solía ser un barril o una caja de madera.

El cartón de simple cara se produjo en rollo continuo aproximadamente en 1880. El adhesivo cubría por completo una cara del forro y se aplicaba mediante unas brochas fijas. Una de las primeras máquinas en esparcir adhesivo en la cresta del medium fue la que patentó en 1890 Robert Thompson, de quien ya te hablé antes.

El cartón de simple cara obtenido era enrollado en una bobina, y posteriormente se llevaba a una sala donde se dejaba secar. Las máquinas estaban formadas por dos o tres rodillos acanalados, los cuales se calentaban y se montaban en unos bastidores verticales de fundición ligera.

Hemos visto como el origen del cartón se remonta a la fabricación de cajas artesanales. En la actualidad, sin embargo, la mayoría de la producción se realiza de forma industrial. En este vídeo puedes ver todo este proceso en una fábrica de hoy en día: desde la producción del cartón corrugado hasta las cajas plegables, apiladas y listas para su envío.

(Rusketa , 2019)

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Concepto de modelo de negocio

El concepto de modelo de negocio contiene diferentes fuentes de ideas y la profundidad de cada concepto difiere del campo en el que se aplique. Es usado en áreas como la teoría tradicional de estrategia, la administración general, la literatura de la administración en información e innovación y literatura de e-business (Jansen et al., 2007).

(Preciado, 2011)

2.3.2 El modelo de negocio abierto

Las empresas crean valor realizando una serie de actividades que reportan algún tipo de utilidad a los clientes y para las que necesitan estar dotadas de ciertos recursos.

La ventaja competitiva sostenible de una empresa reside en su capacidad para detectar, construir, explotar, mantener y adaptar estos recursos valiosos (Teece, 2007). La función del modelo de negocio de una empresa consiste en definir cuál es la proposición de valor de los recursos valiosos para un mercado objetivo, cómo desarrollar la cadena de valor y la red de relaciones dentro del ecosistema de la empresa de tal forma que permita la construcción de estos recursos valiosos, cuáles son las fuentes de ingresos que permitirán capturar el valor generado por dichos recursos valiosos, y finalmente cuál es la estrategia competitiva que permite sostener en el tiempo el valor de los recursos de la compañía (Chesbrough y Rosenbloom, 2002).

(Sandulli Francesco D., 2009)

2.3.3 Rivalidad y Exclusión de los recursos de una Empresa

En lo que respecta a los recursos rivales cuanto mayor sea su capacidad y escalabilidad, mayor será la probabilidad de que soporten modelos de negocio

abiertos. Un ejemplo de un recurso rival que soporta un modelo de negocio abierto es la infraestructura tecnológica de Unience, una red social de inversores en la que las empresas financieras pueden crear y ofrecer herramientas de gestión de activos financieros a los miembros de la red. Al estar apoyada en el concepto de Cloud Computing, la infraestructura de Unience es fácilmente escalable, por lo que las restricciones de capacidad del recurso son menores y por tanto éste puede ser compartido con mayor número de empresas.

Tal y como vimos anteriormente, hace veinte años en el sector de la moda Gucci o Calvin Klein intentaron seguir un modelo de negocio abierto basado en la Long Tail que consistía en compartir un recurso como la marca con un elevado número de socios.

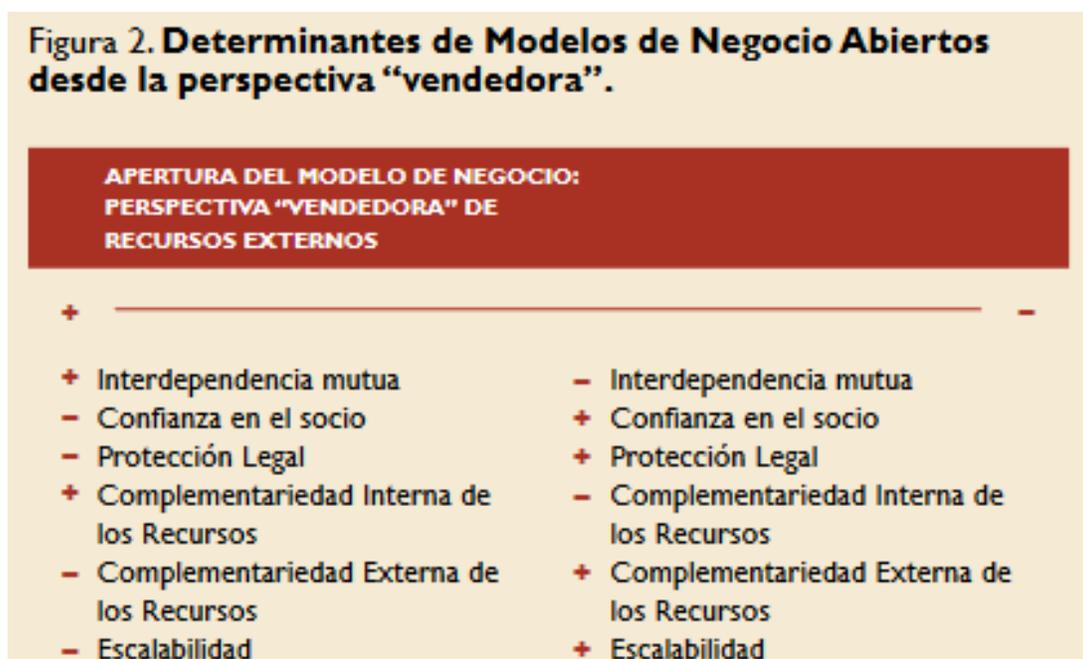
Figura 2.9 Factibilidad de la apertura del modelo de negocio

	RIVALIDAD DEL RECURSO	RIVAL	NO RIVAL
EXCLUSIÓN DEL RECURSO	Factibilidad de un Modelo de Negocio Abierto	Baja	Alta
EXCLUYENTE	Alta	Infraestructura Logística, Canales de Distribución, Recursos Humanos, Infraestructura Tecnológica, Infraestructura de Fabricación	Información Conocimiento del Mercado Propiedad Intelectual Marca
NO EXCLUYENTE	Baja	Redes Inalámbricas y Bienes Públicos como las Infraestructuras Públicas	Software de Código Abierto Conocimiento Desprotegido Legalmente

Nota: Sandulli, F. D., & Chesbrough, H. (2009). Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos. *Universia business review*, 22, 12–39.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43311704002>

Por ejemplo, Gucci llegó a tener 13.000 productos licenciados bajo su marca. Este elevado número de alianzas hizo muy difícil la gestión eficaz de dichas relaciones. Durante meses por ejemplo nadie de Calvin Klein pudo asistir a las reuniones de diseño con Warnaco, la empresa licenciataria para los productos vaqueros y que a la postre fue una de las principales responsables de diluir la marca Calvin Klein al vender dichos productos en canales de distribución de descuento.

Figura 2.10 Determinantes de Modelos de Negocio Abiertos



Nota: Sandulli, F. D., & Chesbrough, H. (2009). Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos. *Universia business review*, 22, 12–39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43311704002>

El riesgo y la protección contra comportamientos oportunistas deben ser también tenidos en cuenta al definir la amplitud del modelo de negocio abierto. Cuanto menor sea el grado de confianza en los socios potenciales y cuanta mayor sean las complejidades previstas en la definición y cumplimiento de los derechos de propiedad

sobre el recurso, más jerárquica será la relación con los socios que explotarán los recursos de la empresa (Gulati and Singh, 1998).

También incluimos dentro de esta categoría empresas como Innocentive o Conectainnova que se están especializando en intermediar entre las empresas que tienen modelos de negocio abiertos desde la perspectiva compradora y las que tienen modelos de negocio abiertos desde la perspectiva vendedora. Excepto para estos intermediarios que han nacido ya con un modelo de negocio abierto, existe una evolución natural por etapas de un modelo de negocio cerrado a un modelo de negocio parcialmente abierto, para finalmente convertirse en un modelo de negocio completamente abierto. Merck o NH Hoteles son ejemplos de empresas que están evolucionando de modelos de negocio parcialmente abiertos a modelos de negocio completamente abiertos, al incorporar la perspectiva vendedora de los modelos de negocio abiertos. Más frecuentes son los casos de empresas que evolucionan de un modelo de negocio parcialmente abierto desde la perspectiva vendedora a un modelo de negocio completamente abierto, como en los casos de SAP, Telefónica, Google o Apple que son promotores de plataformas que esperan una amplia cosecha de socios complementarios de la apertura de sus modelos de negocio.

Figura 2.11 Taxonomía de Modelos de Negocio Abiertos



Nota: Sandulli, F. D., & Chesbrough, H. (2009). Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos. *Universia business review*, 22, 12–39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43311704002>

2.3.3 Tres elementos que debe tener un Modelo de Negocio

- Rentabilidad: Ningún negocio se monta para perder dinero, por tanto, debe generar utilidad
- Escalabilidad: Que hoy se pueda montar uno, mañana otro y así sucesivamente hasta tener un modelo que conquiste el mercado.

- Repetibilidad: Que se puedan estandarizar para poder hacerlos replicables en cualquier lugar, por ejemplo, los productos de franquicia.

De otra manera, cuando vaya a lanzar un producto o un servicio, estos deben también cumplir tres elementos que los debe hacer exitosos en el mercado, que son: Deseables, Viables y Rentables.

(Quijano, 2018)

2.3.4 - 9 Modelos de Negocio recomendados por Guy Kawasaki

1.- Multicomponente. Un buen ejemplo es Coca-Cola que vende en supermercados, tiendas de barrio y máquinas dispensadoras. El mismo producto se vende en distintos entornos y a distintos precios y presentaciones.

2.- Líder de Mercado. Apple personifica el líder de mercado, que crea productos innovadores y atractivos para los clientes.

3.- Componente Valioso. Intel fabrica elementos valiosos para otros productos que no venden directamente a los clientes, pero generan diferenciación en lo que hacen.

4.- Conmutador. De Beers controla el suministro de diamantes, este modelo implica diversos retos; conseguir el control del suministro y convencer al público que ese control es deseable.

5.- Impresora y Tóner. También llamado Cebo y Anzuelo. Este modelo de negocio consiste en vender un producto que necesite consumibles, igual sucede con las máquinas de Nespresso.

6.- Freemium. Consiste en regalar servicios hasta cierto punto, cuando los clientes quieren más tienen que pagar. Por ejemplo, Evernote, Spotify, Dropbox etc.

7.- Eyesballs. Consiste en ofrecer una plataforma para crear o compartir contenido que traiga visitas, comúnmente venden publicidad, entre ellos tenemos Facebook, Huffington e Instagram.

8.- Productos Virtuales. Consiste en vender códigos digitales para productos que tienen costos y mantenimiento de inventario prácticamente cero. Ejemplo: Candy Crush y otros videojuegos.

9.- Artesano. Los muebles son ejemplos de este modelo de negocio que le dan prioridad a la calidad y la artesanía.

(Quijano, 2018)

2.3.5 Otros modelos de negocio en el mercado:

- Modelo de negocio de Afiliación: la empresa que desea vender un producto y establece algún tipo de recompensa para los proveedores, empresas o personas que atraigan clientes o pedidos para sus productos.
- Modelo de negocio de cola larga. La innovación del modelo de negocio de larga cola (long tail) se caracteriza porque oferta un amplio abanico de artículos con poca demanda, pero que pueden convertirse en negocios rentables y generar beneficios debido a un gran volumen de ventas pequeñas.
- Modelo de negocio de franquicia o licencia. Este tipo de modelo de negocio, de franquicia, permite a emprendedores apostar por “explotar” un negocio que ya está probado, que funciona y que se replica en un lugar donde todavía no existe.

- Modelo de negocio de suscripción. Este modelo de negocio consiste en que el usuario paga una suscripción y a cambio recibe una propuesta de valor que compensa la cuota que paga. Ejemplos clásicos son las suscripciones a T.V paga, revistas, periódicos y Netflix.

(Quijano, 2018)

2.3.6 México, cuarto país reciclador del mundo de papel y cartón

Entre los resultados más destacados del estudio “Huella de Carbono de las industrias de la Celulosa y el Papel en México” se encuentran:

- Cada tonelada de papel que se recicla equivale a salvar entre 17 y 19 árboles, a ahorrar 20,000 litros de agua y a evitar 2.5 metros cúbicos de ocupación en rellenos sanitarios
- Se reciclan 6 millones de toneladas de papel y cartón en desuso al año; se tratan y reutilizan el 100% de las aguas residuales, y se cuenta con sistemas de alta eficiencia energética.
- La magnitud de las emisiones evitadas y capturadas es mayor a la huella de carbono de la industria del papel, evitando así la emisión de 15.2 millones de toneladas de CO₂ equivalente anualmente, gracias al acopio del 54% de papel y cartón en desuso.
- Uno de los hallazgos a destacar es que, de lograrse los máximos posibles de reciclaje de papel y cartón en México, sumado al desarrollo de plantaciones forestales comerciales, se podría evitar y capturar la emisión de 23.2 millones de toneladas de CO₂, lo que equivale al 10% del compromiso-país que adquirió México durante la COP21, consistente en reducir 210 millones de toneladas de CO₂ para el año 2030.
- México es el 4^o país reciclador de papel en el mundo, gracias a los esfuerzos de la industria, a su capacidad instalada para recuperar el papel y cartón una vez finalizada su vida útil, así como a la participación de la sociedad en

general, convirtiendo además a la Industria del Papel en la mayor economía circular de México.

(Gama, 2020)

2.4 Marco Legal

2.4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos - Trabajo y Previsión Social

(REFORMADO PRIMER PÁRRAFO, D.O.F. 18 DE JUNIO DE 2008)

Artículo 123.- Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

(REFORMADO, D.O.F. 9 DE ENERO DE 1978)

14.- De celulosa y papel;

2.4.2 Casos para crear una empresa en México

2.4.2.1 Sociedad Anónima (S.A.)

Es un tipo de sociedad mercantil en el que la responsabilidad de los socios se limita al capital que han aportado. La Sociedad Anónima es el ejemplo más claro de sociedad capitalista en el mundo empresarial y económico.

2.4.2.2 Tipos de sociedades anónimas

Sociedad Anónima de Capital Variable (S. A. de C. V.)

En este tipo de sociedad, al ser de capital variable, da la pauta a que el capital pueda aumentar o disminuir según las necesidades de la empresa.

2.4.2.3 Características de una Sociedad Anónima

- Debe tener un mínimo de dos socios y que cada uno de ellos tenga al menos una acción.
- El capital social se divide en acciones.
- La responsabilidad de los socios o accionistas se limita al pago de sus acciones.
- Es obligatorio reservar el 5% de las utilidades anuales hasta que se llegue al 20% del capital social fijo.
- Los accionistas no responden con su patrimonio personal, sino únicamente con el capital aportado.

2.4.3 Capital social

El capital mínimo para su constitución se establece en el contrato social, el cual es representado por acciones de igual valor que confieren los mismos derechos.

2.4.4 Administración

El órgano de mayor jerarquía de las sociedades anónimas es la asamblea de accionistas, que pueden ser ordinarias y extraordinarias, dependiendo de los asuntos a tratar. Al menos debe realizarse una asamblea ordinaria al año.

Su órgano de administración puede ser unipersonal, administrador único o colegiado, consejo de administración.

2.4.5 Responsabilidad de los accionistas

Los socios se encuentran obligados únicamente al pago de sus acciones y no responden de forma personal por las deudas sociales.

2.4.6 Fondo de reserva

De las utilidades netas se debe separar anualmente el 5% para el fondo de reserva.

2.4.7 Constituye una Sociedad Anónima

Requisitos

- Que haya, por regla general, dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.
- Que se exhiba dinero en efectivo, cuando menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario.
- Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.
- Que cada socio suscriba, por lo menos, una acción.
- Tener claridad de los elementos que los socios registrarán en el acta constitutiva.

2.4.8 Elementos de un acta constitutiva

El acta constitutiva o contrato social es el documento obligatorio que da constancia y legalidad a la constitución de una sociedad al momento de crear una empresa.

En ella se asienta información sobre quiénes la conforman, los intereses de la sociedad, los estatutos fundamentales de su operación, las aportaciones de sus miembros, entre otros aspectos.

Estos elementos son comunes de una sociedad a otra:

- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.

- El objeto de la sociedad.
- Su razón social o denominación.
- Su duración, misma que podrá ser indefinida.
- El importe del capital social.
- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a estos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará indicándose el mínimo que se fije.
- El domicilio de la sociedad.
- La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- El importe del fondo de reserva.
- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

2.4.8.1 Pasos

1. Solicitar la autorización de uso de la denominación o razón social:
 - Uno de los interesados, socios, accionistas o el fedatario público puede hacer esta solicitud a través del Módulo Único de Autorizaciones.
2. Solicitar los servicios de un fedatario público quien se encarga de:
 - Crear el acta constitutiva de la sociedad.
 - Dar aviso de uso.
 - Inscribir la sociedad en el Registro Público de Comercio.
3. Acude al Servicio de Administración Tributaria con el acta constitutiva y el Registro Público de Comercio, inscribe la sociedad en el Registro Federal de Contribuyentes y obtén la e-firma de la sociedad.

2.5 Marco contextual

2.5.1 Cajas de cartón 4G.

Se debe utilizar un cartón fuerte y de buena calidad, compacto o corrugado de doble cara, de una o varias capas, adecuado a la capacidad de la caja (4G) y al uso a que esté destinada. La resistencia de la superficie exterior al agua debe ser tal que el aumento de la masa, medido en un ensayo (prueba) de determinación de absorción de agua con duración de 30 minutos por el método de Cobb y que no sea de más de 155 g/m² (véase la norma ISO 535:1991). El cartón debe tener la capacidad apropiada para doblarse sin romperse. El cartón debe ser recortado, doblado sin desgarramiento y ranurado de forma que pueda ensamblarse sin fisuras, roturas en la superficie o flexiones excesivas. Las acanaladuras del cartón corrugado deben estar sólidamente pegadas a las caras de cobertura.

(Mexicana, 2010)

2.5.2 4G y 4GV

La diferencia entre estas dos cajas aprobadas por la ONU reside en el embalaje interno que puede colocarse en la caja.

Más precisamente, las cajas 4G son adecuadas solo combinando el embalaje interno específico con el que las cajas se han sometido a las pruebas. Mientras que las cajas de 4GV pueden utilizarse para el envío de objetos o embalajes interiores de cualquier tipo, para todo tipo de sustancias líquidas o sólidas de los grupos de embalaje I, II, III.

Las cajas 4G deben reflejar necesariamente el empaque utilizado en las pruebas, más precisamente:

- mismo embalaje interno
- misma disposición del contenido

- mismo cierre de la caja

En el caso de las cajas de 4GV, no es necesario comprobar los embalajes interiores porque estas cajas pueden contener cualquier tipo de embalaje interno, pero debe respetar:

- la distancia mínima entre los embalajes / envases interiores y los laterales, inferior y superior de la caja, relleno con material absorbente (vermiculita)
- el peso bruto del paquete
- el cierre de la caja y el uso de cinta reforzada cruzada

(Supplier, 2022)

2.5.3 Normativas en la fabricación de cajas de cartón para exportación

1.- Normativa UN

- Regula el transporte de materiales peligrosos o inflamables.
- Los empaques de cartón deben ser sometidos a pruebas en un laboratorio certificado.
- En PCM cumplimos con el protocolo para obtener esta certificación para transporte de residuos peligrosos.

2.- Cartas de garantía

- Muchas empresas, sobre todo las del rubro agrícola y alimenticio solicitan que los materiales se encuentren completamente libres de metales pesados.
- También deben ser libres de parabenos o sustancias biológicas que propicien la generación de hongos.
- Para ello solicitan una “carta de garantía” donde se asegure que las cajas para exportación son seguras para estar en contacto con productos de consumo humano.

- En PCM pedimos a los molinos que nos brindan la materia prima esta carta para avalar que cumplimos con ello al 100%.
- Además, contamos con un excelente sistema anti-plagas en nuestra planta de Querétaro.

3.- Sustentabilidad

- La FSC (Forest Stewardship Council) solicita el uso de papel reciclado.
- Esta entidad brinda un certificado avalando a quienes plantan nuevos árboles en proporción a los utilizados para su producción (sólo en el caso de USA).
- Hay empresas muy grandes a nivel global que exigen este certificado a sus proveedores para avalar su sustentabilidad.
- En PCM nos preocupa ser amigables con el medio ambiente, por lo que nuestra materia prima es papel reciclado en su mayoría.

4.- Resistencia

La medida principal de resistencia que garantizamos en nuestros empaques es el “ECT”.

Todos los empaques y cajas deben llevar un certificado impreso en la parte de abajo indicando su grado resistencia (44 ECT, 51 ECT, etc).

5.- ISO

Contamos con el certificado de ISO 9001:2015

(PCM, 2021)

2.5.4 Ensayo de estallido

ISO 2758, ISO 2759

- Para medir la resistencia al estallido, la probeta se sujeta entre dos anillos tensores. En el momento de tensar la probeta, debe tenerse en cuenta la fuerza de sujeción como condición previa para obtener resultados reproducibles.
- Hay que prestar especial atención a la dinámica de los instrumentos de ensayo. Como el ensayo de estallido discurre en unos pocos segundos y la presión máxima debe determinarse con absoluta precisión, la velocidad de medición de los equipos deberá ser lo suficientemente elevada.
- Si, además, va a comparar ensayos entre diferentes laboratorios, las velocidades de los equipos deberán ser iguales. El caudal volumétrico durante el ensayo debe permanecer muy constante.

(Zwick/Roell, s.f.)

2.5.5 ISO 535:1991

1 Objeto y campo de aplicación

Esta norma internacional especifica un método para determinar la capacidad de absorción de agua del papel encolado o

el cartón, incluyendo el cartón ondulado, en condiciones normalizadas. Puede no ser apropiado para papeles de gramaje

inferior a 50 g/m² ni a papeles gofrados. No es adecuado para papeles porosos, como el papel prensa o el papel sin

encolar, el papel secante u otros que tengan un poder absorbente relativamente elevado, para los que resulta más

conveniente la Norma ISO 8787[2].

Este método no está destinado a la evaluación precisa de la aptitud del papel a la escritura, si bien proporciona una

indicación general de su compatibilidad con las tintas acuosas.

2 Normas para consulta

Los documentos indicados a continuación, en su totalidad o en parte, son normas para consulta indispensables para la

aplicación de este documento. Para las referencias con fecha, sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin

fecha se aplica la última edición (incluyendo cualquier modificación de ésta).

ISO 186, Papel y cartón. Toma de muestras para determinar la calidad media.

ISO 187, Papel, cartón y pastas. Atmósfera normal de acondicionamiento y ensayo y procedimiento para controlar la

atmósfera y el acondicionamiento de las muestras.

ISO 5269-1, Pastas. Preparación de hojas de laboratorio para ensayos físicos. Parte 1: Método del formador de hojas convencional.

(Española, 2021)

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1 Tipo y diseño de investigación

En cuanto al diseño de investigación, se podría utilizar un enfoque mixto, utilizando tanto métodos cualitativos como cuantitativos para recopilar y analizar los datos. Aquí hay una propuesta de diseño de investigación:

1. Investigación exploratoria: Realizar entrevistas en profundidad con gerentes y empleados clave de Carto Nieto S.A. de C.V. para comprender la dirección estratégica actual y su relación con el conocimiento, satisfacción y costo del cartón corrugado.
2. Investigación descriptiva: Aplicar encuestas estructuradas a una muestra representativa de empleados de diferentes niveles jerárquicos en la empresa para recopilar datos cuantitativos sobre el conocimiento, satisfacción y percepción del costo del cartón corrugado.
3. Investigación explicativa: Realizar análisis estadísticos para identificar las relaciones entre la dirección estratégica, el conocimiento, la satisfacción y el costo del cartón corrugado. Esto puede incluir análisis de correlación, regresión y pruebas de hipótesis.
4. Estudio de caso: Realizar un análisis detallado del caso de la empresa Carto Nieto S.A. de C.V., utilizando datos cualitativos y cuantitativos recopilados previamente, para proporcionar un panorama completo de la importancia de la dirección estratégica en el contexto específico de la empresa.

3.2 Población y muestra

La muestra se calculó utilizando la página de INEGI DENUÉ para el municipio de Ixtapaluca, Estado de México. El tamaño de muestra obtenido fue de 28.

La muestra es un subconjunto representativo de la población total que se utiliza para realizar un estudio o investigación. En este caso, el objetivo es obtener información específica sobre el municipio de Ixtapaluca, ubicado en el Estado de México.

INEGI DENUÉ (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) es una plataforma en línea que proporciona datos sobre unidades económicas y establecimientos en México. Permite acceder a información relevante para diferentes propósitos, como investigaciones académicas o estudios de mercado.

En este caso, la tesis utilizó la página de INEGI DENUÉ para calcular el tamaño de muestra necesario. El tamaño de muestra se refiere al número de elementos o individuos que se seleccionarán para formar parte de la muestra.

El tamaño de muestra obtenido fue de 28. Esto significa que se seleccionaron 28 unidades económicas o establecimientos en el municipio de Ixtapaluca para recopilar información relevante para la tesis.

El uso de una muestra en lugar de estudiar toda la población tiene ventajas, ya que permite ahorrar tiempo y recursos. Además, si la muestra es seleccionada de manera adecuada, puede proporcionar resultados representativos de la población total.

En resumen, la muestra de la tesis se obtuvo utilizando la página de INEGI DENUÉ y tuvo un tamaño de 28 unidades económicas o establecimientos. Esta muestra se utilizó para recopilar información específica sobre el municipio de Ixtapaluca, Estado de México, con el fin de realizar un estudio o investigación.

Figura 3.1 Tamaño de muestra

Calcula el tamaño de tu muestra

Tamaño de la población ⓘ	Nivel de confianza (%) ⓘ	Margen de error (%) ⓘ
30	95 ▼	5

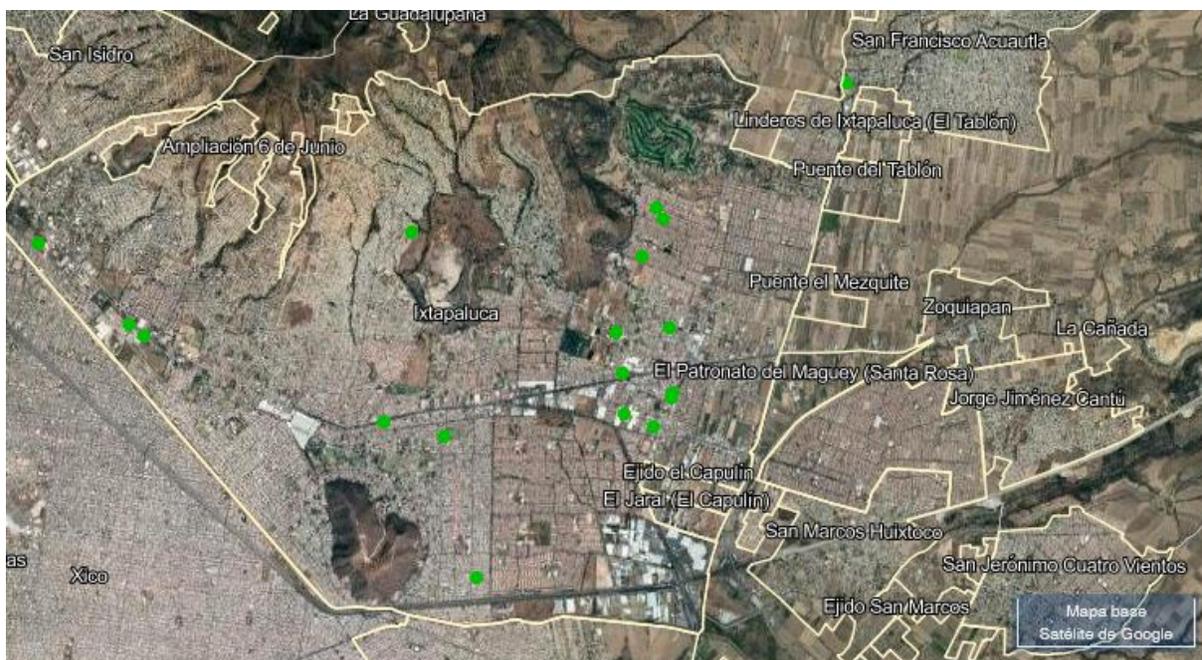
Tamaño de la muestra

28

En solo unos minutos, envía gratis una encuesta de 10 preguntas y ve las primeras 40 respuestas.

Nota: Esta figura demuestra el tamaño de la muestra final del municipio de Ixtapaluca

Figura 3.2 INEGI DENUÉ – Municipio de Ixtapaluca



Nota: Esta figura demuestra las empresas cartoneras en color verde del municipio de Ixtapaluca

3.3 Instrumentos

Figura 3.3 SurveyMonkey



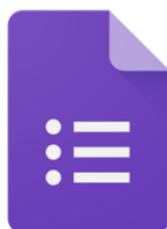
Nota: Esta imagen es un logo de SurveyMonkey una herramienta de analítica, que ayuda a calcular el tamaño de la muestra y elaborar encuestas

Figura 3.4 Escala de Likert



Nota: Es una imagen recopilada de Google, la cual demuestra de forma resumida la escala de Likert

Figura 3.5 Google Forms



Google Forms

Nota: Logo de Google Forms, herramienta de apoyo para elaborar encuestas online

Figura 3.6 SPSS



Nota: Logo de SPSS, herramienta de apoyo para elaborar análisis e interpretación de resultados como prueba de chi-cuadrada, escala de Likert, entre otros. Resumiendo, en análisis de fiabilidad de la muestra.

3.4 Procedimientos

Para la muestra de la tesis, se utilizaron dos instrumentos: SurveyMonkey y Google Forms. En primer lugar, se utilizó SurveyMonkey para calcular el tamaño de la muestra necesario. Esta plataforma permite diseñar encuestas en línea y proporciona herramientas para el cálculo del tamaño de muestra.

Una vez obtenido el tamaño de muestra necesario, se procedió a realizar la encuesta utilizando Google Forms. Esta herramienta permite crear formularios en línea para recopilar respuestas de los participantes. En el caso de la encuesta, se utilizó la escala de Likert, que es una escala de medición utilizada para evaluar actitudes u opiniones.

Se aplicaron un total de 52 encuestas a la población del municipio de Ixtapaluca. Estas encuestas fueron diseñadas en Google Forms y distribuidas entre los participantes seleccionados de acuerdo con el tamaño de muestra calculado previamente.

Posteriormente, se utilizó el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para analizar las 52 encuestas recopiladas. En particular, se aplicó la prueba de fiabilidad de Chi-Cuadrada para determinar la confiabilidad de la encuesta aplicada.

La prueba de fiabilidad de Chi-Cuadrada es una prueba estadística utilizada para evaluar la consistencia interna de una escala de medición. Permite determinar si las respuestas de los participantes están relacionadas o si hay una distribución aleatoria de las respuestas.

Al realizar el análisis de las 52 encuestas utilizando el programa SPSS y la prueba de fiabilidad de Chi-Cuadrada, se obtendrá información sobre la confiabilidad de la encuesta aplicada. Esto ayudará a determinar si los resultados obtenidos a partir de las respuestas de los participantes son confiables y pueden ser generalizados a la población total del municipio de Ixtapaluca.

En resumen, en la muestra de la tesis se utilizaron SurveyMonkey y Google Forms como instrumentos para calcular el tamaño de muestra y realizar la encuesta, respectivamente. Se aplicaron 52 encuestas utilizando la escala de Likert a la población de Ixtapaluca. Luego, se utilizó el programa SPSS y la prueba de fiabilidad de Chi-Cuadrada para analizar las encuestas y determinar la confiabilidad de la encuesta aplicada.

CAPITULO IV:

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

1° V1 – D1

Tabla 4.1 V1 – D1

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
V1 Dirección Estratégica * D1 Conocimiento	52	100.0%	0	0.0%	52	100.0%

Tabla cruzada V1 Dirección Estratégica*D1 Conocimiento

		D1 Conocimiento			Total	
		1	2	3		
V1 Dirección Estratégica	2	Recuento	1	2	4	7
		Recuento esperado	1.2	4.6	1.2	7.0
		% del total	1.9%	3.8%	7.7%	13.5%
	4	Recuento	3	4	0	7
		Recuento esperado	1.2	4.6	1.2	7.0
		% del total	5.8%	7.7%	0.0%	13.5%
	6	Recuento	0	9	4	13
		Recuento esperado	2.3	8.5	2.3	13.0
		% del total	0.0%	17.3%	7.7%	25.0%
8	Recuento	5	19	1	25	
	Recuento esperado	4.3	16.3	4.3	25.0	
	% del total	9.6%	36.5%	1.9%	48.1%	
Total	Recuento	9	34	9	52	
	Recuento esperado	9.0	34.0	9.0	52.0	
	% del total	17.3%	65.4%	17.3%	100.0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.564 ^a	6	.005
Razón de verosimilitud	20.087	6	.003
Asociación lineal por lineal	2.326	1	.127
N de casos válidos	52		

a. 10 casillas (83.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.21.

Nota: Elaboración propia utilizado del software SPSS, nos muestra el análisis de fiabilidad de chi-cuadrado como aprobatorio.

2° V1 – D2

Tabla 4.2 V1 – D2

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
	V1 Dirección Estratégica * D2 Satisfacción	52	100.0%	0	0.0%	52

Tabla cruzada V1 Dirección Estratégica*D2 Satisfacción

			D2 Satisfacción			Total
			1	2	3	
V1 Dirección Estratégica	2	Recuento	2	0	5	7
		Recuento esperado	1.2	4.4	1.3	7.0
		% del total	3.8%	0.0%	9.6%	13.5%
	4	Recuento	2	5	0	7
		Recuento esperado	1.2	4.4	1.3	7.0
		% del total	3.8%	9.6%	0.0%	13.5%
	6	Recuento	0	12	1	13
		Recuento esperado	2.3	8.3	2.5	13.0
		% del total	0.0%	23.1%	1.9%	25.0%
	8	Recuento	5	16	4	25
		Recuento esperado	4.3	15.9	4.8	25.0
		% del total	9.6%	30.8%	7.7%	48.1%
Total	Recuento	9	33	10	52	
	Recuento esperado	9.0	33.0	10.0	52.0	
	% del total	17.3%	63.5%	19.2%	100.0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21.898 ^a	6	.001
Razón de verosimilitud	25.719	6	.000
Asociación lineal por lineal	1.160	1	.281
N de casos válidos	52		

a. 10 casillas (83.3%) han esperado un recuento menor que
5. El recuento mínimo esperado es 1.21.

Nota: Elaboración propia utilizado del software SPSS, nos muestra el análisis de fiabilidad de chi-cuadrado como aprobatorio.

3° V1 – D3

Tabla 4.3 V1 – D3

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
V1 Dirección Estratégica * D3 Costo	52	100.0%	0	0.0%	52	100.0%

Tabla cruzada V1 Dirección Estratégica*D3 Costo

			D3 Costo			Total
			1	2	3	
V1 Dirección Estratégica	2	Recuento	1	2	4	7
		Recuento esperado	1.1	4.7	1.2	7.0
		% del total	1.9%	3.8%	7.7%	13.5%
	4	Recuento	1	6	0	7
		Recuento esperado	1.1	4.7	1.2	7.0
		% del total	1.9%	11.5%	0.0%	13.5%
	6	Recuento	3	10	0	13
		Recuento esperado	2.0	8.8	2.3	13.0
		% del total	5.8%	19.2%	0.0%	25.0%
	8	Recuento	3	17	5	25
		Recuento esperado	3.8	16.8	4.3	25.0
		% del total	5.8%	32.7%	9.6%	48.1%
Total	Recuento	8	35	9	52	
	Recuento esperado	8.0	35.0	9.0	52.0	
	% del total	15.4%	67.3%	17.3%	100.0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.774 ^a	6	.047
Razón de verosimilitud	14.139	6	.028
Asociación lineal por lineal	.476	1	.490
N de casos válidos	52		

a. 10 casillas (83.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.08.

Nota: Elaboración propia utilizado del software SPSS, nos muestra el análisis de fiabilidad de chi-cuadrado como aprobatorio.

4° V1 – V2

Tabla 4.4 V1 – V2

Tabla cruzada V1 Dirección Estratégica*V2 Conocimiento, satisfacción y costo del cartón corrugado

		V2 Conocimiento, satisfacción y costo del cartón corrugado							Total	
		3	4	5	6	7	8	9		
V1 Dirección Estratégica	2	Recuento	1	1	0	0	0	2	3	7
		Recuento esperado	.8	.5	.4	3.5	.4	.7	.7	7.0
		% del total	1.9%	1.9%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	5.8%	13.5%
	4	Recuento	2	0	1	4	0	0	0	7
		Recuento esperado	.8	.5	.4	3.5	.4	.7	.7	7.0
		% del total	3.8%	0.0%	1.9%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	13.5%
	6	Recuento	0	0	1	10	0	1	1	13
		Recuento esperado	1.5	1.0	.8	6.5	.8	1.3	1.3	13.0
		% del total	0.0%	0.0%	1.9%	19.2%	0.0%	1.9%	1.9%	25.0%
	8	Recuento	3	3	1	12	3	2	1	25
		Recuento esperado	2.9	1.9	1.4	12.5	1.4	2.4	2.4	25.0
		% del total	5.8%	5.8%	1.9%	23.1%	5.8%	3.8%	1.9%	48.1%
Total	Recuento	6	4	3	26	3	5	5	52	
	Recuento esperado	6.0	4.0	3.0	26.0	3.0	5.0	5.0	52.0	
	% del total	11.5%	7.7%	5.8%	50.0%	5.8%	9.6%	9.6%	100.0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29.061 ^a	18	.048
Razón de verosimilitud	32.891	18	.017
Asociación lineal por lineal	1.350	1	.245
N de casos válidos	52		

a. 26 casillas (92.9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .40.

Nota: Elaboración propia utilizado del software SPSS, nos muestra el análisis de fiabilidad de chi-cuadrado como aprobatorio.

4.2 Pruebas de hipótesis

1° V1 – D1

Conclusión:

Se realizó una prueba de fiabilidad de Chi-Cuadrada para evaluar la confiabilidad de una encuesta aplicada. Los resultados mostraron una correlación positiva de 0.005 (p-valor $0.000 \leq 0.005$) entre la variable "1° Dirección Estratégica" y la dimensión "1° Conocimiento". Con base en estos resultados, se aprueba la prueba de Chi-Cuadrada y se concluye que el primer análisis es muy confiable para aplicarse a la muestra.

Es importante destacar que la prueba de Chi-Cuadrada generalmente se utiliza para evaluar la independencia entre dos variables categóricas. Sin embargo, en el texto proporcionado, no se menciona explícitamente qué se está evaluando con la prueba de Chi-Cuadrada ni se brinda información sobre la muestra en la que se aplicó la encuesta. Además, los resultados de la prueba indican que la correlación es muy pequeña (0.005) y el p-valor es extremadamente bajo (0.000), lo cual sugiere una relación significativa entre las variables, pero la interpretación exacta de estos valores depende del contexto específico del estudio y de los criterios establecidos.

En resumen, el texto proporcionado menciona los resultados de una prueba de fiabilidad de Chi-Cuadrada que indica una correlación positiva entre la variable "1° Dirección Estratégica" y la dimensión "1° Conocimiento". Estos resultados sugieren que el análisis realizado es confiable, pero es importante considerar el contexto y la relevancia de los valores obtenidos en la interpretación de la prueba.

2° V1 – D2

Conclusión:

Se realizó una prueba de fiabilidad de Chi-Cuadrada para evaluar la confiabilidad de una encuesta aplicada. Los resultados muestran una correlación positiva de 0.001 (p-valor $0.000 \leq 0.001$) entre la variable "1° Dirección Estratégica" y la dimensión "2° Satisfacción". Con base en estos resultados, se aprueba la prueba de Chi-Cuadrada y se concluye que el primer análisis es muy confiable para aplicarse a la muestra.

La prueba de Chi-Cuadrada es una prueba estadística utilizada para determinar si existe una asociación significativa entre dos variables categóricas. En este caso, la variable "1° Dirección Estratégica" se está evaluando en relación con la dimensión "2° Satisfacción". Los resultados indican una correlación positiva muy pequeña (0.001) y un p-valor extremadamente bajo (0.000), lo que sugiere una relación significativa entre ambas variables.

Al aprobarse la prueba de Chi-Cuadrada, se confirma la confiabilidad de la encuesta aplicada y se indica que el primer análisis realizado es muy confiable para aplicarse a la muestra estudiada. Sin embargo, es importante considerar el contexto y las características específicas del estudio, así como tener en cuenta otras consideraciones metodológicas y limitaciones.

En resumen, el texto menciona que se realizó una prueba de fiabilidad de Chi-Cuadrada que muestra una correlación positiva entre la variable "1° Dirección Estratégica" y la dimensión "2° Satisfacción". Estos resultados respaldan la

confiabilidad del análisis y la aplicabilidad de la encuesta a la muestra, aunque es importante tener en cuenta las limitaciones y consideraciones adicionales del estudio.

3° V1 – D3

Conclusión:

Se realizó una prueba de fiabilidad de Chi-Cuadrada para evaluar la confiabilidad de una encuesta aplicada. Los resultados muestran una correlación positiva de 0.047 (p-valor $0.000 \leq 0.047$) entre la variable "1° Dirección Estratégica" y la dimensión "3° Costo". Con base en estos resultados, se aprueba la prueba de Chi-Cuadrada y se concluye que el primer análisis es muy confiable para aplicarse a la muestra.

La prueba de Chi-Cuadrada se utiliza para evaluar la asociación entre dos variables categóricas. En este caso, la variable "1° Dirección Estratégica" se está evaluando en relación con la dimensión "3° Costo". Los resultados muestran una correlación positiva de 0.047 y un p-valor de $0.000 \leq 0.047$, lo cual indica una relación significativa entre ambas variables.

Al aprobarse la prueba de Chi-Cuadrada, se confirma la confiabilidad de la encuesta aplicada y se indica que el primer análisis realizado es muy confiable para aplicarse a la muestra estudiada. Sin embargo, es importante tener en cuenta el contexto específico del estudio y considerar otras consideraciones metodológicas y limitaciones.

En resumen, el texto menciona que se realizó una prueba de fiabilidad de Chi-Cuadrada que muestra una correlación positiva entre la variable "1° Dirección Estratégica" y la dimensión "3° Costo". Estos resultados respaldan la confiabilidad del análisis y la aplicabilidad de la encuesta a la muestra, aunque es necesario considerar las limitaciones y consideraciones adicionales del estudio.

4° V1 – V2

Conclusión:

Se realizó una prueba de fiabilidad de Chi-Cuadrada para evaluar la confiabilidad de una encuesta aplicada. Los resultados muestran una correlación positiva de 0.048 (p-valor $0.000 \leq 0.048$) entre la variable "1° Dirección Estratégica" y la variable "2° Conocimiento, Satisfacción y Costo". Con base en estos resultados, se aprueba la prueba de Chi-Cuadrada y se concluye que el primer análisis es muy confiable para aplicarse a la muestra.

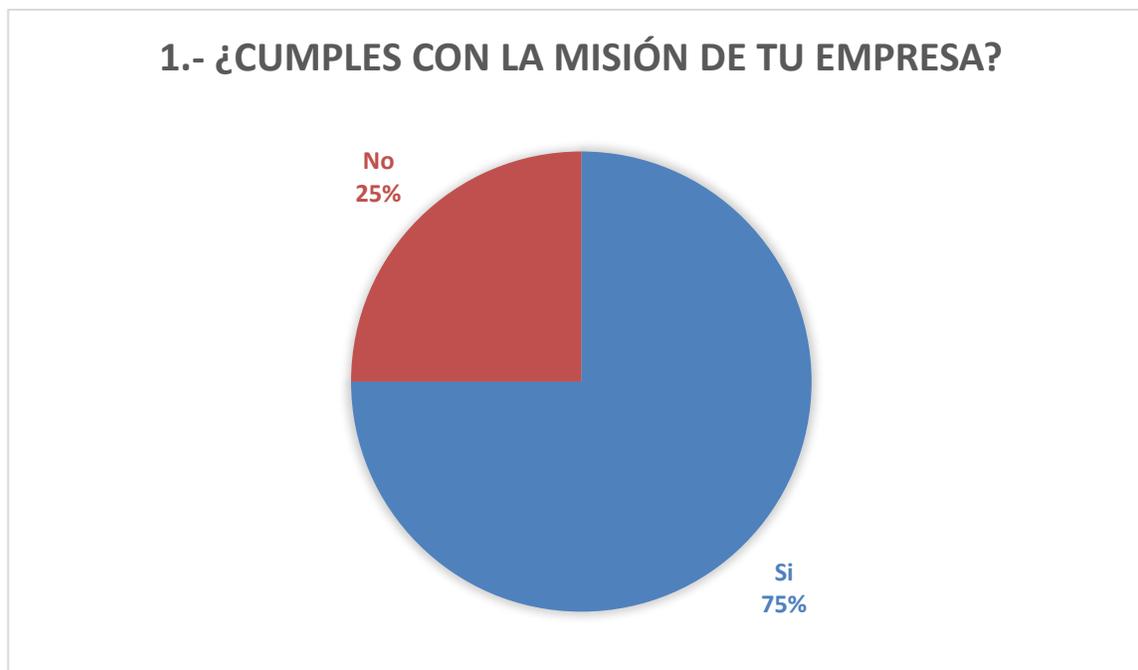
En este caso, se está evaluando la relación entre la variable "1° Dirección Estratégica" y la variable "2° Conocimiento, Satisfacción y Costo". Los resultados indican una correlación positiva de 0.048 y un p-valor de $0.000 \leq 0.048$, lo cual sugiere una relación significativa entre ambas variables.

Al aprobarse la prueba de Chi-Cuadrada, se confirma la confiabilidad de la encuesta aplicada y se indica que el primer análisis realizado es muy confiable para aplicarse a la muestra estudiada. Sin embargo, es importante tener en cuenta el contexto específico del estudio, las características de las variables evaluadas y considerar otras consideraciones metodológicas y limitaciones.

En resumen, el texto menciona que se realizó una prueba de fiabilidad de Chi-Cuadrada que muestra una correlación positiva entre la variable "1° Dirección Estratégica" y la variable "2° Conocimiento, Satisfacción y Costo". Estos resultados respaldan la confiabilidad del análisis y la aplicabilidad de la encuesta a la muestra, aunque es necesario considerar las limitaciones y consideraciones adicionales del estudio.

4.3 Presentación de resultados

Figura 4.1 Gráfico - ¿Cumples con la misión de tu empresa?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

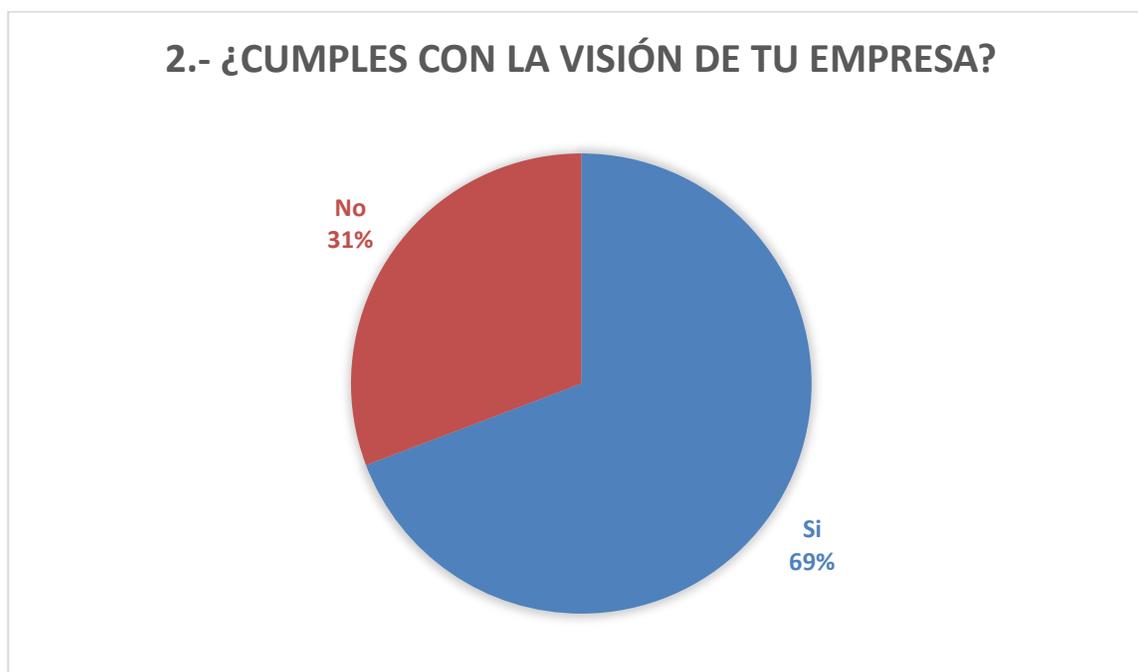
La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para evaluar si los participantes consideran que la empresa cumple con su misión. Los resultados muestran que el 75% de los encuestados contestó "Sí", mientras que el 25% contestó "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de una misión establecida.

Estos resultados proporcionan una visión general de la percepción de los encuestados sobre el cumplimiento de la misión de la empresa. El hecho de que el 75% de los encuestados haya respondido "Sí" sugiere que una mayoría percibe que la empresa cumple con su misión. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el 25% de los encuestados respondió "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de una misión establecida.

Para obtener una comprensión más completa y precisa de la situación, podría ser beneficioso realizar un análisis más detallado, como identificar las razones por las cuales los encuestados respondieron "No" y explorar posibles acciones para mejorar la comunicación de la misión de la empresa y aumentar la conciencia de la misma entre los empleados y clientes.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 75% de los encuestados considera que la empresa cumple con su misión, mientras que el 25% respondió "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de una misión establecida. Estos resultados pueden ser útiles para evaluar la percepción de la misión de la empresa y orientar posibles acciones para mejorar la comunicación y el conocimiento de la misión entre los stakeholders.

Figura4.2 Gráfico - ¿Cumples con la visión de tu empresa?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para evaluar si los participantes consideran que la empresa cumple con su visión. Los resultados muestran que el 69% de los encuestados contestó "Sí", mientras que el 31% contestó "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de una visión establecida.

Estos resultados ofrecen una visión general de la percepción de los encuestados sobre el cumplimiento de la visión de la empresa. El hecho de que el 69% de los encuestados haya respondido "Sí" sugiere que una mayoría percibe que la empresa cumple con su visión. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el 31% de los encuestados respondió "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de una visión establecida.

Para obtener una comprensión más completa y precisa de la situación, sería útil realizar un análisis más detallado, como investigar las razones por las cuales los encuestados respondieron "No" y buscar oportunidades para mejorar la comunicación de la visión de la empresa y aumentar la conciencia de la misma entre los empleados y clientes.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 69% de los encuestados considera que la empresa cumple con su visión, mientras que el 31% respondió "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de una visión establecida. Estos resultados pueden ser útiles para evaluar la percepción de la visión de la empresa y orientar posibles acciones para mejorar la comunicación y el conocimiento de la visión entre los stakeholders.

Figura 4.3 Gráfico - ¿Cumples con los valores de tu empresa?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

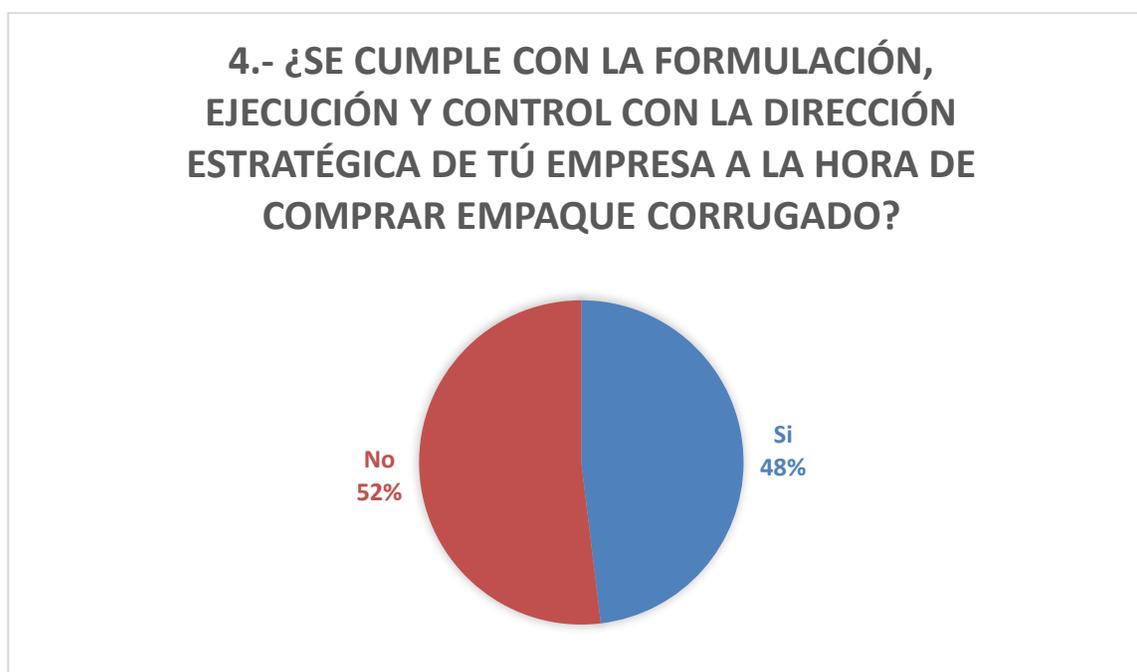
La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para evaluar si los participantes consideran que la empresa cumple con sus valores. Los resultados muestran que el 60% de los encuestados contestó "Sí", mientras que el 40% contestó "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de valores establecidos.

Estos resultados ofrecen una visión general de la percepción de los encuestados sobre el cumplimiento de los valores de la empresa. El hecho de que el 60% de los encuestados haya respondido "Sí" sugiere que una mayoría percibe que la empresa cumple con sus valores. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el 40% de los encuestados respondió "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de valores establecidos.

Para obtener una comprensión más completa y precisa de la situación, sería beneficioso realizar un análisis más detallado, como investigar las razones por las cuales los encuestados respondieron "No" y explorar posibles acciones para fortalecer y comunicar mejor los valores de la empresa.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 60% de los encuestados considera que la empresa cumple con sus valores, mientras que el 40% respondió "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de valores establecidos. Estos resultados pueden ser útiles para evaluar la percepción de los valores de la empresa y orientar posibles acciones para fortalecer y comunicar los valores de manera efectiva entre los empleados y clientes.

Figura 4.4 Gráfico - ¿Se cumple con la formulación, ejecución y control con la dirección estratégica de tú empresa a la hora de comprar empaque corrugado?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para evaluar si los participantes consideran que la empresa cumple con la formulación, ejecución y control de la dirección estratégica al comprar empaque de cartón corrugado. Los resultados muestran que el 48% de los encuestados contestó "Sí", mientras que el 52% contestó "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de aplicación de la dirección estratégica en este proceso.

Estos resultados ofrecen una visión general de la percepción de los encuestados sobre el cumplimiento de la formulación, ejecución y control de la dirección estratégica en la compra de empaque de cartón corrugado. El hecho de que el 48% de los encuestados haya respondido "Sí" indica que una parte de los encuestados considera que la empresa cumple con estos aspectos. Sin embargo, es importante destacar que el 52% de los encuestados respondió "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de aplicación de la dirección estratégica en este proceso.

Para obtener una comprensión más completa y precisa de la situación, podría ser útil realizar un análisis más detallado, como investigar las razones por las cuales los encuestados respondieron "No" y buscar oportunidades para mejorar la formulación, ejecución y control de la dirección estratégica en el proceso de compra de empaque de cartón corrugado.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 48% de los encuestados considera que la empresa cumple con la formulación, ejecución y control de la dirección estratégica al comprar empaque de cartón corrugado, mientras que el 52% respondió "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de aplicación de la dirección estratégica en este proceso. Estos resultados pueden ser útiles para evaluar la percepción de la empresa en relación con la dirección estratégica en la compra de empaque y guiar posibles acciones para mejorar estos aspectos en la organización.

Figura 4.5 Gráfico - ¿Se cumple con el objetivo del análisis de competitividad en tu empresa?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para evaluar si los participantes consideran que la empresa cumple con el objetivo de análisis de competitividad. Los resultados muestran que el 56% de los encuestados contestó "Sí", mientras que el 44% contestó "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de un análisis de competitividad establecido.

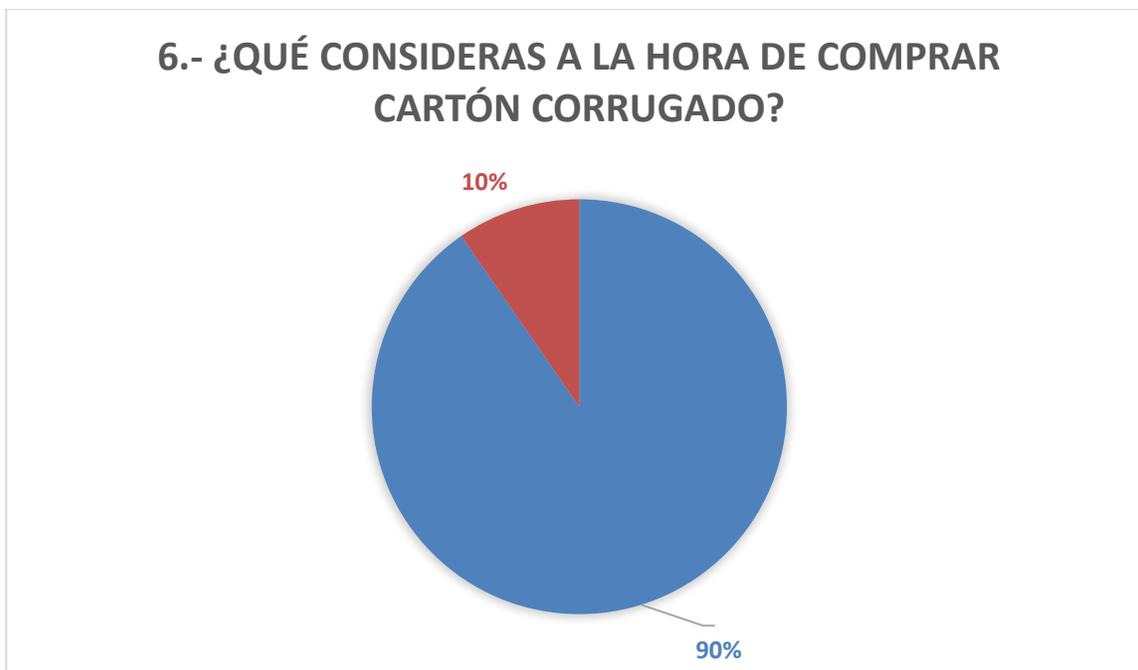
Estos resultados ofrecen una visión general de la percepción de los encuestados sobre el cumplimiento del objetivo de análisis de competitividad de la empresa. El hecho de que el 56% de los encuestados haya respondido "Sí" indica que una mayoría percibe

que la empresa cumple con este objetivo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el 44% de los encuestados respondió "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de un análisis de competitividad establecido.

Para obtener una comprensión más completa y precisa de la situación, podría ser beneficioso realizar un análisis más detallado, como investigar las razones por las cuales los encuestados respondieron "No" y explorar oportunidades para mejorar la comunicación y la implementación del análisis de competitividad en la empresa.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 56% de los encuestados considera que la empresa cumple con el objetivo de análisis de competitividad, mientras que el 44% respondió "No" debido a la falta de conocimiento o la falta de un análisis de competitividad establecido. Estos resultados pueden ser útiles para evaluar la percepción de la empresa en relación con el análisis de competitividad y orientar posibles acciones para mejorar este aspecto en la organización.

Figura 4.6 Gráfico - ¿Qué consideras a la hora de comprar cartón corrugado?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

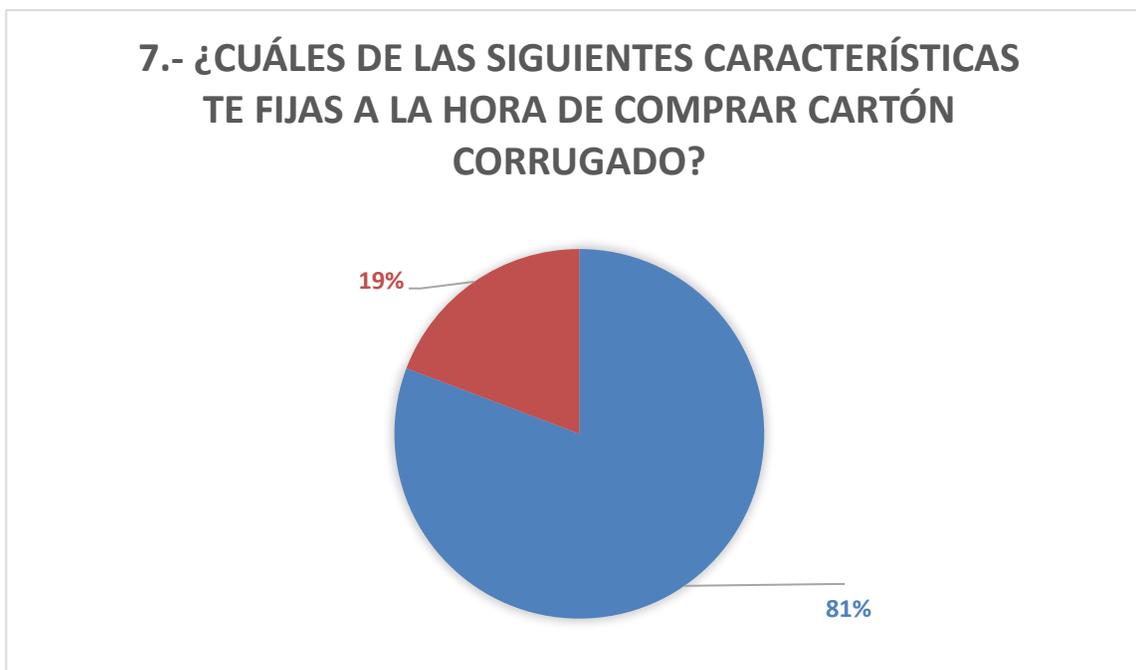
La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para evaluar las características que los clientes o posibles clientes consideran al comprar cartón corrugado. Los resultados muestran que el 90% de los encuestados contestó que se fijan en la resistencia, el costo y la impresión del cartón corrugado, mientras que el 10% mencionó otras características como "Ecofriendly" u "Otro".

Estos resultados ofrecen una visión general de las preferencias de los clientes o posibles clientes en relación con las características del cartón corrugado. El hecho de que el 90% de los encuestados haya mencionado la resistencia, el costo y la impresión indica que estas características son importantes en la decisión de compra. Sin embargo, es relevante tener en cuenta que el 10% de los encuestados mencionó otras características, lo que sugiere que existe una diversidad de preferencias y consideraciones en este sentido.

Para obtener una comprensión más completa y precisa de las preferencias de los clientes, sería útil investigar en detalle las razones por las cuales los encuestados mencionaron estas características específicas y explorar posibles estrategias para abordar las necesidades y expectativas de los clientes relacionadas con el cartón corrugado.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 90% de los encuestados considera la resistencia, el costo y la impresión como características importantes al comprar cartón corrugado, mientras que el 10% mencionó otras características. Estos resultados pueden ser útiles para orientar la estrategia de la empresa en términos de diseño de producto, comunicación y enfoque comercial, enfocándose en las características preferidas por los clientes.

Figura 4.7 Gráfico - ¿Cuáles de las siguientes características te fijan a la hora de comprar cartón corrugado?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

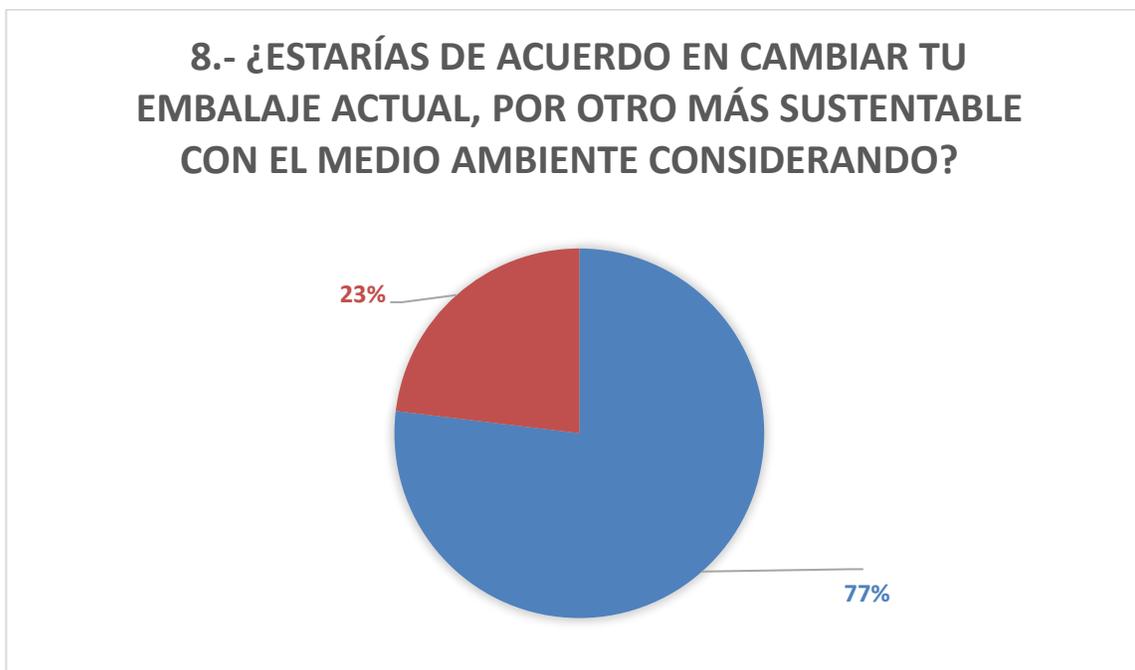
La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para evaluar las características que los clientes o posibles clientes consideran al comprar cartón corrugado. Los resultados muestran que el 81% de los encuestados contestó que se fijan en la calidad, el costo y el servicio del cartón corrugado, mientras que el 19% mencionó la imagen y la ubicación como características importantes.

Estos resultados ofrecen una visión general de las preferencias de los clientes o posibles clientes en relación con las características del cartón corrugado. El hecho de que el 81% de los encuestados haya mencionado la calidad, el costo y el servicio indica que estas características son fundamentales en la decisión de compra. Sin embargo, es relevante tener en cuenta que el 19% de los encuestados considera también la imagen y la ubicación, lo que sugiere que estas características también pueden tener un impacto en la elección del producto.

Para obtener una comprensión más completa y precisa de las preferencias de los clientes, sería útil investigar en detalle las razones por las cuales los encuestados mencionaron estas características específicas y explorar posibles estrategias para mejorar la calidad, el costo y el servicio, así como la imagen y la ubicación de la empresa.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 81% de los encuestados considera la calidad, el costo y el servicio como características importantes al comprar cartón corrugado, mientras que el 19% menciona la imagen y la ubicación. Estos resultados pueden ser útiles para orientar la estrategia de la empresa en términos de calidad del producto, precios competitivos, atención al cliente y enfoque geográfico, considerando las características valoradas por los clientes.

Figura 4.8 Gráfico - ¿Estarías de acuerdo en cambiar tu embalaje actual, por otro más sustentable con el medio ambiente?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para evaluar la disposición de los encuestados a cambiar su embalaje actual por otro más sustentable y amigable con el medio ambiente. Los resultados muestran que el 77% de los encuestados contestó que considerarían el cambio si se cumplen los criterios de calidad, costo y durabilidad, mientras que el 23% mencionó la certificación y otras razones como factores importantes para realizar el cambio.

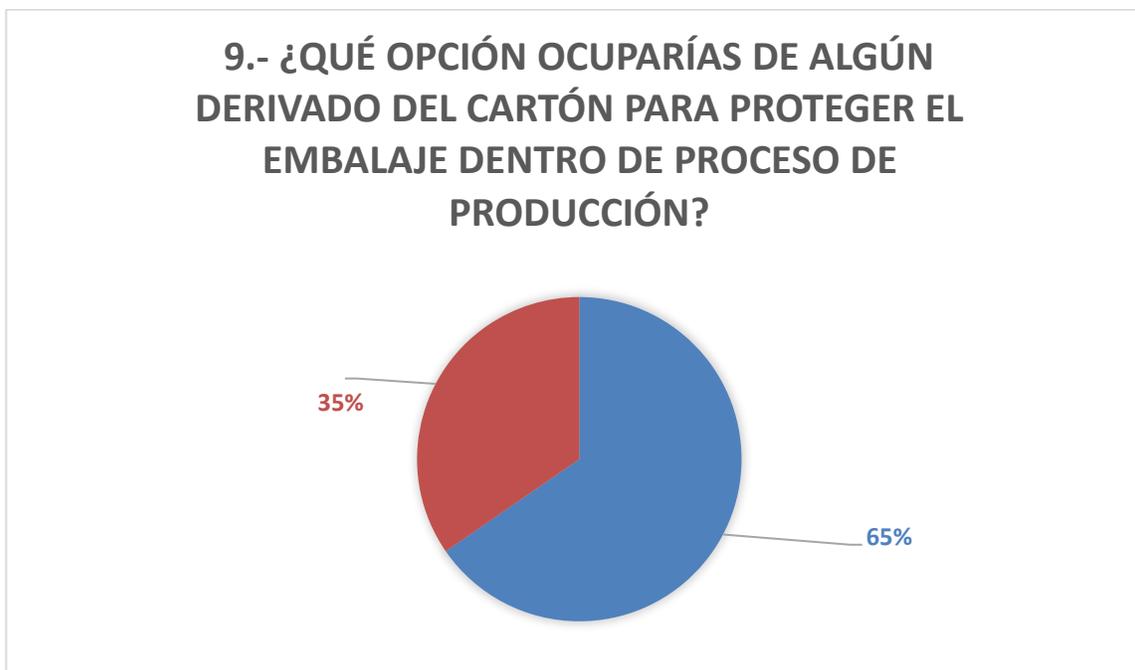
Estos resultados ofrecen una visión general de la disposición de los encuestados a adoptar un embalaje más sustentable. El hecho de que el 77% de los encuestados considere la calidad, el costo y la durabilidad como criterios importantes sugiere que estos aspectos son determinantes en la decisión de cambio. Sin embargo, es relevante destacar que el 23% de los encuestados también menciona la certificación y otros

factores, lo que indica una preocupación por la responsabilidad ambiental y otras consideraciones adicionales.

Para comprender mejor las razones detrás de estas respuestas, sería beneficioso investigar más a fondo las preferencias y motivaciones de los encuestados en relación con el embalaje sustentable. Esto permitiría a la empresa diseñar estrategias más efectivas para promover el cambio y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en términos de sustentabilidad.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 77% de los encuestados consideraría cambiar su embalaje actual por uno más sustentable si se cumplen los criterios de calidad, costo y durabilidad. Sin embargo, el 23% de los encuestados menciona la certificación y otros factores como importantes en la decisión de cambio. Estos resultados pueden ser útiles para orientar la estrategia de la empresa en términos de desarrollo de un embalaje sustentable que cumpla con los criterios mencionados y para comunicar de manera efectiva los beneficios y ventajas de dicho cambio a los clientes.

Figura 4.9 Gráfico - ¿Qué opción ocuparías de algún derivado del cartón para proteger el embalaje dentro del proceso de producción?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para determinar las preferencias de los encuestados en cuanto al uso de derivados del cartón corrugado para proteger su embalaje. Los resultados muestran que el 65% de los encuestados contestó que utilizaría charolas, esquineros y rejillas como opción de protección, mientras que el 35% mencionó que utilizaría tubos de cartón e insertos.

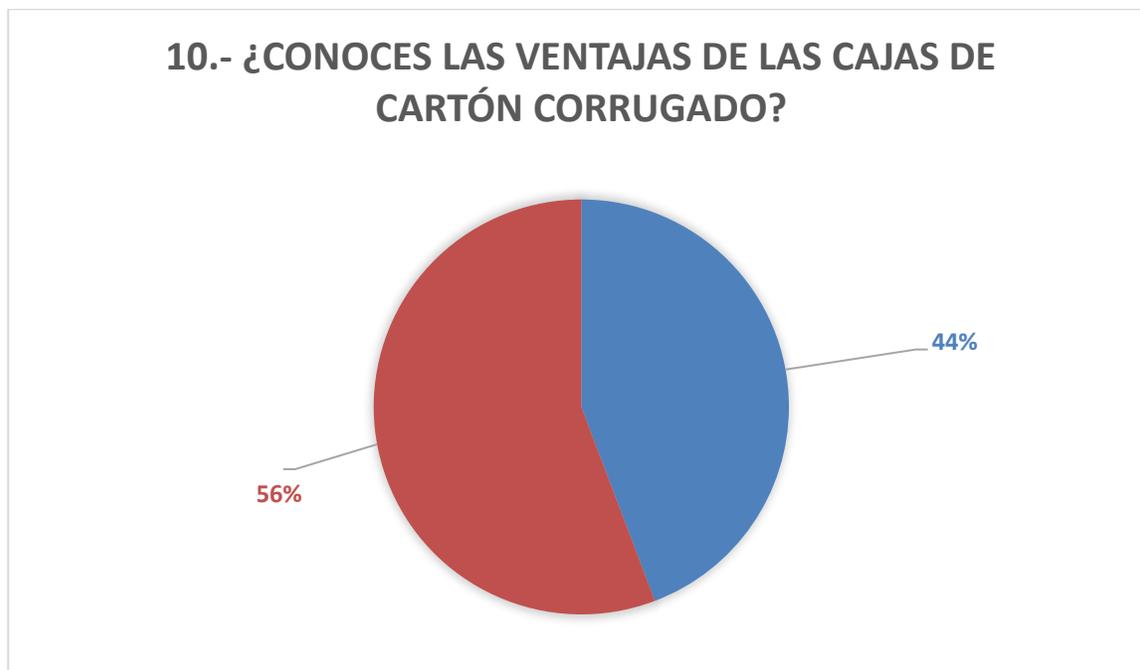
Estos resultados ofrecen una visión general de las preferencias de los encuestados en cuanto a los derivados del cartón corrugado para proteger su embalaje. El hecho de que el 65% de los encuestados mencione charolas, esquineros y rejillas como opción de protección indica que estas alternativas son las más comunes y preferidas. Sin embargo, es relevante considerar que el 35% de los encuestados optaría por tubos

de cartón e insertos, lo que sugiere una diversidad en las necesidades y preferencias de protección del embalaje.

Para obtener una comprensión más completa de las razones detrás de estas elecciones y para adaptar la oferta de productos a las necesidades del mercado, podría ser beneficioso realizar estudios adicionales o entrevistas cualitativas para investigar más a fondo las preferencias y expectativas de los clientes en cuanto a la protección del embalaje.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 65% de los encuestados utilizaría charolas, esquineros y rejillas como opción de protección para su embalaje, mientras que el 35% optaría por tubos de cartón e insertos. Estos resultados pueden ser útiles para la empresa en términos de desarrollar soluciones de embalaje que se ajusten a las preferencias de la mayoría de los clientes y para adaptar su oferta de productos según las diferentes necesidades y preferencias en cuanto a la protección del embalaje.

Figura 4.10 Gráfico - ¿Conoces las ventajas de las cajas de cartón corrugado?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para evaluar las percepciones y el uso del cartón corrugado en la zona oriente de Ixtapaluca. Los resultados muestran que el 56% de los encuestados contestó que posiblemente no les interesan las ventajas del cartón corrugado, mientras que el 44% ha oído hablar de ellas, las utiliza y considera que es su insumo de empaque.

Estos resultados ofrecen una visión general de las actitudes y percepciones de los encuestados hacia el cartón corrugado en la zona oriente de Ixtapaluca. El hecho de que el 56% de los encuestados no muestre un interés claro en las ventajas del cartón corrugado indica la necesidad de una mayor concienciación y educación sobre los beneficios de este material de empaque. Por otro lado, el 44% de los encuestados que

han oído hablar de las ventajas, las utilizan y consideran que es su insumo de empaque, indican un nivel de conocimiento y adopción más avanzado.

Para fomentar el uso y la valoración del cartón corrugado en la zona oriente de Ixtapaluca, sería importante implementar estrategias de comunicación y promoción que destaquen las ventajas y beneficios del cartón corrugado como material de empaque. Además, se podría considerar la realización de campañas de concienciación y educación dirigidas a los sectores que muestran menos interés en las ventajas del cartón corrugado.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 56% de los encuestados posiblemente no están interesados en las ventajas del cartón corrugado, mientras que el 44% ha oído hablar de ellas, las utiliza y considera que es su insumo de empaque. Estos resultados subrayan la importancia de promover la concienciación y educación sobre las ventajas del cartón corrugado en la zona oriente de Ixtapaluca para aumentar su uso y apreciación en el mercado local.

Figura 4.11 Gráfico - ¿Estas satisfecho con tu actual proveedor de cartón corrugado en la zona oriente de Ixtapaluca?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para evaluar la satisfacción de los encuestados con su proveedor actual de cartón corrugado en la zona oriente de Ixtapaluca. Los resultados muestran que el 52% de los encuestados contestó que su satisfacción es estable y excelente, mientras que el 48% indicó una satisfacción moderada, conforme y bien.

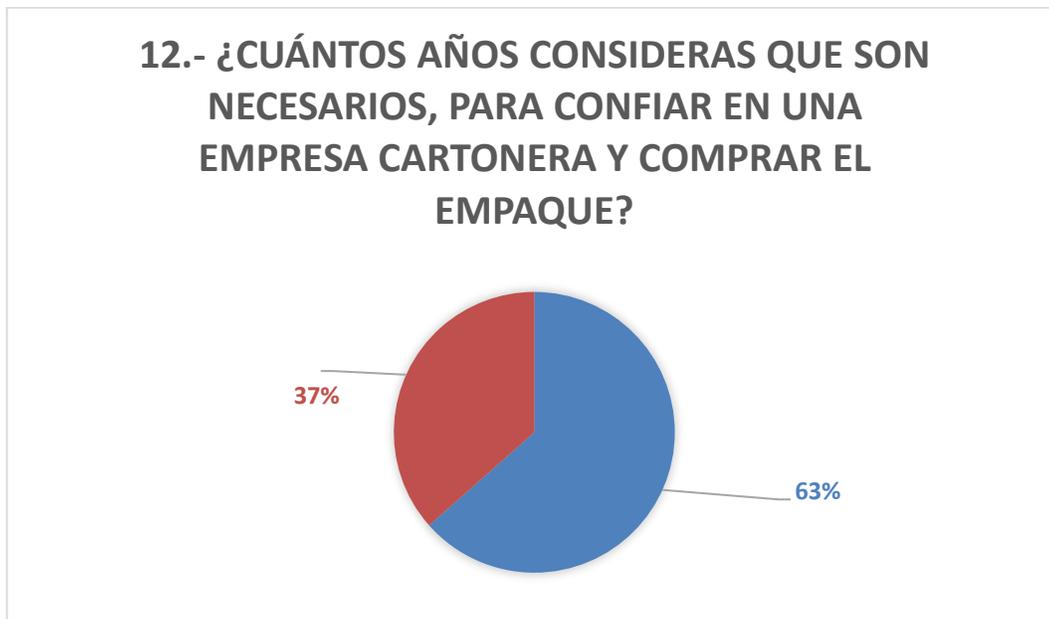
Estos resultados ofrecen una visión general de la satisfacción de los encuestados con su proveedor actual de cartón corrugado en la zona oriente de Ixtapaluca. El hecho de que el 52% de los encuestados indique una satisfacción estable y excelente refleja una alta satisfacción y confianza en su proveedor actual. Por otro lado, el 48% de los encuestados que mencionó una satisfacción moderada, conforme y bien indica que

aún hay espacio para mejorar y satisfacer mejor las necesidades y expectativas de estos clientes.

Para mantener la satisfacción de los clientes satisfechos y mejorar la satisfacción de aquellos que se encuentran en el grupo de satisfacción moderada, sería importante que el proveedor actual de cartón corrugado en la zona oriente de Ixtapaluca se enfoque en fortalecer la calidad del producto, mejorar la atención al cliente y brindar soluciones personalizadas según las necesidades de cada cliente.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 52% de los encuestados está satisfecho de manera estable y excelente con su proveedor actual de cartón corrugado, mientras que el 48% tiene una satisfacción moderada, conforme y bien. Estos resultados subrayan la importancia de mantener altos estándares de calidad y servicio para satisfacer las necesidades de los clientes satisfechos, así como mejorar las áreas que generan una satisfacción moderada para aumentar la satisfacción general de los clientes en la zona oriente de Ixtapaluca.

Figura 4.12 Gráfico - ¿Cuántos años consideras que son necesarios, para confiar en una empresa cartonera y comprar el empaque?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para determinar la cantidad de años que los encuestados consideran necesarios para comprar el empaque de cartón corrugado. Los resultados muestran que el 63% de los encuestados contestó que se necesita menos de cinco años, más de cinco años o ningún tiempo para comprar el empaque de cartón corrugado. Por otro lado, el 37% de los encuestados indicó que se necesita más de diez y quince años de experiencia en el mercado.

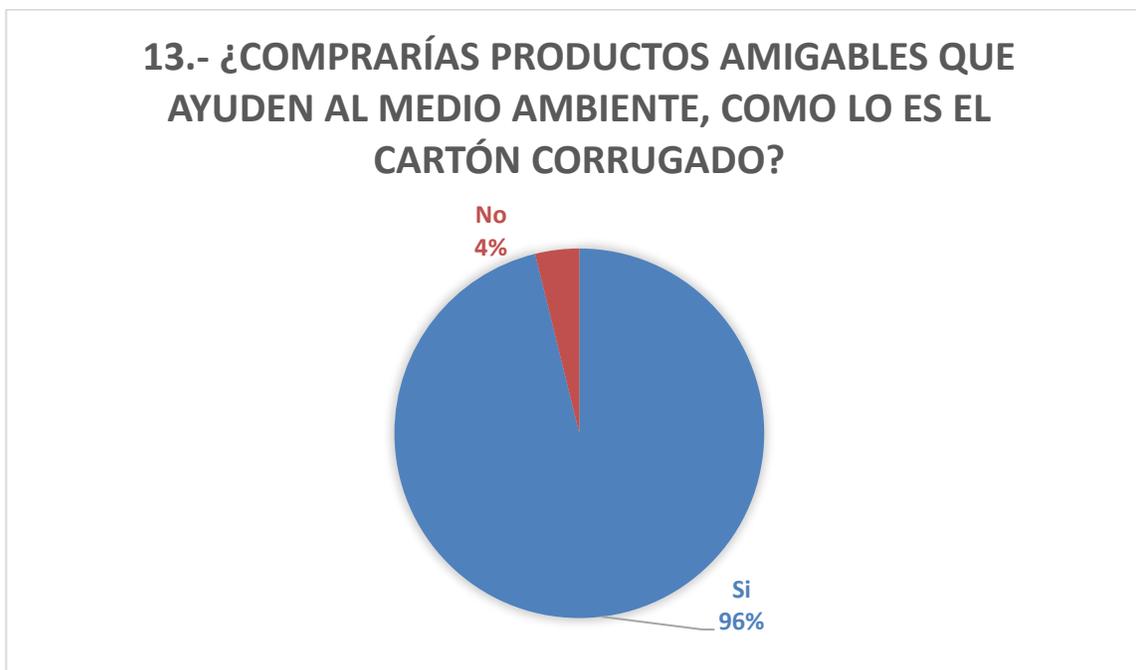
Estos resultados ofrecen una visión general de la percepción de los encuestados sobre el tiempo necesario para adquirir el empaque de cartón corrugado. El hecho de que el 63% de los encuestados mencione un período de menos de cinco años, más de cinco años o ningún tiempo indica una percepción de que no se requiere un largo tiempo

para realizar la compra de este tipo de empaque. Esto podría sugerir que los encuestados consideran que el proceso de compra es relativamente rápido y eficiente.

Por otro lado, el 37% de los encuestados que mencionó que se necesita más de diez y quince años de experiencia en el mercado sugiere que un segmento de los encuestados considera que se requiere un conocimiento más profundo y una mayor trayectoria en la industria para realizar una compra adecuada de empaque de cartón corrugado.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 63% de los encuestados considera que se necesita menos de cinco años, más de cinco años o ningún tiempo para comprar el empaque de cartón corrugado, mientras que el 37% menciona que se requiere más de diez y quince años de experiencia en el mercado. Estos resultados muestran diferentes percepciones sobre el tiempo necesario para realizar una compra de empaque de cartón corrugado y podrían ser útiles para comprender las expectativas y necesidades de los clientes en relación con el proceso de compra en este mercado.

Figura 4.13 Gráfico - ¿Compraría productos amigables que ayuden al medio ambiente, como lo es el cartón corrugado?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

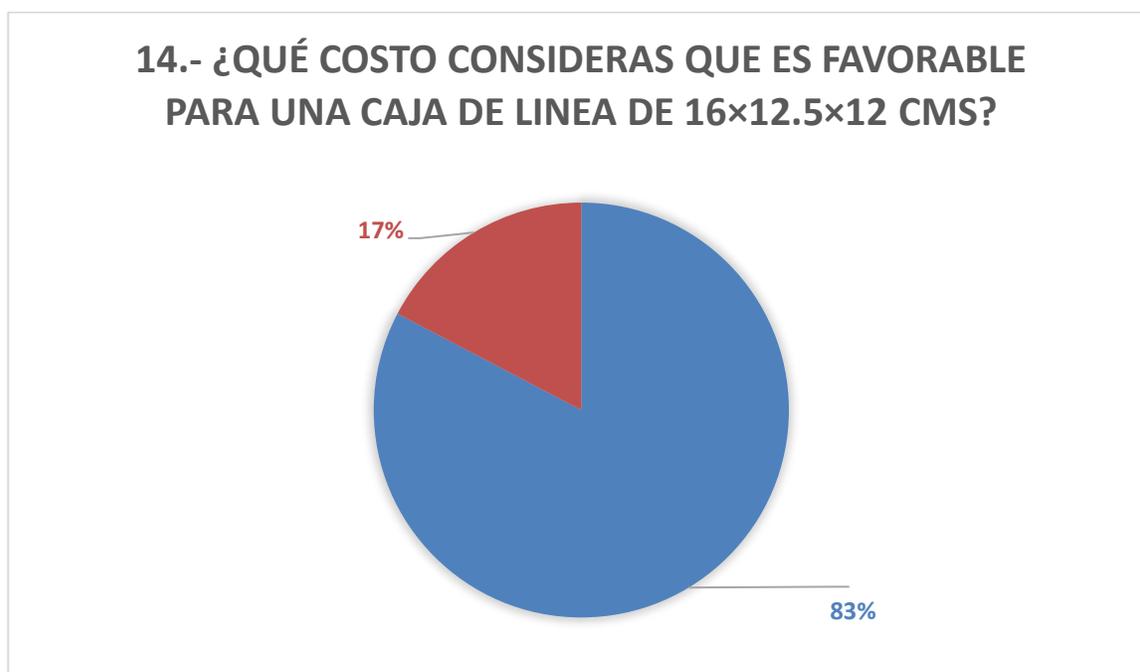
La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para evaluar la disposición de los encuestados a comprar productos amigables con el medio ambiente, como el cartón corrugado. Los resultados muestran que el 96% de los encuestados contestó afirmativamente, indicando que sí comprarían estos productos amigables con el medio ambiente. Por otro lado, el 4% de los encuestados indicó que no comprarían estos productos.

Estos resultados reflejan una alta aceptación y disposición de los encuestados hacia la compra de productos amigables con el medio ambiente, como el cartón corrugado. El hecho de que el 96% de los encuestados esté dispuesto a comprar estos productos sugiere una creciente conciencia ambiental y una preferencia por opciones más sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

Por otro lado, el 4% de los encuestados que indicó que no compraría estos productos puede deberse a diferentes razones, como la falta de información sobre los beneficios ambientales de estos productos, la preferencia por opciones más económicas o la falta de acceso a los mismos.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 96% de los encuestados está dispuesto a comprar productos amigables con el medio ambiente, como el cartón corrugado, mientras que el 4% no compraría estos productos. Estos resultados muestran una fuerte preferencia por opciones más sostenibles y respetuosas con el medio ambiente, lo que destaca la importancia de ofrecer productos y soluciones eco-amigables en el mercado.

Figura 4.14 Gráfico - ¿Qué costo consideras que es favorable para una caja de línea de 16x12?5x12 cms?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

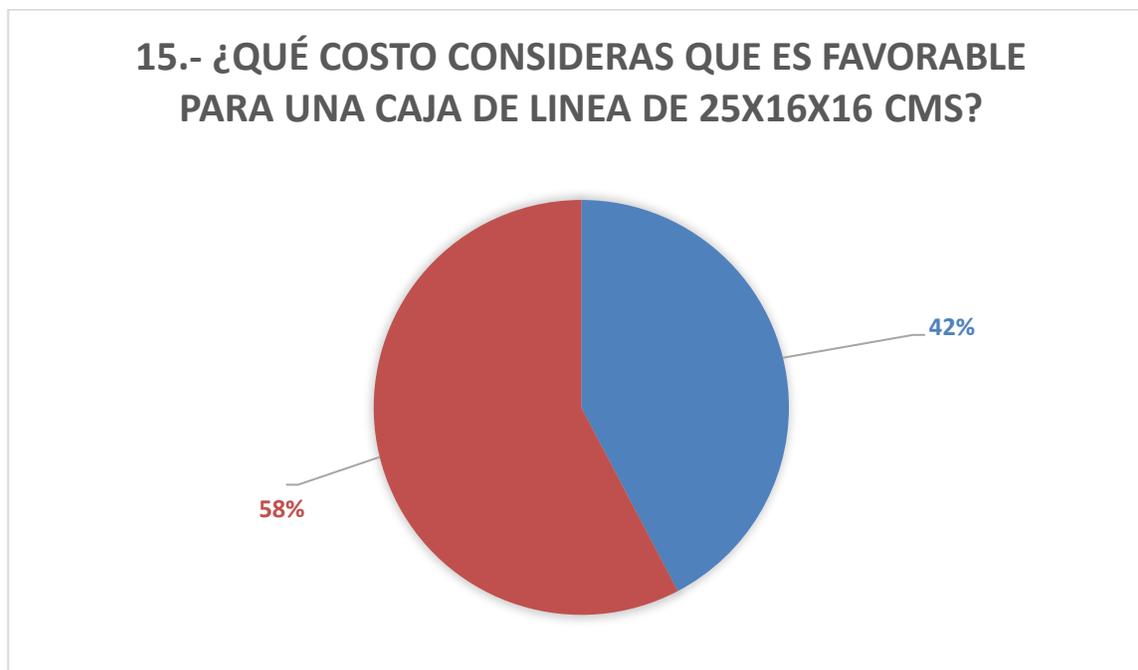
La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para determinar la percepción del costo de una caja de dimensiones 16x12.5x12 CMS. Los resultados muestran que el 83% de los encuestados contestó que el costo aproximado se encuentra en el rango de \$198.50 a \$190. Por otro lado, el 17% de los encuestados indicó que el costo se encuentra en el rango de \$195 a \$200.

Estos resultados reflejan la percepción de los encuestados sobre el costo adecuado para una caja de las dimensiones mencionadas. El hecho de que el 83% de los encuestados haya seleccionado un rango de costo más bajo, específicamente en el rango de \$198.50 a \$190, sugiere que la mayoría de los encuestados considera que ese es el costo indicado para una caja de esas dimensiones.

El 17% de los encuestados que optaron por un rango de costo ligeramente más alto, es decir, de \$195 a \$200, podría tener diferentes razones para considerar ese rango como el adecuado, como preferencias individuales o la percepción de un mayor valor agregado en ese rango de precios.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 83% de los encuestados considera que el costo aproximado adecuado para una caja de dimensiones 16x12.5x12 CMS se encuentra en el rango de \$198.50 a \$190, mientras que el 17% considera que el costo se encuentra en el rango de \$195 a \$200. Estos resultados proporcionan información valiosa sobre las expectativas de los encuestados en cuanto al costo de una caja en particular y podrían ser útiles para establecer estrategias de precios en el mercado.

Figura 4.15 Gráfico - ¿Qué costo consideras que es favorable para una caja de línea de 25x16x16 cms?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

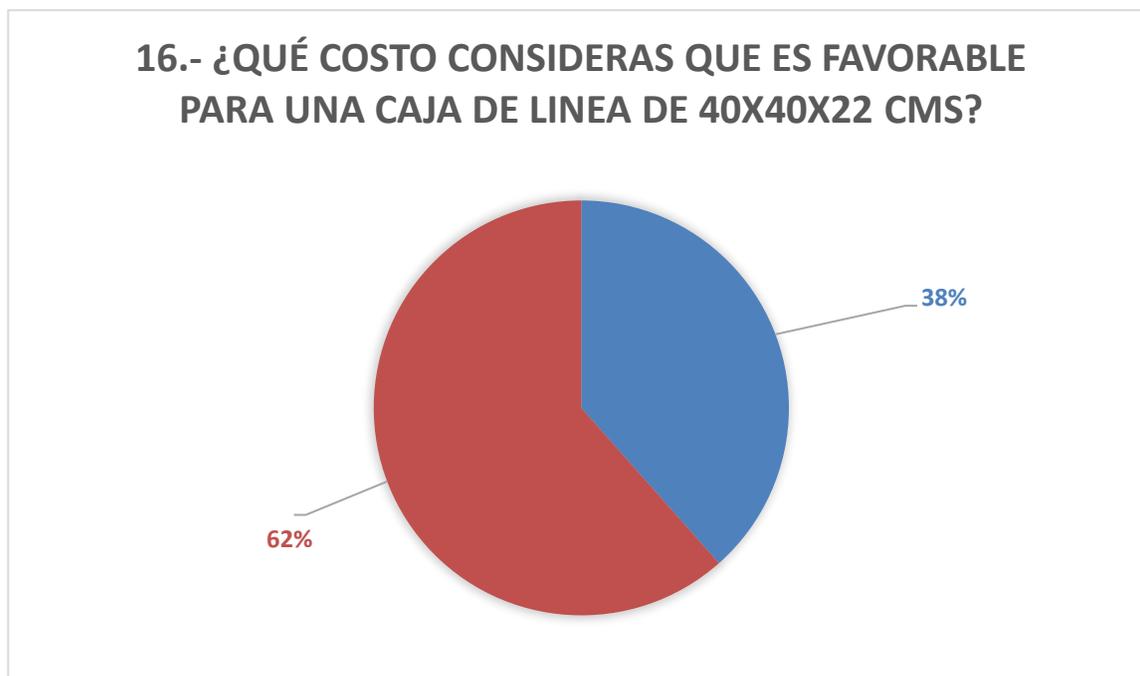
La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para determinar la percepción del costo de una caja de dimensiones 25x16x16 CMS. Los resultados muestran que el 58% de los encuestados contestó que el costo aproximado se encuentra en el rango de \$248 a \$260. Por otro lado, el 42% de los encuestados indicó que el costo se encuentra en el rango de \$222 a \$230.

Estos resultados reflejan la percepción de los encuestados sobre el costo adecuado para una caja de las dimensiones mencionadas. El hecho de que el 58% de los encuestados haya seleccionado un rango de costo más elevado, específicamente en el rango de \$248 a \$260, sugiere que la mayoría de los encuestados considera que ese es el costo indicado para una caja de esas dimensiones.

El 42% de los encuestados que optaron por un rango de costo ligeramente más bajo, es decir, de \$222 a \$230, podría tener diferentes razones para considerar ese rango como el adecuado, como preferencias individuales o la percepción de un menor valor agregado en un rango de precios más alto.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 58% de los encuestados considera que el costo aproximado adecuado para una caja de dimensiones 25x16x16 CMS se encuentra en el rango de \$248 a \$260, mientras que el 42% considera que el costo se encuentra en el rango de \$222 a \$230. Estos resultados proporcionan información valiosa sobre las expectativas de los encuestados en cuanto al costo de una caja en particular y podrían ser útiles para establecer estrategias de precios en el mercado.

Figura 4.16 Gráfico - ¿Qué costo consideras que es favorable para una caja de línea de 40x40x22 cms?



Nota: Fuente de elaboración propia utilizado de Excel y Google forms, sobre los resultados arrojados de la encuesta.

La información proporcionada indica que se realizó una encuesta para determinar la percepción del costo de una caja de dimensiones 40x40x22 CMS. Los resultados muestran que el 62% de los encuestados contestó que el costo aproximado se encuentra en el rango de \$966 a \$1,000. Por otro lado, el 38% de los encuestados indicó que el costo se encuentra en el rango de \$912.50 a \$925.

Estos resultados reflejan la percepción de los encuestados sobre el costo adecuado para una caja de las dimensiones mencionadas. El hecho de que el 62% de los encuestados haya seleccionado un rango de costo más elevado, específicamente en el rango de \$966 a \$1,000, sugiere que la mayoría de los encuestados considera que ese es el costo indicado para una caja de esas dimensiones.

El 38% de los encuestados que optaron por un rango de costo ligeramente más bajo, es decir, de \$912.50 a \$925, podría tener diferentes razones para considerar ese rango como el adecuado, como preferencias individuales o la percepción de un menor valor agregado en un rango de precios más alto.

En resumen, los resultados de la encuesta indican que el 62% de los encuestados considera que el costo aproximado adecuado para una caja de dimensiones 40x40x22 CMS se encuentra en el rango de \$966 a \$1,000, mientras que el 38% considera que el costo se encuentra en el rango de \$912.50 a \$925. Estos resultados proporcionan información valiosa sobre las expectativas de los encuestados en cuanto al costo de una caja en particular y podrían ser útiles para establecer estrategias de precios en el mercado.

Conclusión:

Propuestas de Solución en la Dirección Estratégica de la empresa Carto Nieto aplicado en el conocimiento, satisfacción y costo

Basándome en la información proporcionada, se observa que el análisis de la encuesta aplicada en la Zona Oriente del Estado de México, específicamente en el municipio de Ixtapaluca, muestra resultados favorables en cuanto a la importancia de la dirección estratégica en la empresa. Sin embargo, se ha identificado que existe un problema en la implementación de la dirección estratégica, ya que los encuestados no tienen presente la visión y misión de la empresa, lo que genera falta de claridad sobre el rumbo y objetivo de la dirección estratégica. Esto representa una oportunidad para enfocarse en los puntos fundamentales de la dirección estratégica y reforzar su importancia.

En cuanto a la satisfacción de los proveedores de cartón corrugado en la zona, los encuestados muestran conformidad en términos de compra, satisfacción y costo del cartón corrugado. Esto implica que los proveedores actuales cumplen con las expectativas de los clientes en el municipio de Ixtapaluca. Sin embargo, se puede realizar un análisis más detallado sobre el consumo y la compra de los derivados de cartón corrugado para complementar la protección de los empaques. Asimismo, se puede explorar la viabilidad de enfatizar y promover nuevos empaques ecofriendly entre los clientes de este municipio.

En resumen, en el Capítulo V de la tesis se proponen soluciones en la dirección estratégica de la empresa Carto Nieto, enfocadas en mejorar el conocimiento, la satisfacción y el costo. Se sugiere trabajar en la claridad y comunicación de la visión y misión de la empresa, así como realizar análisis más detallados sobre el consumo de los derivados de cartón corrugado y promover los empaques ecofriendly en el

municipio de Ixtapaluca. Estas propuestas tienen como objetivo mejorar la dirección estratégica y brindar una mayor satisfacción a los clientes.

CAPITULO V: IMPACTOS

5.1 Propuesta para la solución del problema

En el presente trabajo se buscará la opción más adecuada para aplicar una correcta Implementación de la dirección estratégica aplicado en conocimiento, satisfacción y costo del cartón corrugado, caso: empresa Carto Nieto S.A. de C.V.; dentro del municipio de Ixtapaluca, Estado de México”.

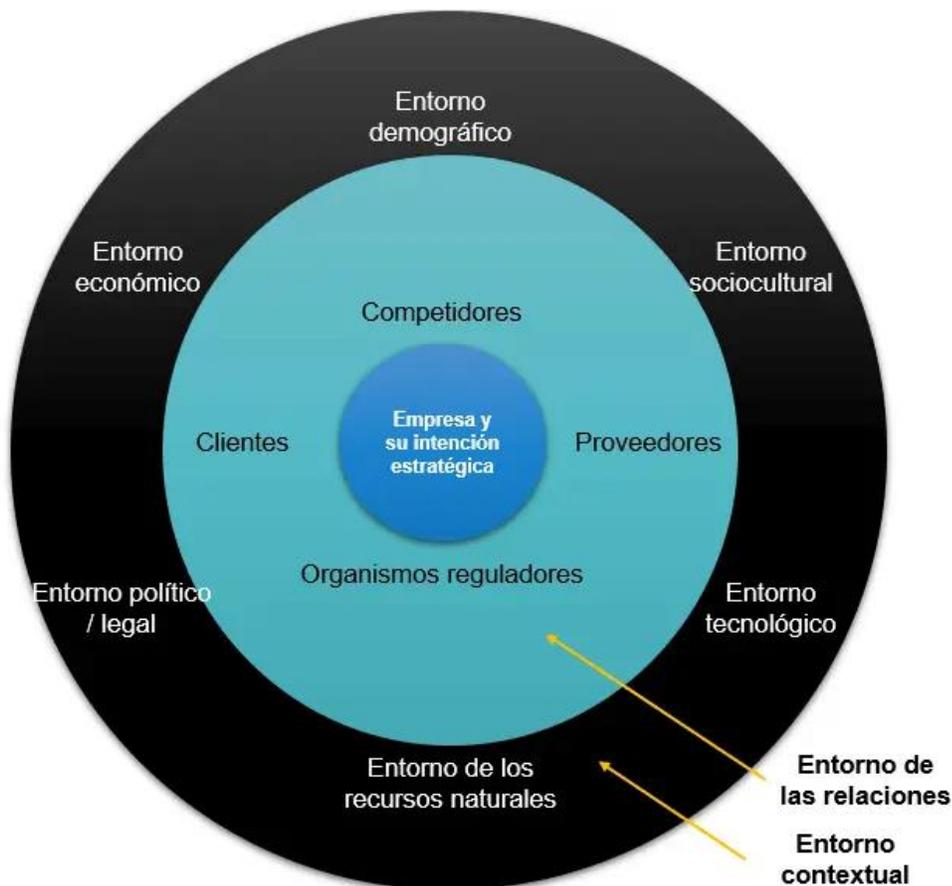
Lo primero a evaluar es la implementación de la Dirección Estratégica. La economía de un país siempre ha estado íntimamente ligada a la productividad de la empresa (Jones & Jones, 1979; Carrillo, Bergamini, & Navarro, 2014; Carvajal & Zuleta, 2017), entendida como el sistema abierto donde interactúan proveedores, clientes, trabajadores, comunidades, con el fin de brindar productos y servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad (Balestri, Saravia, Poma, & Fuentes, 2017; Hernández & Soler, 2017).

Dado que en el presente cuestionario aplicado en los clientes de la zona oriente del Estado de México, han contestado favorablemente los procesos implementados en su empresa en conjunto con la Dirección Estratégica, pero el resto de la población que contesto que no, se debería enfatizar en usar un plan de capacitación, es por ello por lo que la empresa Carto Nieto propone el siguiente plan con cinco pasos para construir un plan estratégico:

Conocer el entorno de la empresa

El entorno de la organización cambia constantemente, hoy más que antes y menos que mañana. Cambia por la acción e interacción de una serie de fuerzas dinámicas, las cuales pueden ser agrupadas en dos dimensiones del entorno externo: el entorno contextual o macroentorno y el entorno de las relaciones o microambiente.

Figura 5.1 Diagnóstico del entorno organizacional



Nota: Imagen - Diagnóstico del entorno organizacional - Chiavenato, Sapiro (2011)
PESTAL

Paso 1: Piensa en los factores potenciales

En este paso, te dedicarás a pensar en los factores circundantes que afectan a tu negocio en general. Aquí es donde cobra relevancia el significado del acrónimo PEST, el cual significa:

1. Político: ¿Se aproximan elecciones que podrían afectar a tu negocio? ¿Alguna de las iniciativas propuestas en esa votación podría afectar el desempeño de tu

negocio? ¿Hay regulaciones gubernamentales que debas considerar antes de avanzar con tu proyecto?

2. Económico: ¿En qué estado se encuentra la economía actual? ¿En crecimiento, en una meseta o en declive? Si el negocio con que trabajas tiene alcance internacional, pregúntate también si los tipos de cambio sufrirán modificaciones. Además, ¿la economía afecta a los hábitos de compra del mercado objetivo? ¿Hay aranceles o restricciones comerciales que debas considerar? ¿Cuál es la tasa de empleo actual? ¿Podría afectar a tus planes de contratación?
3. Sociocultural: ¿El comportamiento de alguno de los socios podría afectar a tu negocio? ¿Cuáles son las tendencias de empleo en las áreas en las que piensas contratar empleados? ¿Los cambios de actitud generacionales posteriores al proceso de contratación, podrían afectar los procesos de toma de decisiones de tus clientes? ¿Hay movimientos sociales que afecten las posturas tomadas con respecto al desarrollo profesional?
4. Tecnológico: ¿Hay innovaciones tecnológicas que puedan afectar la manera en que diriges los negocios? ¿La competencia tiene acceso a tecnología nueva a la que probablemente tú no tengas acceso? ¿Quieres agregar un tipo nuevo de tecnología a tu negocio que probablemente afecte la manera en que lo llevas adelante?
5. Ecológico: ¿Qué impacto tendrá tu nueva propuesta de negocio en el medioambiente? ¿Cómo afectará el medioambiente a tu negocio? ¿El clima podría afectar en gran medida la manera en que funciona tu negocio?
6. Legal: ¿Hay leyes o reglamentaciones vigentes que afecten la manera en que funciona tu negocio? ¿Tu equipo podría incurrir en problemas legales graves? ¿Tienes una estrategia pensada sobre cómo abordarías una situación tal?

Paso 2: Piensa en las oportunidades

Después de analizar los cuatro factores descriptos del acrónimo PEST, piensa en las oportunidades potenciales en las que podría diversificarse el negocio. Ahora, es el momento del análisis FODA. Después de haber aportado ideas sobre los cuatro factores, puedes utilizar la información del análisis para realizar uno FODA basado en esa información, a medida que tu negocio se expande.

Piensa en la pandemia por COVID-19 como ejemplo. Con el confinamiento se presentaron diferentes cambios políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos. Como resultado, las empresas como Zoom experimentaron un crecimiento enorme cuando los equipos optaron por soluciones para trabajo remoto centradas en la colaboración y las conexiones en tiempo real.

Descubre cómo Zoom ahorra tiempo con Asana

Paso 3: Piensa en las amenazas

Del mismo modo en que estudiarías las amenazas para un análisis FODA, en este caso deberás considerar las amenazas basándote en la información reunida en el paso uno. Lo que se evalúa en este caso son las amenazas potenciales de negocios, pero también deberías considerar crear planes de contingencia para tener todo previsto en caso de que algún riesgo potencial se haga efectivo.

Un ejemplo común de este escenario es un año electoral. ¿De qué manera administrarás los negocios dependiendo de los resultados electorales? Como los ciclos de elecciones son constantes, habrá suficiente tiempo como para planificar en qué medida una elección podría afectar o alterar al negocio.

Paso 4: Ponte en acción

Llegó la hora de iniciar el proceso de planificación estratégica y de establecer los objetivos de negocios, basándote en toda la información que has reunido. Entender cuáles son estas amenazas potenciales, los factores y las oportunidades te resultará útil para ayudar a tu equipo a atravesar el proceso de toma de decisiones; además, aportará información útil para la siguiente estrategia.

Consejo: destaca las áreas clave de tu plan de negocios y explica qué factores externos afectan la decisión. Por ejemplo, podrías señalar el hecho de que tu negocio está ubicado en una ciudad en la que hay universidad para explicar por qué buscas contratar más empleados de nivel básico para incorporarlos al equipo.

Cómo hacer un análisis PESTAL

En realidad, realizar este análisis no es complejo. El cómo hacerlo se limita a la reflexión sobre los aspectos del entorno que le conciernen a la empresa.

Por lo tanto, el éxito de la herramienta radica en la composición del equipo que hace el ejercicio. Considera un equipo con conocimiento de la empresa, participativo. Mejor si lo compone personal que trabajo en campo. Multidisciplinario. Con personas curiosas e informadas de la situación país. Trabajadores de diferentes procesos que sepan de lo que hablan es vital.

Figura 5.2 PESTAL



Nota: Imagen sacada de Google imágenes, como referencia de PESTEL

Caso de resolución Carto Nieto S.A. de C.V.

Análisis PESTEL						
						 CARTO NIETO <small>EL EMPUJE HACIENDO POR LAS OPORTUNIDADES</small>
Factor	Detalle	Plazo			Impacto	
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)		
Político	Cambio de presidente	El programa de gobierno se adecua a las necesidades y expectativas de la empresa en el municipio de Ixtapaluca	X	X	X	Positivo

	Tratados comerciales	Generar un tratado y fusión para impulsar en feria municipal de Ixtapaluca la venta y uso de cartón con PYMES aledañas	X	X	X	Positivo
	Las elecciones políticas de alcaldes y gobernadores	Podríamos tener colaboradores que trabajen en conjunto con los candidatos electos, que pueda generar algo neutro en nuestra venta			X	Indiferente
Económico	Divisa	La devaluación del dólar frente al peso Mexicano ha aumentado el precio de la materia prima por la fabricación de nuestros productos en un 15%	X			Positivo
	Aumento en las exportaciones	Los tratados de libre comercio del año pasado han permitido aumentar los ingresos por el concepto de exportaciones a México	X			Positivo
	Aumento de la tasa de interés	Debido al aumento de la tasa de interés la empresa no ha cumplido con su plan de inversiones, pues se requiere financiamiento de los bancos o inversores	X			Indiferente
Social	Aumento de la conciencia por unificar los empaques	Al analizar las fuentes de las ventas, un 60% indica que se han sido el uso constante de materiales de empaque para diversos artículos	X	X	X	Positivo

Tecnológico	Diseño digital	Puede ser posible realizar modelos digitales y físicos para optimizar los tiempos de producción y los costos	X	X	X	Positivo
	Robo de ideas de página y material publicitario	Puede que otras empresas ocupen tal cual la información de tú página y repliquen tu contenido	X	X	X	Negativo
Ambiental	Huella de carbono	Se está trabajando para implementar materiales Ecofriendly y ayudar a disminuir la huella de carbono	X	X	X	Positivo
	Residuos	La transformación de los residuos de producción toma tiempo y es costosa para la empresa	X			Negativo
Legal	Norma ISO 535:1991	La empresa debe dar cumplimiento al decreto - cajas de cartón 4G - la norma ISO 535:1991	X			Positivo

5.2 Costos de implementación de la propuesta

Implementación de Costos con base en la plataforma Ubits:

Figura 5.3 Ubits - Logo



Nota: Logo de Ubits sacado de su página oficial como referencia

1. Identificar los costos directos e indirectos de la implementación:

- Costo de la plataforma Ubits: Existen dos tipos de planes los cuales son los siguientes:

1.- Standard y 2.- MAX

Figura 5.4 Planes Estándar y MAX



Nota: Planes de Ubits sacado de su página oficial como referencia

- Costo de la certificación de la plataforma

1.- Costo Standard \$6,000 por colaborador + I.V.A.

2.- Costo MAX \$10,000 por colaborador + I.V.A.

Figura 5.5 Planes Estándar y MAX

¿Cuál se conecta mejor con la cultura de aprendizaje de tu empresa? Nosotros te podemos asesorar

	Standard Funcionalidades esenciales	MAX Acceso a todo el HUB
Contenido		
+1000 cursos y programas online	✓	✓
U-Inspire: Talks de CEOs para inspirarte	✓	✓
Spotlight: Conversaciones entre personalidades que cambian la sociedad	✓	✓
PLUG: Clases en vivo de desarrollo personal y bienestar	—	✓
WOBI: Master classes de world business influencers	—	✓
TED talks: Conferencias sobre ideas dignas de difundir	—	✓

Nota: Planes de Ubits sacado de su página oficial como referencia

2. Presupuesto de la implementación:

Curso de capacitación para 15 colaboradores:

1. Identificación de costos:

- Costo del curso de capacitación: \$6,000 o \$10,000 por versión
- Costo de materiales educativos adicionales: \$1,500
- Costo de transporte para el instructor: \$1,000
- Costo de alquiler de espacios adicionales: \$2,000 (en caso de que se requieran espacios adicionales para la capacitación)
- Costo de otros gastos administrativos: \$1,000

- Costo total para el curso de capacitación, con uno de los dos precios estimados: \$6,000 ó \$10,000

3.- Cálculo del presupuesto:

- Costo del curso de capacitación por participante: \$400 - \$667 por persona (dependiendo de la versión elegida)
- Costo total del curso para 15 personas:
 - Versión 1 (\$6,000): \$9,500 (\$6,000 del curso + \$1,500 de materiales + \$1,000 de transporte + \$1,000 otros gastos)
 - Versión 2 (\$10,000): \$13,500 (\$10,000 del curso + \$1,500 de materiales + \$1,000 de transporte + \$1,000 otros gastos)
- El costo del alquiler de espacio adicional no se incluirá en el presupuesto a menos que sea necesario.

Este presupuesto estimado del curso de capacitación para 15 colaboradores es de \$9,500 a \$13,500, dependiendo de la versión elegida. Cabe señalar que los precios son estimados y pueden variar según la región geográfica de la empresa, el tipo de capacitación y el número de personas que participarán en el curso.

4.- Comunicar a los trabajadores acerca de la nueva plataforma:

Figura 5.6 Categorías de cursos UBITS



Nota: Imagen de referencia cursos de Ubits

Hoy en día el estar preparado en el mundo actual, ya no es un lujo es una necesidad que necesitan los colaboradores, para aplicar mejores herramientas de trabajo y desarrollar sus habilidades blandas, para convertirlas en habilidades fuertes, con este curso, se pretende desarrollarlas y mejorar la calidad de la dirección estratégica en la empresa Carto Nieto, al igual que se otorgara un certificado con valides curricular, por cada curso tomado y evaluación completada en la plataforma.

5.3 Fuentes de financiamiento

1. Financiamiento interno: Carto Nieto podría financiar el curso de capacitación utilizando sus propios recursos. Por ejemplo, podría destinar parte de las utilidades de la empresa a cubrir los costos del curso. Esta opción tiene la ventaja de que no se incurre en costos financieros adicionales, pero podría afectar la liquidez de la empresa.
2. Crédito bancario: Carto Nieto podría solicitar un préstamo bancario para financiar el curso de capacitación. Las condiciones de financiamiento dependerán de la tasa de interés y plazo del préstamo, y de la capacidad de pago de la empresa. Esta opción

puede ser conveniente si se consigue una tasa de interés baja y el plazo de pago es cómodo para la empresa.

3. **Financiamiento con proveedores:** Si el curso de capacitación es proporcionado por un proveedor externo, se podría negociar un plan de financiamiento que permita a Carto Nieto pagar el curso en cuotas. Esto podría facilitar el acceso a la capacitación sin afectar significativamente la liquidez de la empresa.

4. **Crowdfunding:** Carto Nieto podría considerar la opción de financiarse a través de una plataforma de crowdfunding, donde colaboradores externos aportan pequeñas cantidades de dinero para financiar proyectos específicos. Esta opción podría ser atractiva si el curso de capacitación tiene un impacto social o ambiental relevante que llame la atención de potenciales donantes.

Cada opción de financiamiento tiene sus ventajas y desventajas, por lo que es importante evaluar cuidadosamente todas las posibilidades antes de tomar una decisión. Es importante considerar la capacidad de pago de la empresa, el costo financiero de cada opción y el plazo de pago para elegir la opción que sea más conveniente para Carto Nieto en términos de costo y beneficio.

5.4 Beneficios que aporta la propuesta

5.4.1 Beneficios Cualitativos

- **Mejora de la calidad y productividad de la empresa:** Al capacitar al personal, se logra que los empleados adquieran conocimientos y habilidades que les permitan desarrollar su trabajo de manera más eficiente y efectiva, lo que se traduce en una mejora en la calidad del trabajo y en una mayor productividad.

- Fortalecimiento del equipo de trabajo: La capacitación permite que los empleados desarrollen un sentido de pertenencia y mayor compromiso con la empresa, lo que se traduce en un fortalecimiento del equipo de trabajo y en una mayor motivación.

- Actualización y adaptación al cambio: La capacitación permite que los empleados estén al día en cuanto a las nuevas tecnologías o cambios en los procesos de trabajo, lo que se traduce en una mayor capacidad de adaptación a los cambios y una mayor competitividad en el mercado.

5.4.2 Costo-Beneficio económico

- Aumento de la rentabilidad: Al tener empleados más capacitados, se logra que la empresa sea más eficiente y productiva, lo que a su vez se traduce en una mayor rentabilidad.

- Ahorro en costos: Al mejorar la calidad del trabajo y reducir el número de errores, se logra una disminución en los costos de la empresa, lo que se traduce en un ahorro económico.

5.4.3 Costo-Beneficio Social

- Contribución al desarrollo económico: Al tener una empresa más productiva y rentable, se contribuye al desarrollo económico del país y se fomenta la creación de empleo.

- Mejora de la calidad de vida de los empleados: Al capacitar a los empleados, se mejora su calidad de vida, ya que se les brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades que les permitan crecer profesionalmente.

CONCLUSIONES

En conclusión, los resultados de este estudio respaldan la hipótesis de investigación de que la dirección estratégica desempeña un papel fundamental en el conocimiento, satisfacción y costo del cartón corrugado, como se evidencia en el caso de Carto Nieto S.A. de C.V., ubicada en el municipio de Ixtapaluca, Estado de México.

En primer lugar, se encontró que la implementación de un enfoque estratégico en la gestión de la empresa ha sido clave para su éxito y crecimiento en el mercado del cartón corrugado. La dirección estratégica ha permitido a Carto Nieto establecer objetivos claros, definir su misión y visión, y desarrollar estrategias efectivas para alcanzar sus metas.

Asimismo, se ha demostrado que el conocimiento es un recurso estratégico fundamental para la empresa. Carto Nieto ha reconocido la importancia de fomentar un ambiente de aprendizaje continuo y ha invertido en la capacitación y desarrollo de habilidades de su personal. Esto ha contribuido a un mayor nivel de conocimiento en la organización, lo que a su vez ha impulsado la innovación, mejorado los procesos productivos y respaldado la toma de decisiones informadas.

En cuanto a la satisfacción de los clientes, se ha comprobado que la dirección estratégica desempeña un papel relevante en la generación de valor. Carto Nieto ha implementado estrategias orientadas a comprender las necesidades de sus clientes y ha enfocado sus esfuerzos en ofrecer productos y servicios de calidad. Además, ha establecido relaciones sólidas y duraderas con los clientes, lo que ha resultado en altos niveles de satisfacción y en la consolidación de la empresa en el mercado del cartón corrugado.

Por último, se ha determinado que la dirección estratégica contribuye a la optimización de los recursos y la eficiencia en la gestión de la empresa. Mediante la implementación de estrategias de reducción de costos, control de inventarios y mejora de los procesos, Carto Nieto ha logrado incrementar su rentabilidad y competitividad. La dirección estratégica ha permitido a la empresa mantener precios competitivos en el mercado del cartón corrugado sin comprometer la calidad de sus productos.

En resumen, este estudio ha demostrado que la dirección estratégica aplicada en Carto Nieto S.A. de C.V. ha tenido un impacto significativo en el conocimiento, satisfacción y costo del cartón corrugado. La empresa ha logrado establecer una visión clara, desarrollar estrategias adecuadas y promover el aprendizaje continuo en su personal, lo que ha llevado a una mayor satisfacción de los clientes, una gestión de costos más eficiente y un crecimiento sostenido en el mercado. Estos hallazgos subrayan la importancia de una gestión estratégica efectiva para el éxito y la competitividad de las organizaciones en la industria del cartón corrugado y otros sectores afines.

RECOMENDACIONES

1. Implementación de un enfoque estratégico: Recomienda a la empresa Carto Nieto S.A. de C.V. adoptar un enfoque estratégico en la gestión de su negocio de cartón corrugado. Esto implica la definición clara de objetivos estratégicos a largo plazo, la identificación de los factores clave de éxito y el diseño de un plan de acción para alcanzar dichos objetivos.
2. Análisis de la cadena de valor: Sugiere realizar un análisis detallado de la cadena de valor de la empresa, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final. Identifica las actividades que generan mayor valor y aquellas que podrían mejorarse para reducir costos o aumentar la satisfacción del cliente. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora y optimización en la producción y entrega de cartón corrugado.
3. Desarrollo del conocimiento organizacional: Recomienda fomentar el desarrollo y la gestión del conocimiento en la organización. Esto implica la implementación de prácticas y herramientas que faciliten la captura, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de la empresa. Por ejemplo, se podrían establecer sistemas de gestión del conocimiento, promover el intercambio de información entre los empleados y fomentar la formación y capacitación continua.
4. Mejora de la satisfacción del cliente: Sugiere realizar estudios de satisfacción del cliente para identificar áreas de mejora en la calidad del producto, el servicio al cliente y los tiempos de entrega. Recomienda implementar programas de mejora continua basados en los comentarios y sugerencias de los clientes para asegurar que se cumplan sus expectativas y mantener su lealtad.
5. Optimización de costos: Recomienda llevar a cabo análisis de costos para identificar áreas de ineficiencia o desperdicio en los procesos de producción y distribución del cartón corrugado. Se podrían buscar alternativas para reducir costos, como la optimización de la cadena de suministro, la adopción de tecnologías más eficientes o la búsqueda de proveedores más competitivos.
6. Monitoreo y evaluación de resultados: Sugiere establecer indicadores de desempeño clave para medir el impacto de las acciones implementadas. Esto permitirá realizar un seguimiento de los resultados obtenidos, identificar desviaciones y realizar ajustes cuando sea necesario. Además, se recomienda realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos establecidos.

Referencias Bibliográficas

Economista, E. (2022, agosto 20). Sin planeación, empresas en México. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Sin-planeacion-empresas-en-Mexico-20071026-0004.html>

Roncancio, G. (2018, mayo 24). ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? Pensemos.com. <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Garcia, I. (2020). Administración Estratégica De la visión a la ejecución. https://www.academia.edu/44155524/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_De_la_visi%C3%B3n_a_la_ejecuci%C3%B3n

Torres Hernández, Z. Administración estratégica. ed. México D.F: Grupo Editorial Patria, 2015. 369 p. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/tesi/39403?page=60>. Consultado en: 17 Jun 2023

(S/f). Crecemype.pe. Recuperado el 17 de junio de 2023, de https://crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf

Rodríguez, S. (2019, agosto 31). Origen del Cartón: la historia de un gran invento. Rusketa. <https://www.rusketa.com/cual-es-el-origen-del-carton/>

Sandulli, F. D., & Chesbrough, H. (2009). Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos. *Universia business review*, 22, 12–39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43311704002>

Quijano, G. (2018, febrero 13). Qué es un modelo de negocio y cómo hacerlo efectivo. OpenMind. <https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-y-como-hacerlo-efectivo/>

México, cuarto país reciclador del mundo de papel y cartón. (2020, octubre 27). Globalindustries.Mx. <https://globalindustries.mx/mexico-cuarto-pais-reciclador-del-mundo-de-papel-y-carton/>

Peiró, R. (2017, agosto 4). Modelo de negocio. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html>

(S/f-b). Edu.ar. Recuperado el 17 de junio de 2023, de <https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

España, A. (2012, febrero 27). ¿Qué es la rentabilidad? Observatorio del Inversor; ANDBANK Spain. <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/que-es-la-rentabilidad/>

Gonzales, B. (2018, octubre 11). Cartón corrugado: tipos y usos en el embalaje. RAJA® Blog | Consejos de embalaje, logística y más; RAJA ES. <https://www.rajapack.es/blog-es/productos/carton-corrugado-tipos-usos-embalaje/>

Peiró, R. (2020, junio 4). Calidad. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>

Muente, G. (2019, septiembre 29). Aprende cómo puede ayudarte saber cuáles son los tipos de productos para tus estrategias de marketing. Rock Content - ES; Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-productos/>

Norma oficial mexicana NOM-024-SCT2/2010, Especificaciones para la construcción y reconstrucción, así como los métodos de ensayo (prueba) de los envases y embalajes de las substancias, materiales y residuos peligrosos. (s/f). Gob.mx. Recuperado el 17 de junio de 2023, de <https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/4216/sct/sct.htm>

C&S Packaging Supplier. (s/f). CAJAS DE CARTÓN APROBADAS POR LA ONU - 4G / 4GV. C&S Packaging Supplier. Recuperado el 17 de junio de 2023, de <https://www.cyspack.com/es/cajas-de-carton-aprobadas-por-la-onu-4g-4gv/producto/6/117>

Cumple con las normativas de exportación en cajas y cartón corrugado. (s/f). Com.mx. Recuperado el 17 de junio de 2023, de <https://www.pcm.com.mx/learning-center/cumple-con-las-normativas-de-exportacion-en-cajas-y-carton-corrugado>

Ensayo de estallido. (s/f). ISO 2758 Ensayo de estallido de papel a cartón corrugado pesado. Recuperado el 17 de junio de 2023, de <https://www.zwickroell.com/es/sectores/papel-carton-y-papel-tisu/papel/ensayo-de-estallido-iso-2758/>

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2011, noviembre 22). Advenimiento. Definición.de; Definicion.de. <https://definicion.de/advenimiento/>

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2011, noviembre 14). Papiro. Definición.de; Definicion.de. <https://definicion.de/papiro/>

Gil, M. (2019, enero 25). Proceso de selección: qué es y cómo funciona. Marian Gil - Crecimiento como actitud; Marian Gil. <https://crecimientocomoactitud.com/blog/proceso-de-seleccion/>

Marin, A. (2017, octubre 2). ¿Qué es el embalaje? Características y funciones. RAJA® Blog | Consejos de embalaje, logística y más; RAJA ES. <https://www.rajapack.es/blog-es/que-es-embalaje-caracteristicas-funciones>

No title. (s/f). Uji.es. Recuperado el 17 de junio de 2023, de <http://www.mecapedia.uji.es/pages/manivela.html>

Multicomponente - Definición y sinónimos de multicomponente en el diccionario italiano. (s/f). Educalingo.com. Recuperado el 17 de junio de 2023, de <https://educalingo.com/es/dic-it/multicomponente>

Bloomberg. (s/f). Bloomberg.com. Recuperado el 23 de junio de 2023, de <https://www.bloomberg.com/latam/blog/el-financiero-y-bloomberg-lanzan-la-revista-bloomberg-businessweek-mexico/>

Caja plegable: ¿Cuál es la mejor del 2023? (2023, marzo 16). SINCABLE. <https://www.sincable.mx/caja-plegable/>

Calidad total: definición y conceptos fundamentales. (2022, junio 21). ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2022/06/calidad-total-definicion-y-conceptos-fundamentales/>

Gonzales, B. (2018, octubre 11). Cartón corrugado: tipos y usos en el embalaje. RAJA® Blog | Consejos de embalaje, logística y más; RAJA ES. <https://www.rajapack.es/blog-es/carton-corrugado-tipos-usos-embalaje>

Guzmán, C. (2023, enero 24). ¿Qué es el Coaching? Maestrías y MBA. <https://www.ceupe.mx/blog/que-es-el-coaching.html>

Significado de Contemporáneo. (s/f). Significado.net. Recuperado el 23 de junio de 2023, de <https://significado.net/contemporaneo/>

Coroplast. (s/f). Plastitec.mx. Recuperado el 23 de junio de 2023, de <https://www.plastitec.mx/coroplast.html>

Crecimiento sostenible. (s/f). Modii.org. Recuperado el 23 de junio de 2023, de <https://modii.org/crecimiento-sostenible/>

Montaño, N. (s/f). ¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando? Ambit-bst.com. Recuperado el 23 de junio de 2023, de <https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>

Utel, I. (2015, julio 6). ¿Qué es la dirección estratégica? BLOG | Utel. <https://utel.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-es-la-direccion-estrategica/>

Wikipedia contributors. (s/f). Gestión del tiempo. Wikipedia, The Free Encyclopedia. https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Gesti%C3%B3n_del_tiempo&oldid=151943768

Tomas, D., & Cyberclick. (s/f). Matriz DOFA: qué es y cómo planificar cualquier estrategia. Cyberclick.es. Recuperado el 23 de junio de 2023, de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/matriz-dofa-que-es-y-como-planificar-cualquier-estrategia>

Laura. (2022, julio 26). Qué es Downsizing y cómo impacta en tu empresa. WorkMeter. <https://www.workmeter.com/blog/downsizing/>

Qué es el Empowerment. (2018, septiembre 6). Significados. <https://www.significados.com/empowerment/>

Euroinnova Business School. (2021, diciembre 23). ¿Qué es enfoque teórico metodológico? - Euroinnova. Euroinnova Business School. <https://www.euroinnova.mx/blog/que-es-enfoque-teorico-metodologico>

(S/f). Redalyc.org. Recuperado el 23 de junio de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/5530/553057362004/html/>

Terreros, D. (2022, febrero 14). ¿Qué es un nicho de mercado? Tipos y ejemplos. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/nicho-de-mercado>

Martins, J. (2020, agosto 5). ¿Qué son los OKR? Guía para entender los objetivos y resultados clave [2020] • Asana. <https://asana.com/es/resources/okr-meaning>

Westreicher, G. (2020, mayo 24). Optimización. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/optimizacion.html>

Planeación Institucional. (s/f). Edu.co. Recuperado el 23 de junio de 2023, de <https://www.ucundinamarca.edu.co/sgc/index.php/macroproceso-estrategico/proceso-gestion-planeacion>

¿Qué es un plan táctico y por qué es tan importante para impulsar tu empresa? (2023, marzo 10). Zendesk MX. <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-un-plan-tactico/>

Díaz, J. E. S. (2015, noviembre 4). ¿Qué es la retención del cliente y cómo lograrla con éxito? QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/conoce-el-verdadero-valor-de-la-retencion-del-cliente/>

Unidad General de Asuntos Jurídicos. (s/f). Gob.mx. Recuperado el 4 de julio de 2023, de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/123.pdf>

Acceso al portal. (s/f). Gob.mx. Recuperado el 5 de julio de 2023, de <https://mua.economia.gob.mx/mua-web/muaHome>

Identifica los elementos de un acta constitutiva · Secretaría de Economía. (2021, diciembre 14). Secretaría de Economía. <https://e.economia.gob.mx/guias/elementos-de-un-acta-constitutiva/>

GLOSARIO

Advenimiento:

Es un término vinculado al verbo advenir, del latín advenīre, que refiere a la acción de llegar, suceder, venir o sobrevenir. El advenimiento, por lo tanto, es la venida o llegada de algo o de alguien.

BusinessWeek:

La edición quincenal en español de la aclamada revista de negocios y finanzas combina contenido nacional con reportajes internacionales.

Cajas plegables:

Es un sistema de almacenamiento con el que se optimizan los espacios pequeños. Hoy en día, esto es muy importante. Permite un fácil transporte, casi no ocupan espacio plegadas, y son muy cómodas. Además, son ideales para mantener el orden.

Calidad Total:

La Calidad Total, también conocida como Excelencia, se puede definir como una estrategia de gestión de la organización, cuyo objetivo principal es satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés. Estos grupos de interés suelen estar formados normalmente por empleados, accionistas y la sociedad en general.

Este concepto está muy relacionado con con lo que los profesionales del sector conocen como el ciclo Deming o PDCA, que se corresponde con las siglas en ingles de: Plan = Planificar, Do = Hacer, Check = Revisar y Adjust = Ajustar.

Este ciclo conocido como espiral de mejora continua es una estrategia basada en la mejora continua de la calidad, en cuatro pasos, los que se recogen en las iniciales PDCA.

Cartón corrugado:

El cartón corrugado, también denominado cartón ondulado, se caracteriza por combinar dos elementos en su estructura:

- Una (o varias) lámina de papel de ondulado, también conocida como flauta o medium, que ejerce como nervio central y que aporta al cartón corrugado un extra de resistencia. Si utilizamos el símil de un sándwich, este componente sería el jamón o el embutido que colocamos en el interior.
- Planchas de cartón liso (o liners), que se colocan en el exterior o que funcionan como separadores de distintas capas de flautas. Siguiendo con el ejemplo del bocadillo, los liners serían el pan.

Coaching:

Es un proceso en el cual una persona o un grupo de personas son puestas bajo la tutela de un coach que los observa, asiste, orienta, acompaña, motiva y evalúa durante un periodo de tiempo determinado o durante el desarrollo de un proyecto.

Contemporánea:

El término contemporáneo (del latín contemporaneus, que a su vez proviene del prefijo con-, que significa “convergencia” o “reunión”, y el término tempus, que significa “tiempo” o “duración”) es un adjetivo calificativo que se utiliza de manera genérica para referirse a aquello que pertenece a la misma época o momento.

Coroplast:

La lámina corrugada de polipropileno, un producto de poliolefina es un material liviano, conocido por su versatilidad en muchas industrias y aplicaciones.

El polipropileno corrugado se utiliza en las industrias de: artes gráficas, embalaje, agricultura, sector automotriz e industriales. Las aplicaciones comunes incluyen señalización, exhibición comercial y en tiendas, encuadernación, papelería, cajas, como separadores o revestimientos en empaques, revestimientos de cajuelas de vehículos y más.

Los contenedores de transporte de polipropileno corrugado son resistentes, reutilizables, retornables e impermeables son superiores al papel corrugado y perfecto para verduras recién cortados, refrigerados o congelados con hielo.

El polipropileno ofrece una buena resistencia a los ataques químicos o ácidos, tiene una baja absorción de humedad y un cierto aislamiento eléctrico.

Crecimiento sostenible:

El crecimiento sostenible puede entenderse como el tipo de desarrollo que combina la expansión económica y la responsabilidad ambiental (Consejo Económico y social de Naciones Unidas, 2008). Sin embargo, este es un término que plantea un debate entre una primera visión que da mayor relevancia al crecimiento económico y una segunda noción que, en cambio, prioriza la sostenibilidad ecológica.

Cuadro de Mando Integral:

Un cuadro de mando integral CMI (Balanced Scorecard) es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva general. El cuadro de mando ofrece una serie de indicadores numéricos y gráficos (de control, financieros, de estocaje, y demás áreas de la empresa) que ofrecen una visión general, objetiva y en tiempo real que ayuda a la toma de decisiones de los directivos.

Inicialmente, los cuadros de mando estaban basados exclusivamente en datos financieros (balance y cuenta de resultados) y se realizaban cada 3 meses. Esta visión financiera de la empresa limitaba la capacidad de los gerentes a la hora de tomar decisiones, pues los datos de los que disponían representaban a la empresa en el pasado.

Dirección estratégica:

La dirección estratégica es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio.

Es una de las principales actividades desarrolladas por los administradores superiores de una organización. Su importancia radica en que a través de ella se define el rumbo que la empresa seguirá y se establecen los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo del trabajo en la organización.

Distribución del tiempo:

Es el proceso de planear y ejercitar el control consciente del tiempo empleado en actividades concretas, especialmente para aumentar la eficacia, la eficiencia o la productividad. Supone para la persona el manejo simultáneo y la acomodación de actividades laborales, sociales, familiares, hobbies, compromisos e intereses con la finitud del tiempo.

DOFA:

La metodología de matriz DOFA o simplemente matriz DOFA (conocida también por las siglas SWOT en inglés) es una gran herramienta para tomar decisiones que se puede utilizar en multitud de áreas. DOFA son las siglas de Debilidad, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que constituyen los elementos alrededor de los cuales se va a desarrollar el análisis.

La matriz DOFA permite a quienes la realizan mirar la situación que quieren analizar desde una perspectiva externa y más objetiva. El objetivo, por tanto, de esta herramienta es el de identificar tanto los puntos débiles, como las oportunidades.

Pese a que, como hemos dicho, puede ser útil en multitud de situaciones, la metodología DOFA se suele utilizar mucho en el ámbito de los negocios para emprender estrategias con más seguridad.

Downsizing:

El término downsizing es una palabra anglosajona que viene de los términos “down” y “sizing”, “bajar” y “tamaño”, respectivamente. Así, su significado es reducir el número de empleados de una empresa considerablemente.

Aunque esta sea la definición más literal del término, desde una perspectiva empresarial es mucho más que eso. El downsizing busca trabajar con los recursos personales óptimos para garantizar la productividad de una empresa. Gracias a esta reducción de personal, la empresa puede reorganizar su estructura y hacer que mejore a través de la disminución de equipos y todas las consecuencias que esto conlleva.

Embalaje:

es todo aquello necesario en el proceso de acondicionar los productos para protegerlos, y/o agruparlos de manera temporal pensando en su manipulación, transporte y almacenamiento.

Empowerment:

Es una expresión que proviene de la lengua inglesa. Se refiere a una estrategia de gestión empresarial, que consiste en facultar a los trabajadores para ejercer mayor autonomía y poder en la toma de decisiones, a fin de optimizar el rendimiento de la empresa.

Enfoque metodológico:

Se refiere a como el investigador diseña los estudios para garantizar un resultado fiable y válido con el fin que respondan a sus objetivos de su investigación y comunicación. Dicho esto, el enfoque teórico, se determina como el método para una

recopilación de datos utilizando diversas técnicas de pedagogía, orientación y sacando conclusiones sobre su investigación, por eso daremos a conocer los factores:

- ¿Qué datos recolectar (y qué datos ignorar)?
- ¿A quiénes vas a acudir para recolectar la información (en investigación, esto se denomina: diseño de muestreo, ¿abordaje teórico, marco metodológico, marco teórico)?
- ¿Cómo recolectarlos (lo que se denomina: ¿métodos de recolección de datos, resumen documental)?
- ¿Cómo analizarlos (lo que se denomina: ¿métodos de análisis de datos, marco conceptual)?

Manivela:

se denomina manivela a aquél sólido rígido que posee un movimiento de rotación pura alrededor de un punto fijo y, además, realiza vueltas completas alrededor de dicho punto.

Materiales indirectos:

Los materiales indirectos están enmarcados en todos los materiales que, aun cuando son utilizados en el proceso productivo, son los que auxilian o prestan un servicio a la transformación productiva, por lo que, representan suministros a la fabricación desarrollada por la empresa.

El material indirecto es aquel que se utiliza en el proceso de la manufactura, pero cuyo costo no es directamente rastreable hasta cada producto (Welsch y Gordón, 2005). Además de esto, “los materiales indirectos son los demás suministros involucrados en la producción de un artículo que no se clasifican como materiales directos” (Polimeni et al., 1994: 76).

De este modo, la fabricación para obtener sus resultados requiere insumos que no son mano de obra ni materiales directos, conformado por aquellos que se pueden integrar físicamente al producto, pero que por su naturaleza no consiguen identificarse o cuantificarse fácilmente en cada unidad de manufactura (Cuevas, 2001).

En consecuencia, los materiales indirectos están representados por los materiales utilizados como insumos en el proceso productivo, que por su naturaleza no pueden ser medidos y cuantificados con exactitud y por tanto presentan dificultad para ser asociados e identificados directamente con el producto terminado.

Multicomponente:

Sistema que consta de varios componentes

Nichos de mercado:

Un nicho de mercado es una parte muy específica de un grupo de consumidores. Está compuesta por un número reducido de personas o empresas que comparten características y necesidades similares. Representan una gran oportunidad de mercado al tener cualidades tan definidas.

OKR:

Son las siglas en inglés de “objectives and key results” (objetivos y resultados clave) y representan una metodología para definir objetivos que ayuda a los equipos a establecer metas claras que se puedan medir. A pesar de que la mayoría de las empresas establecen sus objetivos, solamente el 16 % de los trabajadores del

conocimiento manifiestan que su empresa establece y comunica correctamente los objetivos corporativos. Intenta implementar la metodología OKR para aumentar la participación de los empleados en la definición de los objetivos y ayudar a que los equipos establezcan objetivos ambiciosos.

Optimización:

Significa realizar una tarea de la mejor manera, pudiéndose aplicar a distintos ámbitos como la administración de empresas, la economía y la informática.

La optimización, en general, implica lograr el mejor funcionamiento de algo, usando de la mejor forma los recursos.

Desde el punto de vista de la matemática, optimizar significa elegir el mejor de los elementos que pertenecen a un conjunto. Es decir, se trata de hallar la solución más conveniente.

Papiro:

Es una planta de la familia de las ciperáceas que presenta hojas largas y muy estrechas y cañas de más de dos metros de altura que terminan en un penacho de espigas con flores pequeñas y verdosas. Esta planta, cuyo nombre científico es *Cyperus papyrus*, crece en la zona del río Nilo en Egipto y en diversos lugares de la cuenca mediterránea.

Planeación institucional:

Realiza gestión mediante la formulación del direccionamiento estratégico, así como planes, programas y proyectos que definen el rumbo institucional en el corto, mediano y largo plazo.

Planeación Táctica:

Es el proceso que define la estrategia de acción concreta para alcanzar los objetivos de una empresa. Este debe contemplar cada uno de los pasos a seguir, así como las tareas necesarias de cada área involucrada.

Retención de clientes:

La retención de clientes se refiere a las relaciones que como empresa somos capaces de mantener a largo plazo. Todos sabemos que los clientes satisfechos seguirán regresando de manera regular a comprar.

A pesar de que la retención del cliente es algo completamente básico, resulta increíble cómo las empresas (en especial aquellas que ofrecen servicios) no terminan de entender lo que realmente significa perder un cliente.

Selección del proceso:

El proceso de selección es el conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa.

ANEXOS
 Figura 6.1 Anexos

	V1 Dirección Estratégica			D0 Dirección		D1 Conocimiento					V2 Conocimiento, satisfacción y costo		D1 Satisfacción	
	D1 Planeación Estratégica													
	1.- ¿Cumples con la misión de tu empresa?	0.- ¿Cumples con la visión de tu empresa?	1.- ¿Cumples con los valores de tu empresa?	1.- ¿Se cumple con la formulación, ejecución y control con la dirección estratégica de tu empresa a la hora de comprar empaque corrugado?	1.- ¿Se cumple con el objetivo del análisis de competitividad en tu empresa?	6.- ¿Qué consideras a la hora de comprar cartón corrugado?	7.- ¿Cuáles de las siguientes características te fijan a la hora de comprar cartón corrugado?	8.- ¿Estarías de acuerdo en cambiar tu embalaje actual, por 1 más sustentable con el medio ambiente considerando?	9.- ¿Qué opción ocuparías de algún derivado del cartón para proteger el embalaje dentro de proceso de producción?	10.- ¿Cuáles son las ventajas de las cajas de cartón corrugado?	11.- ¿Estas satisfecho con tu actual proveedor de cartón corrugado en la zona oriente de Ixtapaluca?	12.- ¿Cuántos años consideras que son necesarios, para confiar en una empresa cartonera y comprar el empaque?	13.- ¿Compras productos que a tu familia le sirven?	
3														
4	1	0	1	0	1	3	1	0	0	0	0	1	0	1
5	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1
6	0	1	0	1	1	3	1	0	0	0	0	1	1	0
7	1	1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	1
8	0	1	1	0	1	3	1	0	0	0	0	1	1	0
9	1	1	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	1	1
10	0	1	1	1	1	4	1	1	1	1	0	4	0	1
11	1	1	1	0	1	4	1	1	0	1	1	4	0	1
12	1	1	1	0	1	4	1	1	1	1	0	4	0	1
13	1	1	1	0	1	4	1	0	0	0	0	1	1	1
14	1	1	1	1	0	4	1	1	1	1	0	4	0	0
15	1	1	0	1	1	4	1	1	1	1	0	4	0	1

Nota: Elaboración propia, utilizando la hoja de cálculo Excel, la cual se separó por variable y dimensión, para posterior analizarlo en el software SPSS

A continuación, adjunto el análisis e interpretación de los datos de las encuestas de Google Forms. Los datos han sido clasificados por variables y dimensiones relevantes. Después de organizarlos adecuadamente, se realizaron pruebas de chi-cuadrada utilizando el software SPSS para obtener un análisis más detallado.