

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

TESIS

**“RECURSOS Y CAPACIDADES PRESENTES EN LA
COMPETITIVIDAD DE UNA PEQUEÑA EMPRESA DE
MUEBLES EN MÉRIDA, YUCATÁN: ESTUDIO DE CASO”**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO
REGIONAL**

PRESENTA:

L.C.I.A NÉSTOR CONTRERAS RODRÍGUEZ

ASESOR:

M.C ANDRÉS PEREYRA CHAN

CO-ASESOR

DRA. EVA CRISTINA MANOTAS RODRÍGUEZ

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

23 DE OCTUBRE DEL 2017



DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.
No. DE OFICIO: X-461/2017

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

MÉRIDA, YUCATÁN A 23 DE OCTUBRE DE 2017

C. Contreras Rodríguez Néstor
Pasante de Maestría en Planificación
de Empresas y Desarrollo Regional
Presente.

De acuerdo al fallo emitido por su asesor el M.C. Andrés Miguel Pereyra Chan, co-asesorado bajo la supervisión de la Dra. Eva Cristina Manotas Rodríguez y la comisión revisora integrada por la M.C. Hermila Andrea Ulibarri Benítez, la Dra. María Antonia Morales González y la Dra. Ana María Canto Esquivel considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

"RECURSOS Y CAPACIDADES PRESENTES EN LA COMPETITIVIDAD DE UNA PEQUEÑA EMPRESA DE MUEBLES
EN MÉRIDA YUCATÁN: ESTUDIO DE CASO"

ATENTAMENTE
IN HOC SIGNO VINCES

M.C. DANIEL ARCÁNGEL LÓPEZ SAURI
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

C.p. Archivo
DALS/tja



S. E. P.
INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE MÉRIDA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



Dedicatoria

A mis padres y hermanos

Los pilares más importantes de mi vida; apoyo, comprensión, buenos valores y por confiar en mis decisiones personales y profesionales.

A mi asesor el Mtro. Andrés Pereyra Chan

Por su apoyo y confianza en mi proyecto de investigación. De la misma manera, por haberme apoyado con los trámites necesarios junto con la Dra Mayanin Sosa Alcaraz, para realizar mi estancia de investigación en Medellín, Colombia.

A mi comité tutorial

Agradezco a la maestra Hermila y Dra. María Antonia, por sus propuestas de mejora sobre mi proyecto de tesis.

A los maestros y doctores del posgrado

Por compartir su tiempo y conocimientos profesionales.

A la Dra Eva Cristina Manotas Rodríguez y amigos Colombianos

Por haberme aceptado en realizar mi estancia de investigación en la Universidad Nacional de Colombia y por sus compartir sus conocimientos. A los amigos Colombianos por hacerme sentir en casa durante mi breve estancia en Medellín, Colombia.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)

Por el apoyo económico brindado para estudiar el posgrado.

A mis compañeros y amigos

Por brindarme su amistad y consejos para ser mejor humano.

Agradecimientos

Totalmente agradecido por el apoyo incondicional a mis padres y hermanos quienes han estado apoyándome en todo momento para cumplir con cada meta trazada en mi vida. Otra persona muy importante quien confío en mi esfuerzo, apoyándome en los momentos más complicados, es a mí tío Marcelo Rodríguez Arias con quien siempre estaré agradecido. Al maestro Andrés Pereyra, quien me dedicó de su tiempo para orientarme en este trabajo de investigación. Asimismo, agradezco a los propietarios y directivos de la empresa mueblera por haberme permitido realizar el presente estudio. De la misma manera, a los maestros y doctores del posgrado por compartir sus conocimientos y ser parte importante del presente trabajo.

Finalmente, agradezco al Instituto Tecnológico de Mérida, Yucatán por compartir sus instalaciones y al CONACYT por brindarme el apoyo económico para concluir satisfactoriamente mi maestría.

Resumen

La estructura y desempeño de las pymes ha sido causa de múltiples estudios académicos, esto se debe a la importancia en fuentes de empleos y por el potencial que representa como actores económicos. Sin embargo, más del 70% de las empresas cierran antes de los 5 años. Al mismo tiempo, es importante analizar los factores que conduzca el fracaso de estos pequeños actores económicos.

Para esta investigación, se presenta un estudio de caso en una pequeña empresa de muebles denominada Otoch (palabra maya que significa hogar), ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán. El trabajo se analizó desde un enfoque cualitativo e investigación descriptiva, el diseño no experimental y su dimensión temporal. Se aplicó el estudio desde una perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades especialmente la relación entre recursos, capacidades y ventajas competitivas (Grant, 2006). Además, se diseñó un instrumento estructurado con preguntas abiertas que se aplicaron a los directivos, mandos medios y administrativos. El objetivo principal fue describir y analizar la presencia de los recursos y capacidades organizativas e identificar la posición del sector y las estrategias para mejorar las ventajas competitivas de la empresa Otoch en la ciudad de Mérida, Yucatán. De la misma manera, se identificó la importancia que los directivos y el equipo de trabajo le conceden a cada uno de los indicadores que conforma la relación entre recursos, capacidades y ventajas competitivas (Grant, 2006). Para procesar la información recabada por los sujetos de estudios, se utilizó el programa para el análisis de la información cualitativa Nvivo versión 10, en el cual se diseñaron diagramas de árboles de palabras, con la finalidad de obtener las frases más relevantes de la investigación. Al mismo tiempo, se diseñaron diagramas de asociación como respuesta a visualizar y comprender las coincidencias que los sujetos de estudios tienen en las diferentes categorizaciones o conceptos creados. Para finalizar, se propusieron mejoras de forma específica y general por cada indicador estudiado.

Palabras claves: Pequeñas y medianas empresas, recursos y capacidades, empresa mueblera.

Abstract

The structure and performance of small and medium-sized enterprises has been the cause of many academic studies, this is due to the importance of sources of jobs and by the potential that represents as economic actors.

For this research, a case study is presented in a small company of furniture called Otoch (Mayan word that means home), located in the city of Merida, Yucatan. The work is analyzed from a qualitative and descriptive research, the non-experimental design and its temporal dimension. The study was implemented from the perspective of the theory of resources and capacities, in particular, the relationship between resources, capabilities and competitive advantages (Grant, 2006). In addition, a structured instrument was designed with open questions that were applied to the managers, middle management and administrative. The main objective was to describe and analyze the presence of resources and organizational capacities and identify the position of the sector and strategies for improving the competitive advantages of the company Otoch in the city of Merida, Yucatan. In the same way, I identified the importance that managers and team work are awarded to each of the indicators that make up the relationship between resources, capabilities and competitive advantages (Grant, 2006). To process the information gathered by the subjects of studies, was used for the analysis of the qualitative information Nvivo 10 version, in which they were designed diagrams of trees of words, with the purpose of obtaining the most relevant research findings. At the same time, association diagrams were designed as a response to visualize and understand the coincidences that the subjects of studies have in the different categorizations, or concepts created. To conclude, it is proposed improvements in a specific and general for each indicator studied.

Keywords: Small and medium-sized enterprises, resources and capabilities, furniture

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1	Antecedentes	2
1.2	Planteamiento del problema.....	5
1.2.1	Pregunta de investigación general.....	5
1.2.2	Preguntas de investigación específicas	5
1.2.3	Objetivo general	7
1.2.4	Objetivos específicos.....	7
1.3	Justificación	8
1.4	Delimitación.....	9
1.5	Contenido de los capítulos	9

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes del término competitividad.....	10
2.2	Conceptos de competitividad.....	12
2.3	Competitividad empresarial	14
2.4	Modelos de estudio para la competitividad	17
2.5	Teoría de los recursos y capacidades	23
2.5.1	Recursos tangibles.....	26
2.5.2	Recursos intangibles.....	27
2.5.3	Recursos humanos.....	29
2.5.4	Recursos de capital organizacional	30
2.6	Capacidades	34
2.7	Estrategias para la competitividad empresarial.....	35
2.8	Ventaja competitiva: factor de éxito empresarial	38
2.9	Factores clave de éxito del sector	39

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

3.1	La industria de muebles a nivel internacional.....	42
3.2	Fabricación y elaboración de muebles (Tendencias tecnológicas e innovaciones)	43
3.2	La industria de muebles a nivel nacional.....	44
3.3	La industria de muebles en el estado de Yucatán	47

3.4 La industria de muebles en la ciudad de Mérida.....	51
3.5 Descripción de la empresa Otoch: Desde sus orígenes hasta en la actualidad.	52
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
4.1 Enfoque de la investigación.....	57
4.2 Tipo de estudio en la investigación.....	57
4.3 Diseño de la investigación.....	58
4.4 Unidad de análisis.....	58
4.5 Definición de las variables.....	59
4.6 Instrumento de recolección de información.....	60
4.8 Procedimiento de análisis de la información mediante el uso del software cualitativo NVIVO 10.....	62
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y RESULTADO	
5.1 Resultados de las percepciones a partir de la propietaria, mandos medios de la planta de producción y administrativos.....	63
5.1.1 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas a partir de los recursos tangibles.....	63
5.1.2 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas a partir de los recursos intangibles.....	69
5.1.3 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas a partir de los recursos humanos.....	73
5.1.4 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas a partir del recurso organizacional.....	77
5.1.5 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas a partir de las capacidades organizativas.....	81
5.1.6 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas a partir de las estrategias.....	82
5.1.7 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas a partir de las ventajas competitivas.....	83
5.1.8 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas a partir de los factores de éxito del sector.....	84
5.2 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos de las entrevistas realizadas a los directivos, mandos medios del área de producción y administrativos de la empresa.....	89
5.2.1 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos del recurso tangible.....	89
5.2.2 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos del recurso intangible.....	93

5.2.3 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos del recurso humano	97
5.2.4 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos del recurso capital organizacional	100
5.2.5 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos de las capacidades	104
5.2.6 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos de las estrategias.....	105
5.2.7 Análisis de la asociación entre nodos de la ventaja competitiva.....	106
5.2.8 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos de los factores claves de éxito del sector	107

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	110
6.2 Conclusiones de la importancia que los empleados y la propietaria le conceden a cada uno de los recursos y capacidades de la empresa	115
6.3 Propuestas de mejora para los recursos y capacidades de la empresa	120
6.4 Resultados generales.....	125

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Anexo I Frecuencia de palabras en el indicador maquinaria y equipo de los recursos tangibles	135
Anexo I Frecuencia de palabras en el indicador maquinaria y equipo (tecnológicos) de los recursos tangibles.....	135
Anexo II Frecuencia de palabras en el indicador instalaciones físicas de la planta de producción de los recursos tangibles	135
Anexo III Frecuencia de palabras en el indicador puntos de ventas de los recursos tangibles	136
Anexo IV Frecuencia de palabras en el indicador financieros de los recursos tangibles	136
Anexo V Frecuencia de palabras en el indicador marca de los recursos intangibles	136
Anexo VI Frecuencia de palabras en el indicador reputación de los recursos intangibles	137
Anexo VII Frecuencia de palabras en el indicador tecnología de la información de los recursos intangibles	137
Anexo VIII Frecuencia de palabras en el indicador cultura organizacional de los recursos intangibles	137
Anexo IX Frecuencia de palabras en el indicador conocimientos de los recursos humanos	138
Anexo X Frecuencia de palabras en el indicador comunicación de los recursos humanos	138

Contenido de tablas

Tabla 2.1 Evolución del término competitividad	11
Tabla 2.2 Definiciones de competitividad.....	12
Tabla 2.3 Definiciones de competitividad empresarial	16
Tabla 2.4 Resumen de los elementos que conforman cada recurso en una empresa	32
Tabla 2.5 Clasificación funcional de las capacidades organizativas	34
Tabla 2.6 Clasificación de las estrategias competitivas por variables.....	37
Tabla 3.1 Fabricación de muebles por región en millones de dólares y porcentajes	42
Tabla 3.2 Características de la industria de la madera por estratificación, sector privado y paraestatal	46
Tabla 3.3 Estados con menor producción.....	47
Tabla 3.4 Estados con mayor producción.....	47
Tabla 3.5 Sector de las industrias manufactureras en el estado de Yucatán	48
Tabla 3.6 Valor de la producción brutal total en millones de pesos en la industria de la madera por municipios	50
Tabla 3.7 Empresas encargadas de la fabricación de muebles, colchones y persianas en la ciudad de Mérida, Yucatán.....	51
Tabla 4. 1 Datos generales Otoch mueble	59

Contenido de figuras

Figura 2.1 Factores determinantes para la competitividad empresarial	15
Figura 2.2 Factores microeconómicos.....	16
Figura 2.3 Los determinantes de la ventaja competitiva nacional.....	19
Figura 2.4 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	20
Figura 2.5 Competitividad sistémica.....	21
Figura 2.6 Modelo causal que explica la competitividad de las empresas móviles en México.....	22
Figura 2.7 Diagrama de las 10 fuerzas	23
Figura 2.8 Relación entre recursos, capacidades y ventajas competitivas	25
Figura 2.9 Diseño de estrategias mediante la relación de los recursos de la empresa y las fuerzas del mercado.....	36
Figura 2.10 Diferenciación en la ventaja competitiva.....	38
Figura 2.11 Modelo de análisis de la ventaja competitiva	39
Figura 2.12 Elementos que rodean al ambiente de las industrias.....	40
Figura 3.1 Las 10 ramas más importantes de manufacturas por el número de unidades económicas (porcentajes)	45
Figura 3.2 Producción bruta total y ventas de la industria de la madera: comparativo del crecimiento anual 2009-2014	49
Figura 3.3 Porcentaje de personal ocupado en las unidades de negocios dedicadas a la industria de la madera.....	49
Figura 3.4 Organigrama Otoch.....	54
Figura 5.1 Árbol de la palabra más frecuente en el indicador maquinaria y equipo	64
Figura 5.2 Árbol de la palabra más frecuente del indicador instalaciones físicas de la planta de producción	66
Figura 5.3 Árbol de la palabra más frecuente del indicador puntos de ventas	67
Figura 5.4 Árbol de la palabra más frecuente del indicador financiero	68
Figura 5.5 Árbol de la palabra más frecuente del indicador marca.....	70
Figura 5.6 Árbol de la palabra más frecuente del indicador reputación.....	71
Figura 5.7 Árbol de la palabra más frecuente del indicador tecnologías de la información	72
Figura 5.8 Árbol de la palabra más frecuente del indicador cultura organizacional	73
Figura 5.9 Árbol de la palabra más frecuente del indicador conocimientos	74
Figura 5.10 Árbol de la palabra más frecuente del indicador comunicación	75
Figura 5.11 Árbol de la palabra más frecuente del indicador motivación.....	77
Figura 5.12 Árbol de la palabra más frecuente del indicador estructura organizacional	78
Figura 5.13 Árbol de la palabra más frecuente del indicador líneas de autoridad	79
Figura 5.14 Árbol de la palabra más frecuente del indicador formas de reporte	80

Figura 5.15	Árbol de la palabra más frecuente del indicador planeación formal-informal.....	81
Figura 5.16	Árbol de la palabra más frecuente del indicador capacidades organizativas	82
Figura 5.17	Árbol de la palabra más frecuente del indicador estrategias	83
Figura 5.18	Árbol de la palabra más frecuente del indicador ventajas competitivas	84
Figura 5.19	Árbol de la palabra más frecuente del indicador amenazas del sector.....	85
Figura 5.20	Árbol de la palabra más frecuente del indicador rivalidad entre empresas.....	86
Figura 5.21	Árbol de la palabra más frecuente del indicador amenazas de nuevos competidores	86
Figura 5.22	Árbol de la palabra más frecuente del indicador relaciones con los proveedores .	87
Figura 5.23	Árbol de la palabra más frecuente del indicador clientes	88
Figura 5.24	Asociación de la categorización del indicador maquinaria y equipo.....	90
Figura 5.25	Asociación de la categorización del indicador instalaciones físicas de la planta de producción	91
Figura 5.26	Asociación de la categorización del indicador puntos de ventas	92
Figura 5.27	Asociación de la categorización del indicador financiero.....	93
Figura 5.28	Asociación de la categorización del indicador marca	94
Figura 5.29	Asociación de la categorización del indicador reputación	95
Figura 5.30	Asociación de la categorización del indicador tecnología de la información.....	96
Figura 5.31	Asociación de la categorización del indicador cultura organizacional	97
Figura 5.32	Asociación de la categorización del indicador conocimiento	98
Figura 5.33	Asociación de la categorización del indicador comunicación	99
Figura 5.34	Asociación de la categorización del indicador motivación.....	100
Figura 5.35	Asociación de la categorización del indicador estructura organizacional	101
Figura 5.36	Asociación de la categorización del indicador líneas de autoridad.....	102
Figura 5.37	Asociación de la categorización del indicador formas de reporte.....	103
Figura 5.38	Asociación de la categorización del indicador planeación formal-informal.....	104
Figura 5.39	Asociación de la categorización del indicador capacidades	105
Figura 5.40	Asociación de la categorización del indicador estrategias	106
Figura 5.41	Asociación de la categorización del indicador ventaja competitiva	107
Figura 5.42	Asociación de la categorización del indicador Sector.....	109

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En la actualidad, en un sistema económico fuertemente competitivo, se han creado diferentes tipos de modelos a seguir, cada uno con características muy particulares. Esta investigación comprenderá el análisis de una teoría en particular “Recursos y capacidades” creada a partir del principio de la década de los 80, por personajes como Wernerfelt & Barney. Pero, ¿Qué es la teoría de los recursos y capacidades? ¿En que se basa dicha teoría? Respondiendo a estas preguntas se define de la siguiente manera.

“Aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etcétera” (Wernerfelt, 1984, p. 171).

Grant (1991), hace una distinción entre recursos y capacidades:

Las capacidades están organizadas en estructuras jerárquicas. Y por lo tanto, a partir de recursos individuales se crearán capacidades específicas para tareas muy concretas, donde estas últimas, a su vez, se integrarán en capacidades más complejas, de mayor nivel y así sucesivamente (p.168).

Es así como dicha teoría enfoca su análisis exclusivamente en la importancia que generan los recursos propios en determinado sector compuesto por un conjunto de industrias, que a su vez tiene como objetivo señalar que cada industria desarrolla recursos propios, que cuando estos son aprovechados adecuadamente al plantear estrategias, generan ventajas competitivas sostenibles en el transcurso del tiempo difícilmente imitables por los competidores y por ende, altos niveles de utilidades.

A continuación se presentan investigaciones que se han realizado referentes a los recursos y capacidades del sector de muebles y por tanto son las bases principales a seguir en este trabajo de investigación.

En investigaciones realizadas en España, especialmente en la comunidad valenciana, se ha analizado la estructura de las pequeñas y medianas empresas fabricantes de muebles, en una de esas investigaciones (Zegarra, 2014) se sitúa a la industria en el doceavo lugar a nivel

internacional por sus exportaciones. Sin embargo, ha presentado carencias destacables en la tecnología y en la innovación de sus productos así como ineficiente gestión empresarial no especializada, problemas en la capacidad de financiación y poca mano de obra especializada.

Otros estudios en la industria de muebles con un enfoque de exportación y con apoyo a la teoría de los recursos y capacidades, establecen ciertos recursos que limitan la comercialización de estos productos. También determina este estudio si la heterogeneidad es la base de la diferencia en los resultados empresariales, por lo tanto, especifica ciertos recursos que afectan la competitividad y crecimiento de dichas industrias muebleras en la comunidad de la Rioja, España.

De acuerdo a Ayala, Castrena, y Parraz (2009) la adaptación del producto al cliente, la experiencia y la educación de los directivos, la adaptación del precio, la innovación, la estructura empresarial y sus características o la motivación a la exportación, la valoración de la imagen de la empresa en el extranjero son los recursos que más se identificaron en dicha comunidad. Sin embargo, concluye dicho estudio que no existe correlación entre la heterogeneidad de los mismos y el compromiso del exportador de acuerdo a mejores resultados que obtienen ciertas empresas muebleras con respecto a otras, pero enfatiza en identificar ciertos recursos distintivos que marquen la diferencia.

En el caso del sector de muebles del estado de Jalisco, México; uno de los principales estados de nuestro país con una mayor producción y comercialización ha presentado en los últimos años ineficiencia en sus propios recursos y de acuerdo a las investigaciones realizadas se detectaron ciertas limitantes las cuales son según Quintero y Martínez (2012):

Una industria artesanal con escaso diseño y poco avance tecnológico, es decir, producción del mismo modelo y colores, aunado a esto maquinaria obsoleta que dificulta una mejor calidad del producto: la especialización se basa en la experiencia y no así en la capacitación y profesionalización que solo representa el 8% de las industrias de la región, la mayoría de las empresas en sus recursos tangibles carecen de liquidez para soportar grandes inventarios a la hora de la entrega (p.363).

Dicho estudio, también señala que el consumidor persigue ciertos recursos importantes para su decisión y estos son: precio, atención, proximidad, variedad, diseño, prestigio de la marca, imagen y facilidades de pago.

En una investigación más, realizada en la Ciudad de México por Pérez (2011), se identificaron los siguientes recursos en una fábrica de muebles para casa y oficina los cuales presentan ciertas carencias, en este sentido, el autor reportó lo siguiente:

Falta de capacitación continua, falta de especialización de mandos gerenciales, no cuenta con un sistema control de calidad, no se tiene métodos de promoción y publicidad, los productos sustentan problemas de diseño, nula tecnología en los procesos (proceso artesanal), carece de estructura organizacional (p. 65).

En el mercado local, Yucatán, en la industria de la madera, de acuerdo a los datos de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA, 2015), se determinan los siguientes recursos que limitan el crecimiento competitivo de este sector, promoviendo de manera urgente, renovación a una de las principales industrias en el estado de Yucatán:

Falta de tecnología y diseño, financiamiento para adquirir mejores maquinarias de operación, fortalecimiento a estas empresas a causa de la competencia desleal, la materia prima no cubre el mercado local, generando así, que los fabricantes de muebles tenga que comprar a un costo más elevado en otras regiones del sureste.

Esta investigación se centra en detectar ciertas problemáticas que imposibilitan alcanzar el éxito competitivo del subsector de la industria maderera, puesto que existen antecedentes importantes que analizan ciertas carencias en el crecimiento. Por esta causa, se identifica y analiza el comportamiento de los recursos y capacidades presentes en la industria de muebles, a través de una investigación realizada en la empresa Otoch muebles.

1.2 Planteamiento del problema

De acuerdo a la Secretaría de Fomento Económico (SEFOE, 2012), en el estado de Yucatán, las empresas dedicadas al sector de la fabricación y venta de muebles, genera una vocación natural para el trabajo de la madera y la tapicería, actividades propias de este sector que se ha desarrollado y consolidado a la par del crecimiento de los complejos hoteleros de Cancún y la Riviera Maya, así como por el aumento de la demanda de muebles a nivel nacional e internacional.

Por otra parte, es importante llevar a cabo este estudio de investigación enfocado a esta rama de la manufactura, puesto que está consolidada a nivel nacional dentro de las 3 principales actividades económicas en vías de crecimiento después de la panadería y tortillería, estructura metálica y herrería, esto de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI, 2014). En el caso del estado de Yucatán, la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX, 2008) clasifica a la fabricación de muebles dentro de las 20 subramas de la industria manufacturera en crecimiento, capaz de generar el 1.5% del 81% del PIB manufacturero del 2003 al 2013.

Por ello, a partir de una entrevista previa a los dos propietarios de la empresa Otoch, dedicada a la fabricación y venta de muebles, se detectó ciertas carencias o limitantes respecto a los recursos y capacidades analizados en dicha empresa.

En relación a los recursos físicos o tangibles, la empresa Otoch presenta limitantes en su sistema de inventario por ejemplo, control de entrega de la mercancía, acceso a materia prima, tiempos de entrega, puesto que es una empresa que está en proceso de crecimiento. La localización geográfica es otro problema que se identificó, ya que la fábrica o planta de producción, se encuentra en ubicación muy lejana a los puntos de venta, generando costos de transporte de la mercancía muy elevados. Es importante señalar también que en los puntos de ventas se refleja una falta de mejora en la infraestructura. Referente al equipo y maquinaria de fabricación de sus productos no existe una renovación, la alta dirección considera que con ciertos mantenimientos a dicha maquinaria, no representaría ninguna dificultad que impida una mejora en el producto. También carece de equipos complementarios (por ejemplo, hornos para un rápido secado de la madera), utilizando procesos tradicionales y antiguos, por lo que, el

tiempo de producción es muy prolongado. Esto aunado así con la finalidad de abaratar costos de producción.

Respecto a los recursos intangibles, se identificó que la administración considera necesario un rediseño en la imagen, puesto que la distribución ha dejado de ser específicamente dirigida al sector del hogar, enfocándose a un segmento de ventas corporativas.

En los recursos humanos, existe un gran reto en la capacitación del nuevo personal, puesto que no se cuenta con un manual de operación, esto causa que los objetivos laborales no se cumplan de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por otra parte, en los recursos de capital organizacional se señalan problemas de adaptabilidad de los colaboradores, hacia las políticas que impone la línea de autoridad de la empresa, esto refleja un pobre desempeño en las actividades laborales.

En relación a las estrategias, se ha decidido implementar anuncios de publicidad por medio de las redes sociales, pero la falta de planeación formal y precisa, ha postergado dicha estrategia. La empresa Otoch considera conocer el sector por el cual están compitiendo así como a sus principales competidores. De la misma manera, señalan que su enfoque de negocio es trabajar sobre muebles de alto diseño, asegurando que la competencia no es un factor que les impida crecer.

De acuerdo a las aportaciones mencionadas en la entrevista a directivos, se detectó el potencial que cuenta la pequeña empresa en ciertos recursos, sin embargo por factores como el tiempo y la falta de planeación los directivos no han identificado y analizado el potencial que generaría el resto de los recursos propios de la pequeña empresa que permitiera diseñar las estrategias necesarias para obtener ventajas competitivas sobre la industria por la cual compiten. Esta es por lo tanto, la importancia de realizar este estudio de investigación.

1.2.1 Pregunta de investigación general

- ¿Cómo son los recursos y capacidades, la posición del sector de muebles, las estrategias; para mejorar las ventajas competitivas en la empresa Otoch en Mérida Yucatán?

1.2.2 Preguntas de investigación específicas

- ¿Cómo son los recursos tangibles en la empresa Otoch, en Mérida Yucatán?
- ¿Cómo son los recursos intangibles en la empresa Otoch, en Mérida, Yucatán?

- ¿Cómo son los recursos humanos en la empresa Otoch, en Mérida, Yucatán.
- ¿Cómo son los recursos de capital organizacional en la empresa Otoch, en Mérida, Yucatán?
- ¿Cómo interactúan las capacidades organizativas en la empresa Otoch en Mérida, Yucatán?
- ¿Cómo se aplicarían las estrategias para obtener mejoras en las ventajas competitivas en la empresa Otoch?
- ¿Cuál es la posición de la empresa Otoch, en el sector de muebles, en Mérida Yucatán?

1.2.3 Objetivo general

Describir y analizar la presencia de los recursos y capacidades organizativas e identificar la posición del sector y las estrategias para mejorar las ventajas competitivas de la empresa Otoch en la ciudad de Mérida, Yucatán.

1.2.4 Objetivos específicos

Identificar, describir y analizar los recursos tangibles en la empresa Otoch en Mérida, Yucatán.

Identificar, describir y analizar los recursos intangibles en la empresa Otoch en Mérida, Yucatán.

Identificar, describir y analizar los recursos humanos en la empresa Otoch en Mérida, Yucatán.

Identificar, describir y analizar los recursos de capital organizacional en la empresa Otoch en Mérida, Yucatán.

Identificar, describir y analizar las capacidades organizativas que permita mejorar la ventaja competitiva.

Identificar, describir y analizar las estrategias para mejorar las ventajas competitivas en la empresa Otoch.

Identificar, describir y analizar la posición de la empresa Otoch, en el sector de muebles, en Mérida, Yucatá

1.3 Justificación

Nuestro país destaca como uno de los principales exportadores de muebles a los Estados Unidos ocupando el cuarto lugar, después de Italia, Malasia e Indonesia (Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco, 2013). Lamentablemente, en su economía local presenta algunas limitaciones estructurales (Espinoza, 2012). Destacando un sector poco competitivo, el mercado interno débil e ineficiente y la competencia desleal procedente de Asia afecta gravemente este sector. Sin embargo, la oportunidad que han tenido estas pequeñas y medianas empresas de exportar a Estados Unidos, les ha permitido aligerar las problemáticas mencionadas con anterioridad. Por lo tanto, para incentivar una mejora en el sector mueblero a nivel nacional, de acuerdo a Becerril (2014) se requiere una eficiente información de los planes de apoyo económico y fiscales del gobierno federal que conlleve a adquirir financiamiento para la compra de mejores equipos tecnológicos y propuestas para erradicar la informalidad. Empero, a nivel estatal y específicamente en el estado de Yucatán, se presenta un crecimiento económicamente favorable. De acuerdo a cifras de la Secretaria de Fomento Económico del Estado de Yucatán (SEFOE, 2012).

Actualmente existe más de 70 empresas operando formalmente en el Estado, en la fabricación de muebles de madera, mimbre, tapizados, hierro forjado y metal. Así como también es factor determinante la posición estratégica privilegiada para la distribución de muebles, especialmente hacia los mercados de la Costa Este de los Estados Unidos, vía marítima, y a los complejos turísticos del Caribe Mexicano, tanto por vía terrestre como marítima.

La Cámara Nacional de la Industria Maderera (CANAINMA 2013) informa que el estado de Yucatán permanece como uno de los principales exportadores nacionales de productos elaborados con madera, la mayoría de sus exportaciones están destinadas a Centroamérica, Sudamérica y principalmente Asia. Por lo anterior, se considera que existe una buena demanda de muebles de Yucatán, y además, por el proceso que implica la globalización o apertura de mercados a otros países, se ha generado el interés por establecer una mejora en la producción de éstos, que cubra tanto la demanda local, nacional y en el extranjero como bien ya se ha puntualizado. Se debe agregar que, este trabajo de investigación se enfoca en analizar, describir

y destacar los recursos y capacidades que se encuentran presentes en una pequeña empresa denominada Otoch muebles.

Más aún, identificar a través de los recursos, las estrategias presentes en la pequeña empresa. Lo dicho hasta aquí supone que, es necesario tener conocimientos de ciertos recursos, que marquen la diferencia entre el éxito o fracaso en la organización, es decir conocer las estrategias que generen una mayor ventaja competitiva.

1.4 Delimitación

La presente investigación “Recursos y capacidades presentes en una pequeña empresa de muebles en Mérida, Yucatán” es un estudio de caso, en el cual se aplicó un instrumento que consiste en entrevistas estructuradas a los directivos y equipo de trabajo. En cuanto a la información, se enfocará especialmente a esta empresa que recibe el nombre de Otoch muebles, manifestando así que la presente investigación tiene sus fronteras bien acotadas, puesto que los resultados que se obtengan solamente serán reflejo de la empresa manufacturera, ubicada en la calle 39 por 24, en la ciudad de Mérida, Yucatán. Se contempló un año y medio para realizar el estudio de la investigación, comprendido de diciembre 2015 a marzo 2017. Los recursos que se utilizaron dentro del proceso de investigación fueron a través del apoyo de la beca impartida por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Así mismo, se incluyen materiales secundarios (tesis, libros, revistas científicas, etcétera).

1.5 Contenido de los capítulos

El presente trabajo está elaborado con la finalidad de mostrar, el desglose que contiene el informe de la investigación, contenida en cada uno de los siguientes capítulos:

El capítulo II está conformado por el marco teórico, el cual consiste en el soporte de la investigación, por medio de conceptos o teorías aportadas por diversos autores referentes al tema de investigación a estudiar. En cuanto al capítulo III, el marco contextual, se determinan las condiciones del entorno que afectan a las empresas, específicamente al sector mueblera en la ciudad de Mérida, Yucatán. El capítulo IV, se enfoca en realizar la metodología de la investigación, la cual consiste en elaborar un instrumento específico para la descripción del proyecto. Para el capítulo V, se analizan y discuten los datos a interpretar de la información recolectada, y la discusión de los mismos con base en fundamentos teóricos. Para finalizar, en

el capítulo VI, se establecen conclusiones y recomendaciones. Además, se proponen futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo es realizar una revisión literaria en relación a los diferentes ámbitos de estudio de la misma investigación, aportando la base teórica necesaria para sustentar la validez del objeto de estudio. Primeramente, se inicia con elementos de información general orientados a conducir esta investigación hacia particularidades específicas de la misma. Además, se mencionaran temas como: términos y antecedentes de la competitividad, modelos de estudio y un análisis detallado de la teoría de los recursos y capacidades desde una perspectiva del análisis interno empresarial.

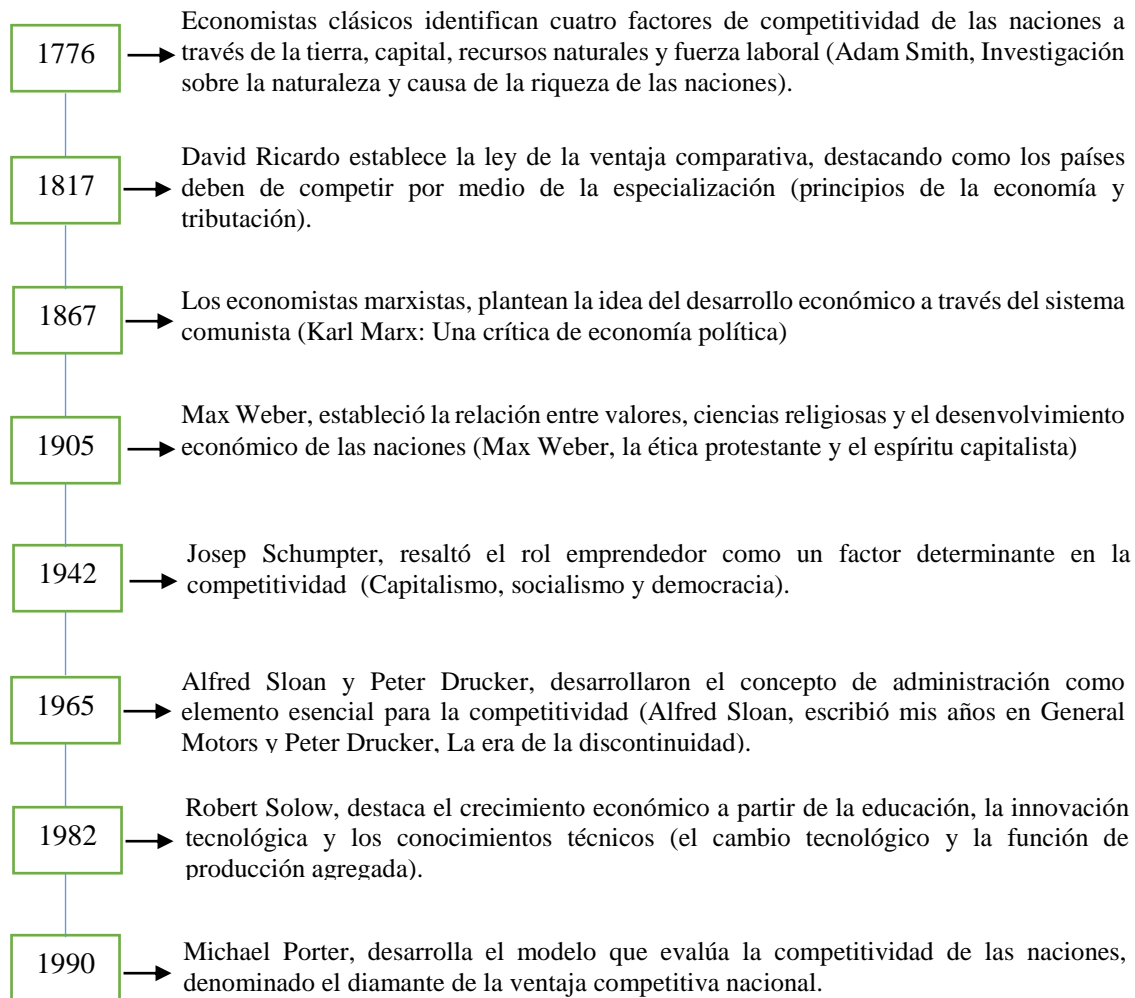
2.1 Antecedentes del término competitividad

El término competitividad encierra características económicas que surgen a partir de las exigencias constantes de adquirir altos niveles de éxito, en la actualidad, ante los estragos que deja a su paso el proceso de la globalización. La competitividad misma ha adquirido mayor importancia, ante la inquietud de conocer los atributos para alcanzar el éxito.

A lo largo de la historia misma han surgido actores que definen a partir de sus propios pensamientos y contribuciones el término competitividad, involucrando a las naciones, industrias e incluso aspectos sociales. Saavedra (2012), considera que la competitividad es un concepto tan complejo que puede ser estudiado desde diferentes perspectivas y disciplinas; por lo tanto, no es posible definir un solo concepto.

A continuación se presenta el proceso evolutivo del término competitividad en la tabla 2.1.

Tabla 2. 1
Evolución del término competitividad



Fuente: Basado en Garelli (2006).

Otra tarea prioritaria referente a los acontecimientos del proceso evolutivo de la competitividad, consiste en analizar el crecimiento dinámico de los mercados que aconteció a mediados del siglo XX, con mercados muy dinámicos. Esto desencadenó que la mayoría de las empresas se involucraran sin antes haber establecido una estrategia sólida para tal dinamismo, ocasionando empresas en declive y una fuerte crisis económica, a partir de la década de los 80, como bien define Schreiber citado por Benítez (2012): una crisis casi tan seria como la de 1930.

Después de analizar los antecedentes evolutivos referentes al término de la competitividad, se establece referencias al término del mismo en los niveles: país, sector y empresa; además de distinguir la conceptualización desde cada enfoque.

2.2 Conceptos de competitividad

El contexto del término competitividad abarcará tanto elementos del entorno macroeconómico así como términos empresariales, por lo que no existe una definición única y en ocasiones la definición del mismo se mal interpreta. Porter (1991), afirma que este concepto puede ser diferente cuando se menciona una empresa, nación o país. De manera análoga, con la especialidad o enfoque que lo defina. Mientras que, en nuestro sistema globalizado se considera competitividad como sinónimo de desarrollo tanto en ámbito local, como en el regional o nacional. Avanzando en el razonamiento y consideración con la información definida previamente, se plantea realizar la revisión de información referente al término competitividad sobre diversas aportaciones de autores.

Tabla 2. 1
Definiciones de competitividad

Autor y año	Definición
(Porter,1990)	Para que una nación prospere requerirá de los bienes y servicios que produzca así como diseñar políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y estables.
(Krugman, 1994)	Existen diversos determinantes por los cuales las naciones difieren en igualdad de competencia. Algunos factores pueden ser el nivel de vida para los integrantes de la misma, esto puede ser el crecimiento, el empleo y la distribución de ingresos. Por lo tanto, compiten más por un asunto interno que un aspecto externo.
(Bejarano, 1998)	Considera la habilidad o capacidad de un país para crear, producir, distribuir, productos o servicios en el comercio internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.
(Suh, 2008)	El estado extiende sus mecanismos de cooperación con el sector privado para la absorción y adaptación de nuevos conocimientos y tecnologías aplicadas a la producción, bajo la realidad de la globalización.
(Bonilla & Martínez, 2009, p. 1)	Es uno de los factores más relevantes y determinantes que miden el crecimiento de una nación, adicionalmente genera bienestar en cualquier actividad. El gobierno debe ser un aliado de las empresas al fijar políticas para promover el crecimiento constante de la productividad.

(Informe de competitividad mundial, 2010, p.1)	Herramientas útiles para los políticos, los estrategas de negocios y otras partes interesadas en la identificación de los principales obstáculos para el crecimiento y en el diseño de mejores políticas y prácticas para fomentar una economía competitiva
(Benítez, 2012, p. 81)	Competencias y conocimientos sobre la problemática socioeconómica, ambiental y política además de la gestión y producción para diseñar estrategias sostenibles orientadas a la mejora de las sociedades donde actúan, pero con niveles éticos elevados y con compromisos colectivos por encima de intereses personales.
(Castellano & Ramírez, 2013, p. 21)	Una nación puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo, tiene la capacidad de alcanzar altos índices de su PIB per cápita.
(Martín , 2014, p. 6)	La habilidad sostenida de una nación para exportar, conviene adoptar un enfoque multidimensional que analice los determinantes macro y microeconómicos que explican la evolución de los intercambios comerciales con el exterior.
(Instituto de competitividad de escuela de negocios internacionales, 2015, p. 2)	Analizar la competitividad de un país, utilizando para ello un enfoque basado en la capacidad que tiene una sociedad para incrementar sus niveles de bienestar y hacer frente al desafío de la competencia en una economía globalizada.
(Instituto Mexicano para la competitividad, 2015, p. 5)	La consolidación del estado de derecho y el combate a la corrupción son dos misiones fundamentales para atraer y retener más talento e inversión en la economía nacional, una mejora en el estado de derecho, es un faro de guía para ayudar la incertidumbre inherente al manejo de una empresa
Definición propia (2016)	El estado e instituciones privadas desarrollan un conjunto de industrias que conforman un sector generando redes de sistemas de conocimientos. A partir de distribuir productos o servicios. Con el objetivo de desarrollar un mejor bienestar de vida para la población que conforma una nación.

Fuente: elaboración propia basado en Porter (1990); Krugman (1994); Bejarano (1998); Suh (2008); Bonilla & Martínez (2009); Informe de competitividad mundial (2010); Benitez (2012); Castellano & Ramírez (2013); Martin (2014); Instituto de competitividad de escuela de negocios internacionales (2015); Instituto Mexicano para la competitividad (2015).

En este sentido, el estado ejerce un complemento al diseñar estrategias y políticas, con la finalidad de aprovechar las condiciones macroeconómicas, por las cuales se consolidan las

bases de producción de las firmas o empresas, para aumentar la competitividad en determinado plazo. Aunque, como bien define Porter (1991), las políticas propuestas por el estado-nación perjudicarían a las empresas en un futuro determinado, y solo crearían la demanda de más ayuda. Por lo tanto, el estado debe ser considerado como un ente organizativo capaz de alentar o empujar a las industrias a obtener un incremento en las producciones. También, es necesario considerar como ventajas competitivas, establecer un marco de estrategias y políticas por parte de las industrias y no la que implica de manera directa el estado.

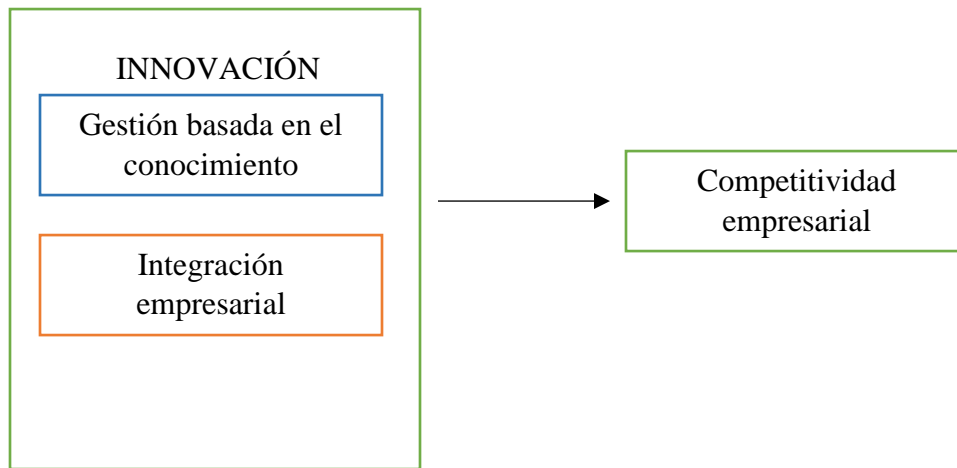
2.3 Competitividad empresarial

Anteriormente, se analizaron algunos conceptos base de la competitividad, términos como políticas macroeconómicas, entorno socioeconómico, crecimiento y bienestar de una nación por mencionar solo algunos, son elementos claves que configuran la competitividad. De acuerdo con Ávalos (2009), la competitividad empresarial diseña estrategias para marcar la diferencia entre las empresas. En sus palabras, competitividad empresarial es:

La capacidad que tiene una organización para operar y crecer rentablemente, es decir crear valor para sus propietarios, en un mercado donde operen competidores exitosos, una empresa logra competitividad estratégica, cuando formula e implanta con éxito una estrategia que le permita obtener un retorno superior sobre el capital en ella invertido, incrementando de esta manera su valor (p. 4).

Además de los cambios estructurales en una economía a través de la globalización, esta última, por si misma no es mala ni buena sino es la gestión empresarial que marca el impacto de la misma (Stiglitz, 2002). Avalos (2009), establece tres factores determinantes para la competitividad empresarial, a continuación se muestra en la figura 2.1.

Figura 2. 1
Factores determinantes para la competitividad empresarial

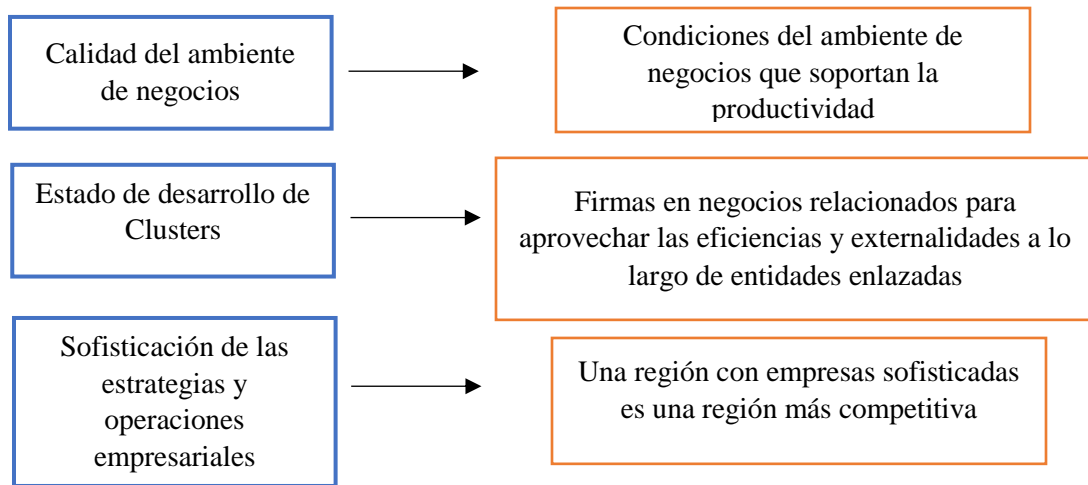


Fuente: Avalos (2009)

De acuerdo a la figura 2.1, los principales factores determinantes para la competitividad empresarial son los siguientes: la innovación, factor central del desarrollo económico, dependerá de las disposiciones de las personas y organizaciones para aumentar la capacidad de aprender, sin dejar a un lado, la constante renovación, este último, uno de los principales recursos. Por otra parte, la gestión del conocimiento, como aquella capaz de generar nuevos sistemas de aprendizaje, además es una de las bases de los bienes intangibles y principal fuente de recursos de los sistemas de innovación. Dentro de esta perspectiva, el desempeño, la experiencia y la capacidad de dar respuestas ante nuevos desafíos propiciarán a un alto nivel de competitividad para una organización. Por último, la integración empresarial, es decir el vínculo o redes de colaboración interempresariales orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones públicas y privadas por medio de un contexto institucional capaz de fomentar la innovación.

Pero ¿qué factores microeconómicos determinan la competitividad empresarial?, la productividad es creada por el uso eficiente de los recursos y dependerá en última instancia de la mejora de la capacidad microeconómica. De acuerdo a este último término, Ramírez (2015) señala en la figura 2.2, tres factores microeconómicos determinantes para la competitividad empresarial, los cuales son; I) calidad del ambiente de negocios, II) estado de desarrollo de clúster y III) sofisticación de las estrategias y operaciones de las firmas.

Figura 2. 2
Factores microeconómicos



Elaboración propia basado en Ramírez (2015)

Se infiere que el proceso colaborativo de estas tres fases genera un entorno ideal para el desarrollo económico a través de la participación del gobierno en múltiples niveles y compañías mediante implementación de estrategias que generen mejoras en la ventaja competitiva y además el fortalecimiento estructural de las instituciones de enseñanza. Es decir, el compromiso de establecer una economía basada en innovación por medio de mejoras en habilidades y conocimientos, instituciones científicas – tecnológicas. Adicionalmente, esto desencadena factores microeconómicos determinantes para la competitividad empresarial.

A continuación en la tabla 2.3, se mencionan algunas definiciones de competitividad empresarial.

Tabla 2. 2
Definiciones de competitividad empresarial

Autor y año	Definición
(Porter, 1990)	Está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Tales atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones
(Barney, 1994)	Una empresa obtiene beneficios extraordinarios cuando la tasa de beneficios que generan sus recursos y capacidades es mayor que lo necesario para atraer esos recursos y capacidades a la empresa

(Bejarano, 1998, p. 63)	La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.
(Fong, 2005, p. 56)	La empresa no se comporta según lo supuesto en competencia perfecta, esto implica que las organizaciones más eficientes en la gestión de sus recursos y capacidades podrían obtener beneficios extraordinarios aun en el largo plazo.
(Aragón & Rubio, 2005, p. 37)	La capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita un desempeño superior al de los competidores.
(Padilla, 2006, p. 3)	Está vinculado directamente con la habilidad de las firmas para operar rentablemente en un mercado determinado, se usa a menudo la productividad como el mejor indicador para estimar competidor.
(Delgado, 2007, p. 26)	En la actualidad, la capacidad de competir lo es todo, pues de esa capacidad se deriva la creación de riqueza, el crecimiento económico y, por lo tanto los empleos y la mejoría de vida en los niveles de vida de una población
(Ramírez J, 2008, p. 198)	Para que las empresas puedan crecer y desarrollarse, el espacio o área en la cual se encuentra debe ser propicio para elevar su productividad y potenciar su crecimiento.
(Martínez, 2010, p.5)	La atención en los recursos internos, ayuda al crecimiento de las empresas, el primer punto de estudio lo acoge la iniciativa emprendedora, La iniciativa emprendedora es la impulsora de estrategias que ayudan a planificar la respuesta a los cambios constantes.
(Estrada & Vargas, 2015, p.9)	Establecer un pensamiento estratégico como factor crítico de competitividad empresarial, que parte de evaluar los objetivos y recursos de la empresa con respecto a las fuerzas que rigen la competencia.
Definición propia (2017)	Habilidades distintivas que desarrolla una firma a partir del análisis de sus propios recursos. Considerando las preferencias del consumidor para desarrollar productos o servicios afines a las necesidades demandantes del mismo. Además de ocupar una mayor rentabilidad y distinción entre los competidores.

Elaboración propia (2016) basada en Porter (1990); Barney (1994); Bejarano (1998); Fong (2005); Aragón & Rubio (2005); Padilla (2006); Delgado (2007); Ramírez (2008); Martínez (2010); Estrada & Vargas (2015).

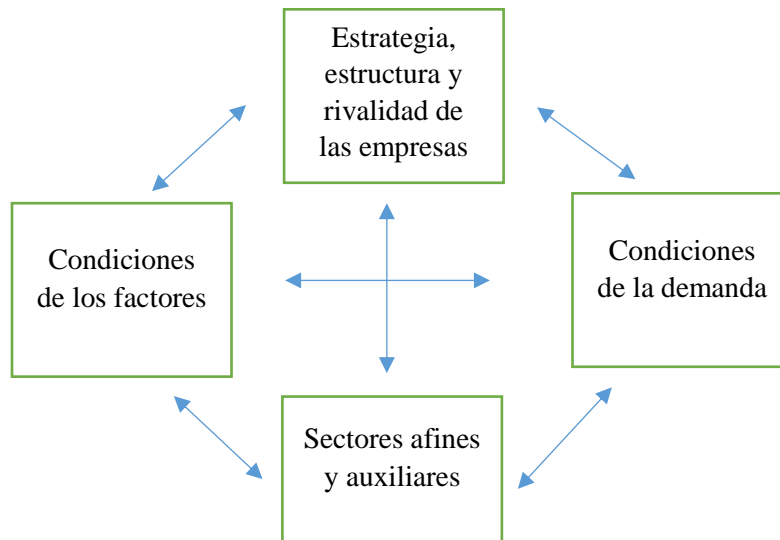
2.4 Modelos de estudio para la competitividad

El concepto de competitividad es muy amplio y en ocasiones con términos muy estrechos a las palabras “desarrollo” y “crecimiento económico”. Según Bejarano (1998, p.25) “Es posible encontrar definiciones en varios niveles: las basadas en las firmas, en el sector y las que

tienen como referencia la economía nacional como un todo”. Adicionalmente, de acuerdo con Castellano & Ramírez (2013), en el ámbito internacional existen metodologías que permiten determinar el estado de competitividad en los diferentes países adquiriendo como base para su aplicación: al país (macroeconómico), sector (mesoeconómico) y empresa (microeconómico), es decir los niveles que conforman la competitividad. Por otra parte, el ministerio de economía de la provincia de Buenos Aires (2006), establece una serie de indicadores para intentar medir la competitividad a nivel sector, entre las que destacan: el precio, los costos, la productividad, tecnología, entre otros. Además de servir como elementos de puntos de comparación con la competencia. En cambio, para López & Cabrera (2012), la competitividad empresarial es un tema muy controversial puesto que se ha convertido en un reto el desconocimiento de lo que es y los factores que inciden para su análisis de estudio. Estas evidencias, dejan en claro que no existe un modelo de estudio definitivo para analizar y evaluar la competitividad. A continuación se presentan algunos modelos que ilustran el comportamiento de este término.

Referente al ámbito nacional, se tiene la aportación del economista Michael Porter, que por medio del modelo de “Diamante de Porter” contempla cuatro elementos determinantes para las empresas. Estos atributos son los siguientes: I) condiciones de los factores, mano de obra especializada, infraestructura; II) condiciones de la demanda, exigencias del mercado interno a productos o servicios del sector; III) sectores afines y auxiliares, encargados de suministrar los mejores recursos. IV) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, el ambiente por el cual se organizan y crean las empresas. En la figura 2.3, se muestran los factores determinantes de la ventaja competitiva nacional. Cada sistema se encuentra relacionado de manera que por medio de la disponibilidad de los recursos y la información que cada factor recibe, en relación a las actividades que realizan, logran conseguir el éxito competitivo.

Figura 2. 3
Los determinantes de la ventaja competitiva nacional



Fuente: Porter (1990, p. 175)

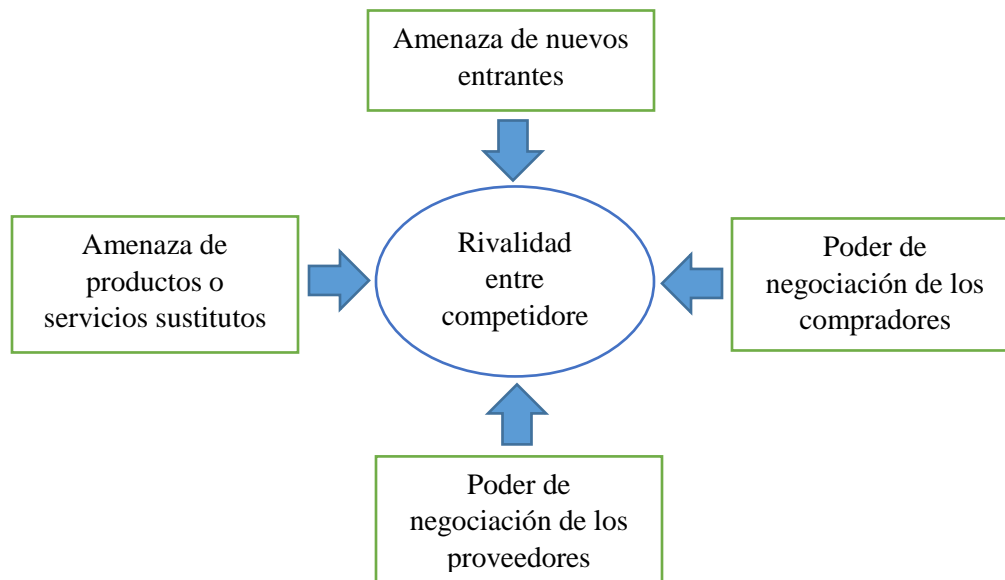
Todo lo anterior, crea el ambiente por el cual las empresas empiezan a desarrollarse y a competir. Acorde con el modelo del diamante, el país o nación es el ente capaz de crear los recursos y las destrezas necesarias para el desarrollo de las empresas.

Otras de las herramientas de análisis, es el modelo denominado las cinco fuerzas de Porter, encargado de identificar las limitantes presentes en una industria en particular. Este modelo ayuda a la parte directiva empresarial e identificar las oportunidades y amenazas que puedan presentarse en el ambiente industrial y diseñar las estrategias adecuadas ante ciertos imprevistos.

Las cinco fuerzas del modelo están estructuradas por: I) rivalidad entre competidores existentes, se refiere al tipo de industrias competitivas es decir fragmentadas o consolidadas, la demanda de los clientes como indicador en aumento o disminución de la rivalidad; II) amenazas de nuevos entrantes, relacionada con la intervención de más competidores, aunque en ocasiones no compiten de directamente, tienen la habilidad de hacerlo si así lo proponen; III) amenaza de productos o servicios sustitutos, empresas que no compiten directamente pero la variedad de su oferta satisface de manera genérica las necesidades de los clientes; IV) el poder de negociación de los proveedores y V) el poder de negociación de los compradores; estos dos últimas fuerzas,

se refieren a la capacidad de estos elementos por fijar las condiciones determinantes de la negociación. A continuación se muestra la siguiente figura 2.4, con base al modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Figura 2. 4
Modelo de las cinco fuerzas de Porter



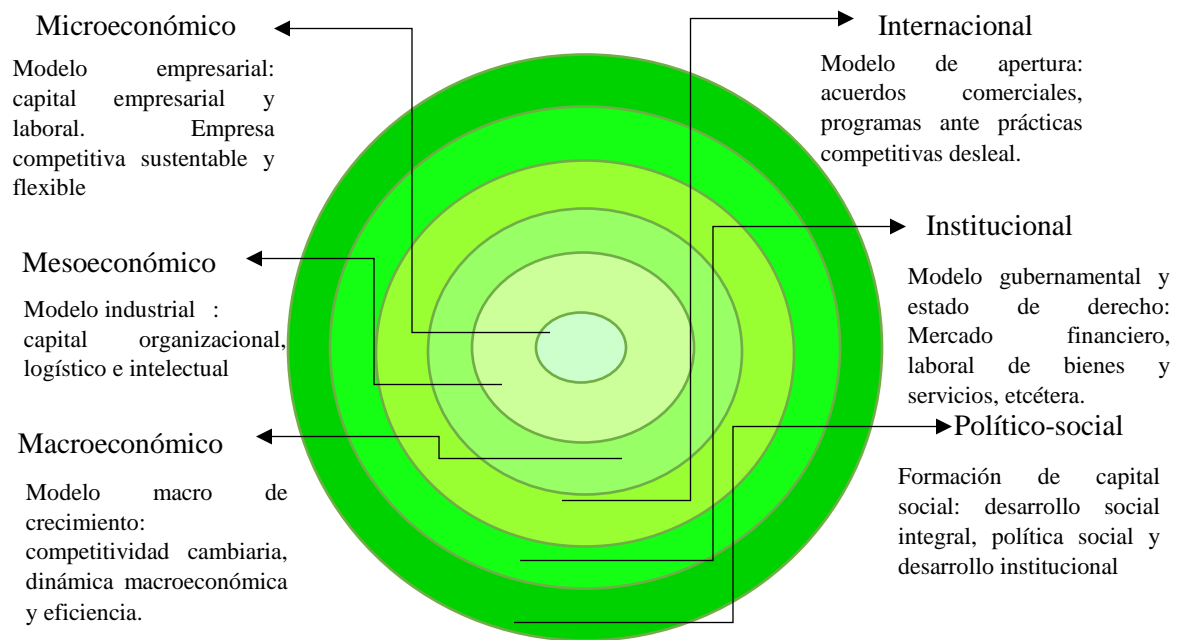
Fuente: Porter (2008, p.2)

Otro modelo que resulta interesante revisar es denominado competitividad sistémica. De acuerdo con Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Meyer-Stamer, J. (1996), expone que un país, no puede establecer cualquier cantidad de políticas. Por lo tanto, es necesario un sistema complejo de cuatro niveles que están interconectados, mismos que mientras más desarrollados se encuentren en un país formarán una gestión más competitiva. Estos niveles son: meta, capacidad de integración de la sociedad (cultura, costumbre); macro, implica la intervención del gobierno al formular políticas para una economía en general; meso, se diseñan políticas públicas específicas de apoyo a las empresas; micro, esfuerzo individual de cada una de las empresas.

En el mismo sentido, Villareal & Ramos, (2001), proponen un modelo similar al de Esser & Hillebrand et al (1996) al representar por círculos un esquema de seis niveles: el microeconómico, se define a partir de las características de las empresas basado ante un nuevo modelo de gestión empresarial; el mesoeconómico, atribuido a un modelo industrial;

macroeconómica, variables determinantes del crecimiento; internacional, asociado a la apertura de comercialización mundial; institucional y gubernamental, modelo de gestión gubernamental proveedora de servicios públicos y políticas públicas eficientes; político social, determinado por el capital social encargado de resolver asuntos problemáticos en relación a bienes públicos, etcétera. En la figura 2.5 se puede apreciar el modelo propuestos por Villareal & Ramos (2001).

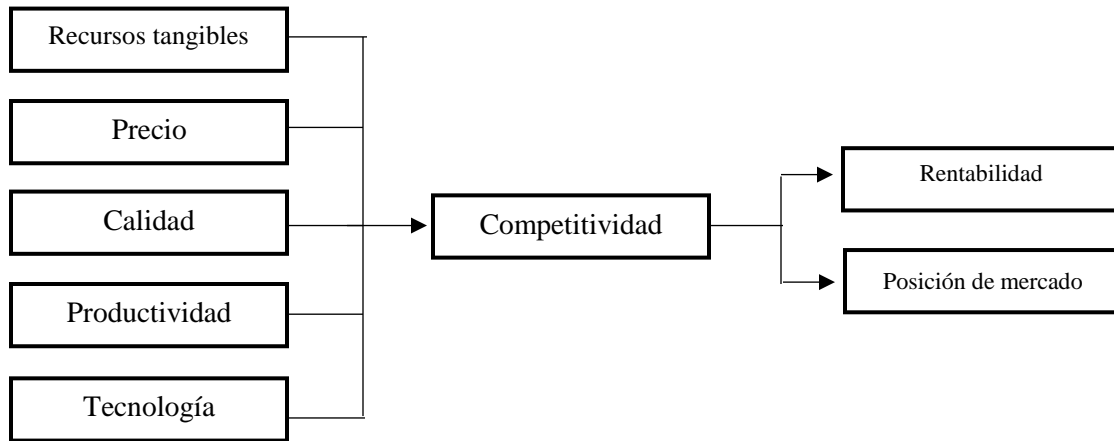
Figura 2. 5
Competitividad sistémica



Fuente: Villareal & Ramos (2001, p. 786)

En otro sentido, se realizó un estudio de caso en el cual se propone un modelo para evaluar la competitividad de las empresas telefónicas en México, a cargo de Romo & Rivas (2012, p. 141), estableciendo que: “El precio fue el único factor que explica la competitividad en términos de su rentabilidad; en la segunda regresión, la calidad y la productividad fueron los factores que explicaron la competitividad en términos de posición de mercado” A continuación se muestra la figura 2.6 que representa el modelo de competitividad de estas empresas telefónicas en México.

Figura 2. 6
Modelo causal que explica la competitividad de las empresas telefónicas en México

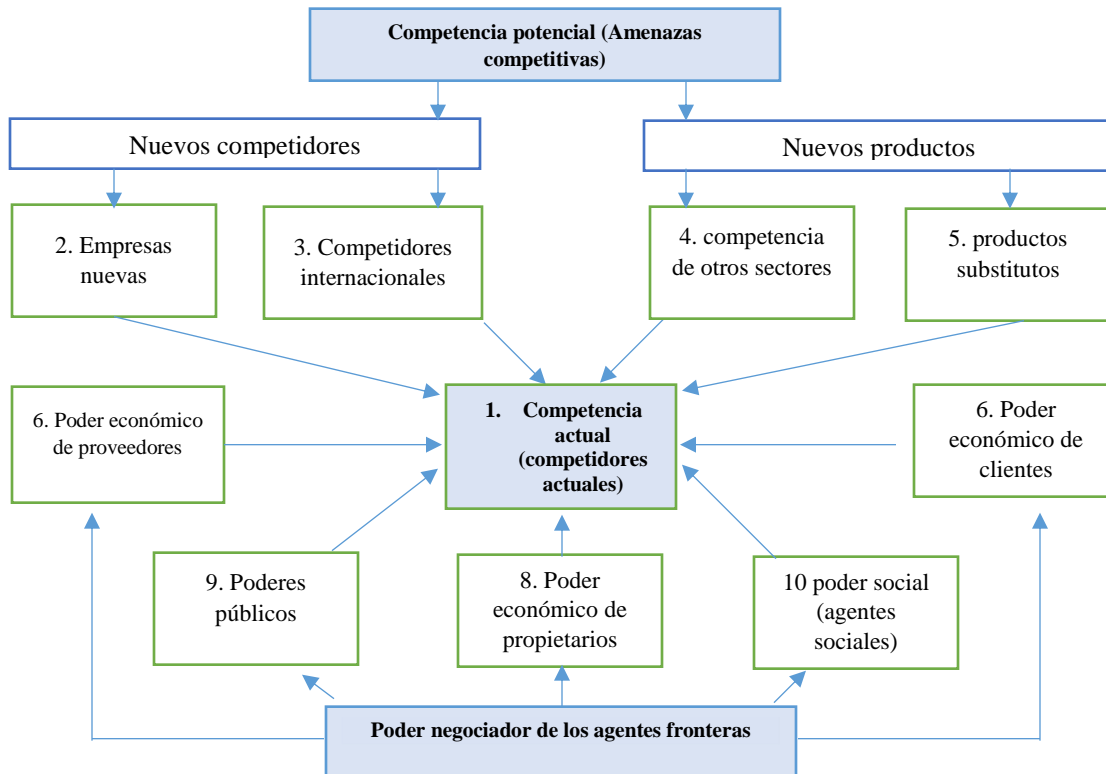


Fuente: Romo & Rivas (2012, p. 141)

Una última aportación más, relacionada al modelo de la competitividad, es la propuesta de Bueno (1994), que retoma la aportación de las 5 fuerzas de Porter. Sin embargo, menciona que este último simplifica o ignora dos o más categorías de las fuerzas competitivas. Establece tres categorías: competencia actual, competencia potencial y poder negociador de los agentes-fronteras, éste último de su propia aportación. De acuerdo con Bueno (1994), los agentes de fronteras es el conjunto de aspectos económicos y sociales que integran el entorno competitivo de la empresa y que pueden tener una influencia en la capacidad de competencia de la empresa por lo que es necesario negociar con los mismos, de lo cual dependerá el éxito.

Por lo tanto, a pesar de influir de manera externa indirecta en la competitividad empresarial, su labor es de gran importancia, puesto que solventa los problemas que presenten los otros dos agentes. En la siguiente figura 2.7 se describe el modelo en cuestión.

Figura 2. 7
Diagrama de las 10 fuerzas



Fuente: Bueno (1994, p. 77)

2.5 Teoría de los recursos y capacidades

La presente teoría tiene sus fundamentos en investigaciones previas sobre las competencias distintivas (Stinchcombe, 1965), la economía Ricardiana (Ricardo, 1966), la teoría del crecimiento de la firma (Penrose, 1959), el enfoque sobre los recursos y capacidades de la empresa para la formulación de la estrategia (Andrews, 1971), y la teoría evolucionaria de la firma (Nelson & Winter, 1982; Barney, 1986). Con respecto al análisis de los modelos que estudian la competitividad a nivel nacional, sectorial y empresarial. Existe otro enfoque denominado teoría de los recurso y capacidades, que se encarga de describir la estructura interna de elementos que conforman a una organización, es decir los elementos propios que forman parte de las empresas. Para posteriormente diseñar las estrategias determinantes que generen

ventajas competitivas únicas y así obtener una mejor posición en un sector específico. De acuerdo a Hernández, Quevedo & Hernández (2015):

A finales de la década de los ochenta, el análisis de la ventaja competitiva se centró más en los aspectos internos de la empresa, apreciándose menos el interés de la empresa sobre su posición en el mercado y más en la explotación de recursos y capacidades internas únicas (p.114).

Pero ¿qué son los recursos y capacidades? ¿Son dos conceptos que comparten ciertas relaciones? A continuación se describe cada uno de estos elementos que conforma dicha teoría, no sin antes mencionar el origen de la misma.

De acuerdo a Fernández & Suárez (1997, p. 127) “El origen de la teoría de recursos y capacidades se sitúa oficialmente en el año 1984, con el artículo *The resource-based view of the firm*, del profesor Binger Wernerfelt, trabajo que posteriormente estableció el nombre a esta corriente del pensamiento”. Sin embargo, dicha teoría se planteó después de haber analizado los argumentos de Penrose (1959) al definir a las empresas, una serie de recursos capaz de generar competencias individuales, proporcionando diversos servicios y además una organización compuesta por un conjunto de conocimientos.

A todo lo anterior, se define recursos y capacidades en términos generales, como señalan Huertas, Navas & Almodóvar (2004, p. 90) “Aparece un primer problema terminológico ya que mientras algunos autores hablan de recursos en un sentido muy general incluyendo tanto los activos como las capacidades. Otros distinguen un doble nivel de análisis”. Es elemental señalar que estos participan ante un contexto competitivo cada vez más dinámico para la creación de ventajas competitivas (Weerawardena, Mort, Liesch, & Knight, 2007) y (Evers, 2011).

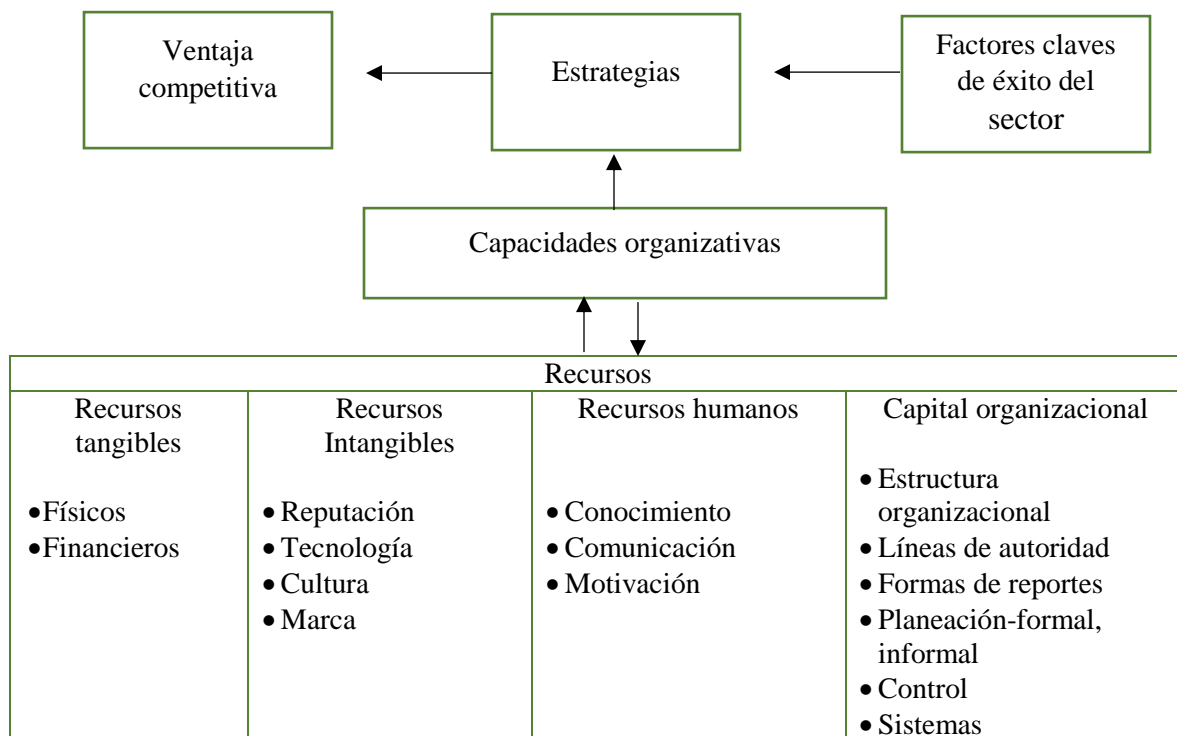
A continuación las definiciones de los principales autores de esta teoría en un sentido general, son las siguientes.

Wernerfelt (1984, p.172) define a los recursos como “Aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etcétera”. Por su parte Barney (1994, p. 58) afirma que “Una empresa obtiene beneficios extraordinarios cuando la tasa de beneficios

que generan sus recursos y capacidades es mayor que lo necesario para atraer esos recursos y capacidades a la empresa”. Es así como esta teoría generó una ideología totalmente distinta a los modelos que evalúan a la competitividad de acuerdo al entorno competitivo, como bien señala Navas & Guerras (2002, p. 186) “Se adopta, por lo tanto, una orientación interna más que externa, en la formulación de la estrategia de la empresa”.

Por su parte, Grant (1996) distingue un doble nivel de análisis (ver figura 2.8), señala el concepto de recursos, un conjunto de elementos que poseen o controlan y las capacidades que representan formas de hacer las actividades y de utilizar los recursos. Las capacidades sólo existen en la medida en que dichas personas colaboran entre sí y se coordinan para resolver un problema o realizar una actividad. Para Adame, Mohedano, & Benavides (2012), los recursos se caracterizan por ser independientes, simples y estáticos mientras las capacidades, tienen carácter colectivo, complejo y dinámico.

Figura 2. 8
Relación entre recursos, capacidades y ventajas competitivas



Fuente: Grant (2006, p. 189)

Como puede apreciarse en la figura, cada uno de los recursos son elementos que forman parte de toda empresa, con funciones distintas, valiosas, únicas y se plantea la idea que estos son difícilmente imitables. Además de formar parte de los atributos esenciales para toda organización, generan conocimientos y posteriormente decisiones estrategias con base en la interpretación de cada uno de los recursos. A continuación, se describen cada uno de elementos que conforma la figura 2.8 por medio de las diversas aportaciones de autores.

2.5.1 Recursos tangibles

En relación con las implicaciones y el funcionamiento que ejercen los recursos propios en una empresa, cabe señalar, la labor que desarrollan los recursos tangibles. A diferencia de los intangibles, estos recursos se encuentran físicamente en una firma o empresa. De acuerdo con el término de Cardona (2011), estos están presentes a través de:

Referencia a tecnología física, planta y equipo, localización geográfica, acceso a materia prima, infraestructura en lotes y construcciones y otros factores que afectan el costo de producción. También se consideran en este grupo los recursos financieros, considerados como fuentes para financiar las inversiones de la empresa (p. 125).

La tecnología física, equipo y demás, proporcionan una ventaja competitiva, puesto que puede afectar a varias actividades en la creación de valor en una empresa, además establecer un fuerte efecto en el precio. Las empresas con alta inversión en tecnología pueden permitir la producción de bajo costo y lograr economías de escala (Porter,1985). Steiner & Solem (1988) sugieren que la falta de inversión en nueva tecnología puede provenir de las limitaciones financieras y ausencia de estrategias en financiación adecuada para el logro del éxito empresarial. De esta manera, el factor financiero, es un factor clave para la expansión del negocio o para la adquisición de activos. De acuerdo con Manotas (2011), las fuentes de financiación pueden ser formales (bancos e instituciones financieras) o informales (fondos familiares, parientes, amigos etcétera) con la finalidad de obtener suficiente apoyo financiero para implementar las estrategias de crecimiento interno o expansión.

Mientras que, Grant (2010), caracteriza a los recursos tangibles, fáciles de identificar y evaluar, a partir de los bienes financieros y materiales, estos son analizados en los estados

financieros de la empresa. Sin embargo, estos últimos tienden a ocultar la información pertinente y alterar los valores de los activos tangibles.

Otra base de estudio confrontable con los intangibles, es el tema de la flexibilidad y la rentabilidad, los recursos tangibles suelen imitarse con facilidad, además de ser innovados por la competencia. Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland (2012, p. 96) afirman que “Son los que se identifican con mayor facilidad, pues son cuantificables y se pueden tocar.” Por consiguiente, con base a la rentabilidad, Jacobson (1992) determina que estos recursos tienen una capacidad muy reducida, puesto que difícilmente se obtendrá una ventaja competitiva, si esta última se basa en recursos estandarizados y accesibles para toda empresa.

Ante las percepciones que generan los recursos tangibles como atributos “palpables” y fácilmente de identificar, la idea central de las organizaciones es generar estos elementos más específicos, creando barreras que defiendan la imitación de estos así como a mayores probabilidades para contar con habilidades distintivas para la empresa.

2.5.2 Recursos intangibles

Los recursos intangibles se presentan en una empresa mediante la creación de valor que genera los servicios productivos. A partir de las aportaciones del equipo de trabajo en forma de conocimientos, habilidades, experiencia y capacidad de toma de decisiones. Justificando la aportación anterior, Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012) señalan que dichos activos permanecen inmersos de algo material prevaleciendo así su valor competitivo por medio de varias clases de activos humanos y capital intelectual, así como las marcas, imagen y activos de reputación. En tanto Nuñez (2014), define a estos recursos como un stock de conocimientos, destrezas y habilidades que los individuos poseen.

En relación con las implicaciones anteriores, existen empresas que desconocen la importancia de ciertos recursos, es el caso de los intangibles como bien menciona Cardona (2011).

Tienen mayor relevancia cuando se integran en capacidades empresariales; sin embargo, pocas organizaciones los identifican y valoran adecuadamente, porque contablemente,

las inversiones de esta clase de activos que generan impacto en los resultados de la empresa en el largo plazo, se registran como gastos (p. 125).

Un ejemplo del tipo de inversiones que se clasifican como costos es lo que sucede con la publicidad, capacitación del capital humano, la marca e investigaciones-desarrollo. De acuerdo a éste último término, Aggelopoulos, Eriotis, Georgopoulos & Anastasios (2016) a través de un estudio realizado en Grecia para 108 Pymes situadas en varias industrias, destacaron que las empresas crean más valor de marca de sus productos y por la investigación-desarrollo y menos por sus activos tangibles dado que más empresas buscan desarrollar una actividad innovadora que se diferencia de las demás competidoras. Es así, cada vez más la inversión en investigación-desarrollo en activos materiales puede contribuir al valor añadido. En general, las empresas que invierten fuertemente en las inversiones en I+D son más propensos a ser rentables y exitosos. Otro elemento que destaca como recurso intangible es la reputación, Grant (2006), establece que existen diferentes tipos de reputación: la reputación con los clientes a través del servicio de las marcas y marcas registradas; la reputación desarrollada a través del trato con los clientes; la reputación de una empresa por la calidad y confiabilidad de sus productos o servicios; la reputación de una empresa con sus proveedores (incluyendo, bancos y financieras, empleados y empleados potenciales); y la reputación con el entorno es decir gobierno, instituciones y sociedad. Hänninen, Muhos, Kinnunen & Haapasalo (2014), identifican que las pequeñas empresas en una etapa de reciente creación lanzan al mercado un subconjunto reducido de productos, sin lograr satisfacer plenamente a los clientes, quienes son el motivo por el cual futuramente regresarán al negocio en caso de encontrar una mayor derivación de los mismos que cubran sus necesidades cruciales. Por tanto, la gerencia tendrá que tomar una decisión rápida para ganar credibilidad y adecuada reputación para una cartera de clientes diversificados.

La importancia que generan los recursos intangibles en el enfoque estratégico para las empresas lo determina Diefenbach (2006, p. 5) al definir que a pesar de carecer de existencia física “son potencialmente renovables, después de usarlos y que no disminuyen sino que aumentan en cantidad y calidad mientras son usados, además de poderse usar de manera simultánea.”

Para Salas (1997), quien destaca la creación de valor, al definir diferencias en los recursos tangibles, convirtiendo así los intangibles en los más destacados para la empresa, destacando el papel de la información como fuente principal de la creación de valor, esta puede ser susceptible de múltiples utilidades y no carecer de límites. Además por su naturaleza, es difícil o incluso imposible que puedan ser objeto de compraventa en el mercado. Por lo tanto, los recursos intangibles están basados en informaciones no codificables y su adecuada protección frente a posibles apropiaciones por terceros resulta difícil.

2.5.3 Recursos humanos

Para Barney (1991) & Grant (2006) quienes identifican a los recursos humanos a partir de grupos colectivos que ejercen distintos cargos en una empresa; las características que conforman el capital humano son: el grado de capacitación, la experiencia en relación a tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, las relaciones personales, el liderazgo y el espíritu emprendedor. Además, el personal cualificado y la educación del empresario son variables influyentes en el desempeño de las empresas y en el desarrollo de conocimientos- habilidades.

De manera similar, Manotas (2011), considera que los factores que afectan el desarrollo del capital humano para obtener mejores resultados en las ventajas competitivas, se identifican a partir de la educación, formación de emprendedores y la experiencia de los empresarios. Con respecto a este último término, Yusuf (1995), indica que puede ser una ventaja competitiva sostenible, lo que puede contribuir a un mejor desempeño de una empresa, proporcionando conocimiento, habilidades generales y específicas. Cabe destacar las aportaciones de Kesti & Syväjärvi (2015), al identificar las capacidades del capital humano para ayudar a la gerencia a comprender y utilizar mejor los limitados recursos humanos dependiendo del tipo de empresa, con el objetivo de maximizar los resultados deseados en la creación de ventajas competitivas. Por consiguiente, determinan el activo humano como el más importante en una empresa. Sin embargo, se considera tan difícil que muchas ocasiones se abandonan. Grant (2010, p. 130), afirma que los recursos humanos comprenden la experiencia, al señalar que “no aparecen en el balance de la empresa por la sencilla razón que la empresa no posee sus empleados; adquiere sus servicios bajo contactos de empleo”.

Asimismo, otro factor importante es el actualizar los conocimientos constantemente y la capacidad de saber liderar ante el equipo de trabajo, con el firme propósito de obtener mejores resultados. Por lo tanto, como plantean Koontz, Weihrich & Cannice (2012, p. 284), las funciones principales de la gerencia son “ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar, capacitar o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia”.

Sobre la base de las ideas anteriormente expuestas, se recluta el personal con habilidades y aptitudes adecuadas al perfil que se desea cumplir en dicha organización, también se evalúa el desempeño que ejercen en cada departamento de la empresa. Por otra parte, en términos generales, Thompson *et al* (2012, p. 95) “acreditan a los activos humanos, un conjunto de experiencia, aprendizaje acumulado, educación, capital intelectual, además de creatividad e innovación de algunos miembros del personal y conocimientos tácitos de los empleados.” Se entiende por este último término percepciones subjetivas, intuiciones que son difíciles de expresar de manera semántica, visual o auditiva (Byosiere, 1999).

Por último, cabe mencionar, los factores motivación y comunicación en relación con el recurso humano, se encuentran vinculados estrechamente con el desarrollo empresarial de las pequeñas y medianas empresas. Por consiguiente, existen diferencias con las empresas de mayor tamaño. Manotas (2011), afirma que es posible encontrar equipos de trabajos motivados además de un excelente flujo de información mediante ausencias de estructuras jerárquicas en pequeñas y medianas organizaciones. Esto se debe a la flexibilidad y nula formalización entre la dirección gerencial y los colaboradores. Contradictoriamente, la remuneración suele ser inferior en comparación con grandes empresas y las posibilidades de crecimiento laboral son más escasas.

2.5.4 Recursos de capital organizacional

El capital organizacional en el mismo sentido que los recursos intangibles, están ligados con la capacidad intelectual o conocimiento. Además, se considera que los factores de este último, unidos a los aspectos internos de la organización, ayudan a mantener una capacidad innovadora en las empresas (Santos, Figueroa, & Fernández, 2011). Algunos autores consideran la existencia de tres componentes relacionados con el capital intelectual: el capital humano, el

relacional y el capital estructural (Brooking, 1996). En este caso, se definirá la importancia del capital estructural, responsable de transferir y almacenar conocimiento a toda la organización. Del mismo modo, este componente está integrado por el capital organizacional, Helouani (2007), afirma que este último está constituido por la filosofía de la empresa y compuesto por el capital de innovación incluyendo activos intelectuales mediante adquisiciones o fusiones y propiedad intelectual, valores adicionales que le otorgan a la empresa exclusividad en la explotación de un activo intangible.

Apoyando en la conceptualización del término, Bravo-Ibarra & Herrera, (2009), determinan cuatro recursos organizativos comúnmente relacionados con la innovación: el capital humano, capaz de desarrollar conocimientos a partir de la formación profesional o por programas orientados a la actualización; el liderazgo, a partir de las características y habilidades del líder, además de la gestión orientada al cambio y capacidad de motivación para transferir conocimientos. Quezada (2015), resalta las capacitaciones realizadas por la empresa, la capacidad de dirigir por parte de los directivos aunado con la motivación y el alto compromiso del personal facilita a un mayor gestión de la empresa; la cultura, valores normas y comportamientos de los miembros en una empresa.

Sobre la base de las ideas expuestas, Cardona (2011, p. 127) clasifica al capital organizacional o estructural como uno de los factores influyentes que conforman a una empresa mediante “estructura organizacional, líneas de autoridad, forma de reportes, la planeación formal-informal, el control, la coordinación de sistemas; la forma como los empleados integran sus esfuerzos y habilidades, depende no sólo de sus habilidades personales, sino también del contexto organizativo”. Gupta, Guha, & Krishnaswami (2013), indican que la productividad y calidad de una pequeña empresa se logra consiguiendo estructuras organizacionales flexibles que permitan responder a la organización de manera rápida y eficaz a los cambios que implica el mercado, esto por medio de la ubicación, diseño de producto o servicio, grado de automatización, el grado de integración vertical, etcétera. Además, la capacidad del personal es uno de los factores más importantes que influyen en el entorno empresarial y la capacidad de una organización para implementar su estrategia. Esto es, el esfuerzo que requiere realizar las

pequeñas empresas para lograr rápidamente la profesionalización y poder competir en el mercado.

Cada empresa cuenta con estos factores de manera específica, en relación a las metas planteadas y sobre todo la capacidad de conseguirlas a través de la toma de decisión desarrollada por un grupo de trabajo. Por lo tanto, este recurso es considerado un elemento intangible y esencial para el logro de ventajas y éxito competitivo. Ramírez (2007, p. 40) define al capital organizacional como “el elemento que permite la creación de riqueza por medio de la transformación del trabajo del capital humano. Representa el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar, está latente en las personas y equipos de la empresa.” Por ende, el capital organizacional, es el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias e información utilizados a través de bases de datos, patentes, manuales, estructuras, sistemas, rutinas, procesos que capacita y sostiene al capital humano (Santos, Figueroa & Fernández, 2011).

A continuación en la tabla 2.4 se resumen los elementos que conforman cada uno de los recursos anteriormente mencionados.

Tabla 2. 4
Resumen de los elementos y sus características que conforman cada recurso en una empresa

Recursos	Elementos	Autores
Intangible	La información	Salas (1997)
	Carece de existencia física: marcas, imagen y activos de reputación.	Grant (2005); Diefenbach (2006); Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012).
	Limitada identificación y valoración.	Cardona (2011).
	Conocimientos, destrezas y habilidades.	Núñez (2014).
	Inversión en I+D.	Aggelopoulos, Eriotis, Georgopoulos & Anastasios (2016)
	Toma de decisiones rápidas.	Hänninen, Muhos, Kinnunen, & Haapasalo (2014)

Tangibles	Presentes físicamente.	Cardona (2011)
	Bienes financieros y materiales	Porter (1985); Steiner & Solen (1988). Grant (2010) & Manotas (2010)
	Flexibilidad y rentabilidad	Thompson (2012) & Jacobson (1992)
Humanos	Grupos colectivos: el grado de capacitación, la experiencia, aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, motivación, comunicación e innovación.	Barney (1991); Grant (2006); Manotas (2011); Thompson et al (2012)
	Formación de emprendedores y la experiencia.	Yusuf (1995); Grant (2010)
	El activo humano es el más importante en una empresa.	Kesti & Syväjärvi (2015)
Capital organizacional	Filosofía de la empresa, capital de innovación, adquisiciones o fusiones y propiedad intelectual.	Helouani (2007)
	Incluye el capital humano, liderazgo, la cultura, estructuras y sistemas, líneas de autoridad, formas de reporte, planeación formal e informal, patentes, manuales procesos que sostiene al capital humano.	Bravo-Ibarra & Herrera (2009); Cardona (2011); Santos, Figueroa & Fernandez (2011).
	Estructuras organizacionales flexibles.	Gupta, Guha & Krishnaswami (2013)

Elaboración basada en Porter (1985); Steiner & Solen (1988); Barney (1991); Jacobson (1992); Yusuf (1995); Salas (1997); Grant (2005); Diefenbach (2006); Grant (2006); Helouani (2007); Bravo-Ibarra & Herrera (2009); Grant (2010); Cardona (2011); Manotas (2011); Santos, Figueroa & Fernandez (2011); Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012); Gupta, Guha, & Krishnaswami (2013); Hänninen, Muhos, Kinnunen, & Haapasalo (2014); Núñez (2014); Kesti & Syväjärvi (2015) Aggelopoulos, Eriotis, Georgopoulos, & Anastasios (2016)

Conviene subrayar, la distinción de elementos que conforman cada uno de los recursos esenciales pertenecientes a una empresa (intangibles, tangibles, humanos y capital organizacional), esta obtendrá una posición competitiva mayor o menor en relación a la naturaleza inherente de sus propios recursos. Estos últimos son controlados por la empresa permitiendo concebir y poner en marcha sus estrategias (Barney, 1991).

2.6 Capacidades

Una capacidad es la habilidad que tiene una organización para desempeñar las actividades o tareas básicas de la empresa, de una forma más eficiente y efectiva que los competidores (Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993 & Collis, 1994). En el mismo sentido, Hill & Jones (2005) se refieren a capacidad que tiene una organización para coordinar sus recursos y colocarlos en usos productivos. Residiendo en las reglas, rutinas y procedimientos de la empresa a través del cual se toman decisiones. Por consiguiente, existe una característica inherente a las capacidades, al denominarse con el adjetivo *dinámicas*. Teece & Pisano (1994, p. 94) se refieren al término de capacidad como “conjunto de habilidades que tiene la empresa para integrar, construir, reconfigurar las competencias internas y externas de la empresa a fin de poder responder rápidamente a los cambios del entorno, en consecución de formas novedosas de ventaja competitiva”.

En otro sentido, para Prahalad & Hamel (1990, p. 146) una capacidad “es el resultado de las interacciones en el aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías.” Autores como Adame, Mohedano & Benavides (2012), enfatizan en el aprendizaje de los cambios realizados como consecuencia de adaptaciones, por medio de necesidades y gustos de los clientes así como anticiparse a los movimientos de los competidores.

Avanzado en este razonamiento y en relación a la aportación anterior, Valencia (2015, p. 299) define capacidades dinámicas con base en la innovación, “gestionar la tecnología en beneficio de la organización frente a los competidores y en conformidad con el resto de sus funciones estratégicas”. Además, se desarrolla una cultura de colaboración y experimentación manteniendo un flujo de información entre distintas áreas de la empresa, facilitando la transferencia de distintos conocimientos (Lichtenthaler, 2009).

De acuerdo a lo anterior Grant (2010), recomienda realizar un tipo de análisis para obtener las capacidades distintivas de una organización denominada funcional. Para identificar las capacidades organizativas en relación con cada una de las principales áreas funcionales de la empresa (Tabla 2.5).

Tabla 2. 5
Clasificación funcional de las capacidades organizativas

Área funcional	Capacidad	Ejemplos
Funciones corporativas	Control financiero Desarrollo gerencial Innovación estratégica. Coordinación Multidivisional Administración de adquisición Administración internacional	Exxon mobil, Pepsico General Electric, Shell Google Haier Unilever, Shell
Información de Gestión	Seguimiento completo e integrado, red vinculada al equipo gerencial, toma de decisiones.	Wal- Mart, Capital one, Dell computer
Investigación y desarrollo	Investigación Desarrollo e innovación de nuevos productos Desarrollo de ciclo rápido de nuevos productos	IBM, Merck 3M, Apple Canon, Inditex (Zara)
Operaciones	Manufactura eficiente en volumen Mejoras continuas en operaciones	Briggs & Stratton, YKK Toyota, Harley-Davidson

Fuente: Grant (2010, p. 132)

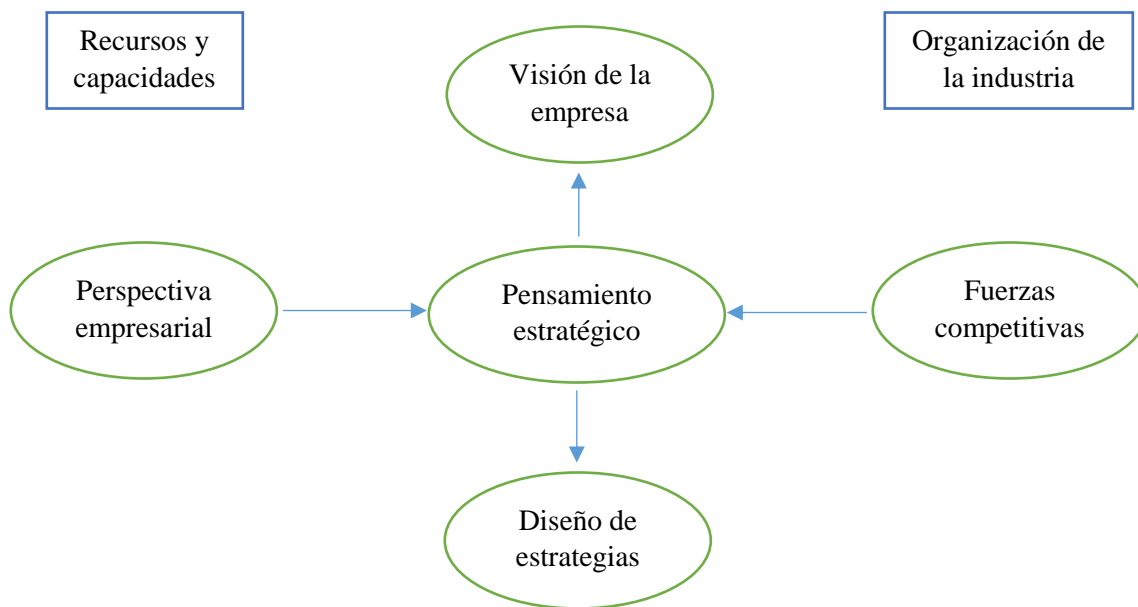
A diferencia de los recursos, las capacidades no pueden ser adquiridas con facilidad en el mercado, debido a que estas se desarrollan en la empresa, lo que hace que sean únicas y difícilmente transferibles. En consecuencia, los recursos de una industria como entes aislados no generan ningún tipo de ventajas competitivas, por ende, cuando estos se encuentran organizados e integrados se complementan en rutinas o capacidades organizativas. Como bien establece Grant (2006), son procesos esenciales en la transformación de propósitos y prácticas operativas y administrativas, incluyendo la alta dirección, integradas por actividades secuenciales, estrechamente coordinadas sin necesidad de una especial dirección o comunicación verbal.

2.7 Estrategias para la competitividad empresarial

Las estrategias surgen como posibles soluciones a problemas que afectan el desarrollo empresarial sea esto causado por el entorno o por complejidades generadas por algún evento propio de la empresa. Así como también estas se desarrollan en función de los objetivos y metas que desean alcanzar los empresarios. Para Coloma (2009, p.1) “La estrategia no es más que una

decisión sobre las metas, objetivos, acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores”. Estrada & Vargas (2015), proponen un modelo a partir de las estrategias genéricas de Porter, así como aquellas específicas desarrolladas en los recursos y capacidades de la empresa, con el objetivo de establecer un pensamiento estratégico que impacte positivamente en la competitividad y rentabilidad.

Figura 2. 9
Diseño de estrategias mediante la relación de los recursos de la empresa y las fuerzas del mercado



Fuente: Estrada & Vargas (2015, p. 12)

En este sentido, se propone construir un pensamiento estratégico a partir de dos visiones económicas internas (perspectiva empresarial) y externas (fuerzas competitivas), para diseñar las estrategias específicas que generen mayor impacto, llevando a la empresa desde la situación actual a la visión deseada.

Por su parte, Porter (citado por Hill & Jones, 2009), afirma que una empresa logre obtener ventajas competitivas que lo distinguen de sus rivales necesita crear 3 tipos de estrategias, dicho autor las denominó genéricas, las cuales son: liderazgos en costos, bienes o servicios a un

costo unitario menor que los competidores; la diferenciación, productos que el cliente logre percibir distintos a otros y el enfoque, empresa que logra posicionarse en un segmento particular.

En consecuencia, basándose en la teoría de los recursos y capacidades, Ansoff (citado por Huertas 2004), define que el crecimiento de una empresa depende de dos tipos de estrategias estas son: estrategias de expansión, la empresa sigue compitiendo en el mismo mercado y con los mismos productos; por otra parte, la estrategias de diversificación, la firma se adentra a nuevos mercados por medio de diferentes productos

Es necesario recalcar el concepto de estrategias competitivas, Castro (2010), establece un análisis de definiciones a partir de diferentes autores en relación a las estrategias competitivas.

Tabla 2. 6
Clasificación de las estrategias competitivas por variables

Autores	Variables de las estrategias competitivas
Miller (1987)	Innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de coste.
Mintzberg (1988)	Indiferenciación, diferenciación en imagen, diferenciación de calidad, diferenciación en diseño, diferenciación en precio, diferenciación en soporte.
Kotler (1992)	Desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes; líder, retador, seguidor, especialista.
Fernández (1997)	Este autor aplica un sentido de estrategias competitivas fundamentando la palabra innovación en relación a un avance tecnológico, en responder a mejoras a esta última o posibilitando mejoras en el producto
Pérez & García (1997)	Innovación y avances tecnológicos
Villalba (2003)	Clasificación en categorías; disuasión, defensiva, ofensiva y cooperación.
Hill, Ireland & Hoskisson (2004)	Incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, las amenazas y oportunidades externas de la empresa, para el desarrollo de estrategias alternativas.

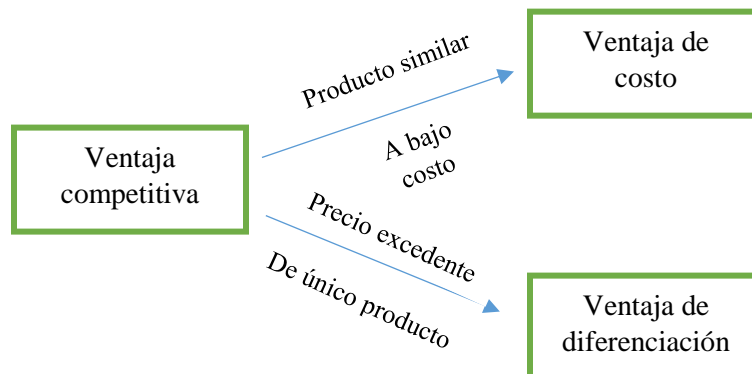
Fuente: Elaboración basada en Castro (2010) y Quero (2008).

Acorde con la información anterior, cada empresa establece un modelo de negocio por lo tanto, la importancia de diseñar estrategias que se adapten a dicho modelo y la capacidad de generar mayores niveles de rentabilidad dependerá del nivel de eficiencia de las estrategias a implementar.

2.8 Ventaja competitiva: factor de éxito empresarial

Fong (2006), afirma que las empresas soportan sus ventajas competitivas a partir de los recursos individuales y superiores. Por consiguiente, señala tres características principales a estos últimos. La primera de ellas determina contar con una productividad más alta que el promedio; la segunda, poseer atributos que permiten la diferenciación del producto y por último, tener la capacidad para proteger la ventaja competitiva de la empresa. En este sentido, se obtendrán los beneficios extraordinarios incluso en un largo periodo de tiempo. Dentro de este orden de ideas, Hill y Jones (2009) definen ventaja competitiva como el momento en que una empresa logra conseguir sobre sus rivales una mayor rentabilidad que el promedio de otras empresas que operan en la misma industria. Por su parte Grant (2010), define 2 tipos de ventajas competitivas, las cuales se presentan en la figura 2.10.

Figura 2. 10
Diferenciación en la ventaja competitiva



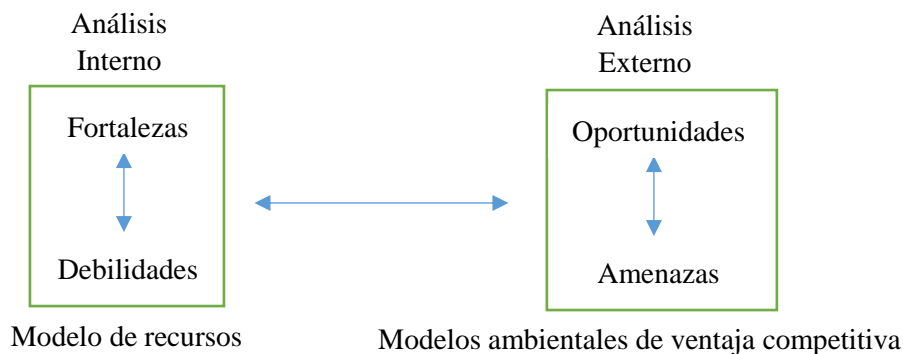
Fuente: Grant (2010, p. 223)

Una firma o empresa puede tener una mayor tasa de ganancia, sobre sus rivales de las dos formas mencionadas con anterioridad. En ventaja de costo, la empresa tratará de ser líder en una industria o segmento y buscará adquirir en todas las fuentes, ser eficiente en sus procesos. Por consiguiente, deberá ofrecer un producto igual o similar a la competencia a un precio más

bajo. En contraparte, en una ventaja de diferenciación, se muestra un producto o servicio totalmente contrario a la oferta de la competencia, con la firme intención de que el cliente se identifique con el mismo y se encuentre ante la iniciativa de pagar los costos estipulados por la compañía, aunque estos excedan el costo adicional de la diferenciación.

En relación a la teoría de los recursos y capacidades, Barney (1991), asegura que las ventajas competitivas se logran mediante la implementación de estrategias que explotan las fortalezas internas de la empresa como respuestas de oportunidades del entorno, como lo señala en la figura 2.11.

Figura 2. 11
Modelo de análisis de la ventaja competitiva



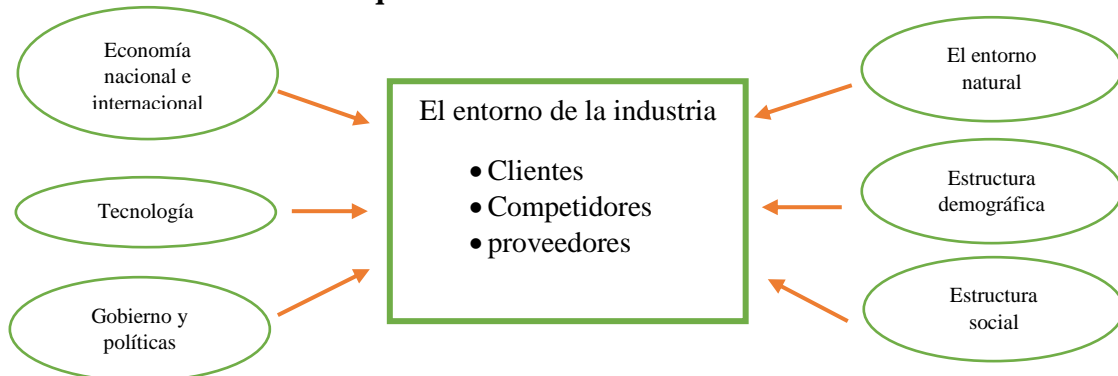
Fuente: Barney (1991, p. 100)

De acuerdo a la figura 2.11, las ventajas competitivas son producto de la diferenciación de las estrategias que desarrolle una empresa para generar una competencia distintiva, única y difícilmente imitable en un determinado sector. También señala, la importancia de un análisis externo puesto que éste propicia realizar los cambios necesarios en las estrategias para el logro de los objetivos.

2.9 Factores clave de éxito del sector

De acuerdo con Hill & Jones (2010, p. 40), en sector es un “grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos del otro, es decir productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor”. Por su parte, en la figura 2.12, Grant (2010), establece los elementos que rodean al ambiente de las industrias desde una perspectiva externa.

Figura 2. 12
Elementos que rodean al ambiente de las industrias



Fuente: Grant (2010, p.65)

Para Miralles (2013), conocer el entorno contribuirá a ser competente en el mercado y además es un factor de contingencia clave puesto que recoge todas las magnitudes, que sin pertenecer a la organización, influyen en su comportamiento y valor. En definitiva, si las empresas consideran el entorno general como el entorno específico o interno, éstas podrán conseguir grandes resultados y superar a los adversarios en su sector.

Cabrera & Loango (2014) consideran que a pesar de la existencia de los factores externos que influyen en el crecimiento competitivo de las empresas pertenecientes a un determinado sector, estos no son considerados obstáculos, puesto que la clave está en las habilidades de las empresas, factores esenciales en el éxito del sector. Estos factores son los siguientes: motivación personal, trabajadores entusiasmados son más eficientes; voluntad de actuar, compromiso, tomar decisiones con base a objetivos y acciones; rapidez de ejecución, extensión del proceso para tomar decisiones; la sorpresa, desarrollar planes de ataque a partir del diseño de estrategias; concentración de recursos, sistema de control e información riguroso; la vigilancia, participar en las reuniones del sector en eventos organizados por los proveedores, o en las comisiones de trabajo; la coherencia, decisiones incoherentes conducen al fracaso empresarial; la creatividad y capacidad de innovación, la estructura de la empresa en cuanto a su funcionamiento integral; adaptabilidad-flexibilidad, se implementa a través del presupuesto, estructuras, personal y demás.

En este trabajo se usaron en el caso de los recursos tangibles: La importancia de la planta y equipo, la tecnología física, la infraestructura y los aspectos financieros. Para los recursos

intangibles se destaca: El servicio como creación de valor, la marca y la tecnología de la información. En el caso de los recursos humanos: Conocimientos y experiencias, motivación y comunicación. Para los recursos de capital organizacional: Estructura organizacional, líneas de autoridad, formas de reporte y la planeación formal-informal. Para las capacidades: Reglas, rutinas o procedimientos para la toma de decisiones. Para las estrategias en este trabajo se usaron los siguientes aspectos: Diferenciación de los productos y análisis del entorno de la organización. Para las ventajas competitivas se consideró: Rentabilidad de los productos sobre la competencia y por último en las fuerzas del sector: el Indicador amenaza del sector, rivalidad entre empresas, amenazas de nuevos competidores, la relación con los proveedores y clientes

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

El objetivo de este capítulo, se enfoca en recolectar información relevante a datos estadísticos específicos, en relación al crecimiento competitivo de la industria mueblera a nivel internacional, nacional y local, así como las aportaciones tecnológicas e innovaciones en los procesos.

3.1 La industria de muebles a nivel internacional

A partir de los datos recolectados por el Grupo Spurrier (2013), la producción mundial de muebles para el hogar se estima que en 2012 alcanzó US\$529 mil millones con un crecimiento de 0,2% en comparación al año anterior. El 31% (US\$162 mil millones) de esta producción fue realizada por Europa Occidental, seguido por Asia Pacífico con el 28% (US\$146 mil millones) y Norteamérica con 25% (US\$ 132 mil millones). El resto de regiones aportó con 16% al total mundial.

A continuación, se describe en la tabla 3.1, el crecimiento de la producción por grupos internacionales.

Tabla 3. 1
Fabricación de muebles por región en millones de dólares y porcentajes

Producto	Mundo/Región	Producción 2011	Producción 2012	Participación del total en %
Muebles para el hogar	Mundo	528.134	529.117	100%
	Europa occidental	171.990	161.812	31%
	Asia pacifico	137.272	145.803	28%
	Norte América	127.178	131.816	25%
	Latino América	38. 514	36. 809	7%
	Europa Oriental	27. 039	27. 528	5%
	Medio Oriente y África	14.910	14. 322	3%
Australasia	11.231	11.027	2%	

Fuente: Grupo Spurrier (2013, p. 9)

Desde una perspectiva de empresa familiar, la industria de muebles en España había presentado una etapa de transición en la producción. Esto es causa del sistema industrial, desde un enfoque denominado especialización de productos. Dicha industria presentaría problemas en adaptar la tecnología existente a los procesos productivos de la misma. Sojo (2010) menciona:

Una falta de adaptación de las tecnologías ya disponibles y puestas en funcionamiento por los diferentes centros tecnológicos que existen en España. Los recursos tecnológicos están preparados, pero las empresas desconocen su existencia y no los adaptan a sus procesos productivos o a sus productos (p.61).

Posteriormente, se ha puesto en marcha, de acuerdo al observatorio industrial del sector de la madera en España (2007), el banco de productos tecnológicos y tendencias en bienes de equipo, con el fin de poner a disposición a las empresas del sector, las últimas novedades en cuanto a bienes de equipo. Algunas innovaciones en relación a las tendencias tecnológicas que destaca Sojo (2010), por mencionar algunas, son las siguientes:

La tendencia hacia los tableros ligeros reduciendo de esta manera la materia prima consumida, En relación a la maquinaria, las tecnologías que más avances incorporan son las relacionadas con centros de mecanizado, máquinas de corte, software y tecnologías de superficie y máquinas de barniz y pintura (p. 63).

3.2 Fabricación y elaboración de muebles (Tendencias tecnológicas e innovaciones)

Hoy en día, las economías de los países se rigen mediante interconexión de información, es decir compartiendo una serie de conocimientos. La innovación en los diseños de los productos, es una característica particular del proceso de la globalización y sin duda alguna ha modificado especialmente la industria de muebles.

La industria alemana Hettich (2010) con la finalidad de optimizar el uso de energía y la protección del clima, ha optado por tecnología potente para producir muebles ligeros, con nuevas perspectivas especialmente en sistemas LED que carecen de efectos térmicos sobre el material y cuyo consumo de energía es bajo. Además, pueden integrarse pilas, para realizar así una alimentación de corriente recargable y, por tanto, independiente de la red. Como bien determina Stosch (2010) las ventajas de fabricar estos muebles ligeros con materiales que generan una mayor eficiencia en la producción, haciendo así posible emprender nuevos caminos

creativos, pero también la exposición de diferentes espesores de material, permiten una nueva calibración de proporciones.

En comparación con la información previamente analizada, algunas industrias españolas aún se mantienen marginadas a partir de las innovaciones en los procesos productivos y de marketing. Esto según el informe Sectorial de la región de Murcia, España, (2016).

En lo que respecta a imagen de las empresas del sector, se detecta sobre todo en las que actúan a nivel nacional, una deficiente imagen corporativa y ausencia de marca, la inversión en innovación y diseño por parte de las empresas sigue siendo pequeña. Las empresas suelen invertir poco en el diseño de nuevos productos (p.5).

En nuestro país, nuevas tendencias innovadoras se están aplicando en empresas Jaliscienses. Es el caso de la empresa Punto Forza, que ha desarrollado estrategias a través de excelente calidad en el servicio, la importancia del diseño, los adecuados canales de distribución y el servicio post-venta, como bien menciona Hidrogo, (2016, p. 1) “Una empresa creada para amueblar espacios con diseños únicos realizados con software de alta tecnología así como cuidando la instalación y el espacio, reuniendo innovación, diseño, calidad, seguridad y ergonomía, que permitan brindar la mejor solución de mobiliario de trabajo”. Además es una de las empresas involucradas en el cuidado al medio ambiente, puesto que realizan medidas y procesos verdes en la fabricación de sus productos a partir de la autorización otorgada por la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

3.2 La industria de muebles a nivel nacional

En cuanto a los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014). El 77.2% de las unidades económicas manufactureras, se concentró en 10 actividades, las cuales se representan a nivel nacional en la figura 3.1.

Figura 3.1
Las 10 ramas más importantes de manufacturas por el número de unidades económicas en México (porcentajes)



Fuente: Censos económicos, INEGI (2013)

Con base en la figura expuesta con anterioridad, se identifica la unidad económica de fabricación en muebles, entre otros productos de la misma procedencia como una de las actividades más importantes a nivel nacional y se eligen este caso, como el objeto de estudio para esta investigación. Una de las industrias más destacadas después de la automotriz es la fabricación de muebles.

Por otra parte, en el censo económico realizado en el 2014 por el INEGI, muestra que en nuestro país existen aproximadamente 22, 269 unidades de negocios en relación al subsector 321, industria de la madera. Dicha actividad registró tener aproximadamente 76, 860 personas ocupadas, entre propietarios, familiares y personal remunerado y con una producción bruta total de 18. 440 mil millones de pesos. Esta institución divide a la industria de la madera por ramas, subramas y clases a continuación se especifica la siguiente estratificación.

Tabla 3. 2
Características de la industria de la madera por estratificación, sector privado y paraestatal

Rama	Subrama	Clase	Unidades de negocio	Personas ocupadas	Producción brutal total
3219 Fabricación de otros productos de madera	32199 Fabricación de otros productos de madera y de materiales trenzables, excepto palma	321992 Fabricación de artículos y utensilios de madera para el hogar	1,613	3,756	294.3 millones de pesos
		321993 Fabricación de productos de madera de uso industrial	302	2,499	929.3 millones de pesos

Fuente: Censos Económicos (2013)

En ese orden de ideas, el censo de económico del año 2013, realiza el análisis de los estratos de las empresas dedicadas a la industria de la madera. Este trabajo se enfoca en la empresa Otoch muebles que se ubica en la clase 321992, fabricación de artículos y utensilios de madera para el hogar. Por consiguiente, se puede observar el contraste que existe con la clase de productos de madera de uso industrial en relación a las unidades de negocios, personal ocupado y producción total. Claramente se observa en la clase 321992 (uso para el hogar), mayores unidades de negocio y personas ocupadas, pero una baja producción en comparación a la producción total de la clase 321993 (uso industrial).

Con respecto a las publicaciones realizadas por el periódico *el Economista* (2015), el mercado de la fabricación de la industria de la madera y en especial de muebles, en el estado de Jalisco (segundo en mayor importancia a nivel nacional en este sector) se estimó un crecimiento del 25 % en las exportaciones para el año 2016, mediante un programa de innovación, diseño e internacionalización que se aplicará a 40 empresas en una primera etapa, en convenio con la Asociación de Fabricantes Muebleros de Jalisco (Afamjal). Los analistas de esta publicación

periodística destacan la labor del gobierno estatal en colaboración con las empresas muebleras para impulsar el dinamismo de la industria en nuestro país.

Se debe agregar que la producción bruta total (millones de pesos) en las entidades federativas que tuvieron menor participación en la industria de la madera fueron principalmente: Tabasco, Colima, Baja California Sur, Zacatecas, Nayarit y Campeche. En contraparte, con los estados con mayor participación: Durango, Chihuahua, Nuevo León, Estado de México, Michoacán y Jalisco (ver tablas 3.3 y 3.4).

Tabla 3. 3
Estados con menor producción

Entidad federativa	Producción en millones de pesos
32.Tabasco	52.3
31.Colima	54.5
30.Baja california sur	54.6
29.Zacatecas	63.5
28.Nayarit	65.5
27.Campeche	78.3

Tabla 3. 4
Estados con mayor producción

Entidad federativa	Producción en millones de pesos
1.Durango	3,405.4
2.Chihuahua	2, 793.0
3.Nuevo León	2, 102.2
4.Estado de México	1, 315.0
5.Michoacan	1, 207.7
6.Jalisco	1, 138.6

Fuente: Elaboración propia (2017) con base en el censo económico (INEGI 2014)

Hay que mencionar además, que el estado de Yucatán, se ubica en la posición media entre los estados con mayor y menor producción en millones de pesos en la industria de la madera (16°) con un total de 237.8 millones de pesos.

3.3 La industria de muebles en el estado de Yucatán

La Secretaria de Fomento Económico del Estado de Yucatán (SEFOE, 2012-2018), señala que el estado cuenta con ventajas competitivas determinantes en la región, referente a la industria de la madera y en especial a la fabricación de muebles. Esto se debe, especialmente a la posición privilegiada para la distribución de los mismos, hacia los mercados de la costa este de los Estados Unidos, vía marítima, y a los complejos turísticos del caribe mexicano, tanto por

vía terrestre como marítima. De la misma manera, este sector se ha desarrollado por el crecimiento de los complejos hoteleros de Cancún y la Riviera Maya.

Se pueden ver en la tabla 3.5, el número de unidades económicas, total de personal ocupado y la producción en millones de pesos en cada una de las industrias que forman parte del sector manufacturero en el estado de Yucatán.

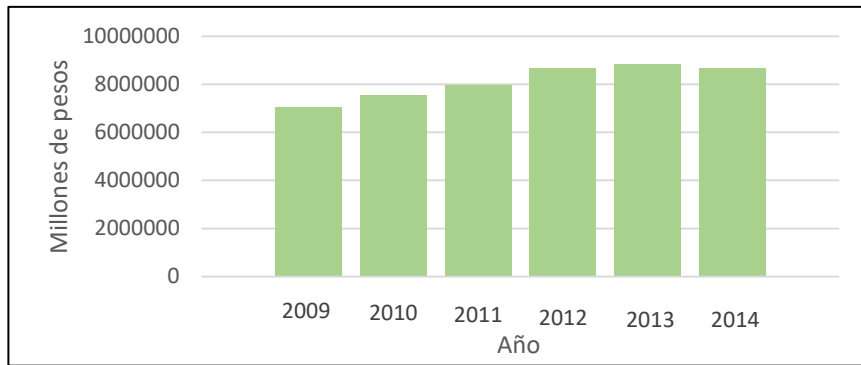
Tabla 3.5
Sector de las industrias manufactureras en el estado de Yucatán

<u>Denominación</u>	<u>Unidades económicas</u>	<u>Total de personal ocupado</u>	<u>Producción bruta total (mil millones de pesos)</u>
1.- Fabricación de productos textiles, exceptos prendas de vestir	11, 662	14, 795	449.8
2.- Subsector industria alimentaria	3, 957	20,017	21,836.4
3.- Fabricación de prendas de vestir	2, 282	17, 506	3,190.7
4.- Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	546	1,921	162.1
5.- Industria de la madera	453	1,400	237.8
6.- Subsector industria de las bebidas y del tabaco	374	5,439	3,363.6
7.- Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles	181	1, 124	340.8
8.- Industria del papel	106	560	222.3
9.- Industria química	70	672	541.0
10.- Industria del plástico y hule	67	4,430	2,521.5

Fuente: INEGI 2013

Cabe señalar la participación considerable de la industria de la madera dentro del sector, ocupando el quinto lugar dentro de las diez industrias con mayores unidades económicas que existe en el estado de Yucatán. Mientras tanto, en la figura 3.2, se muestra el comportamiento de crecimiento económico, que significó en cifras de millones de pesos de 1, 787, 543 en la industria maderera desde el año 2009 al 2013. Se observa un descenso en la producción bruta total y ventas del 2013 al 2014 de 1, 421, 127 millones de pesos.

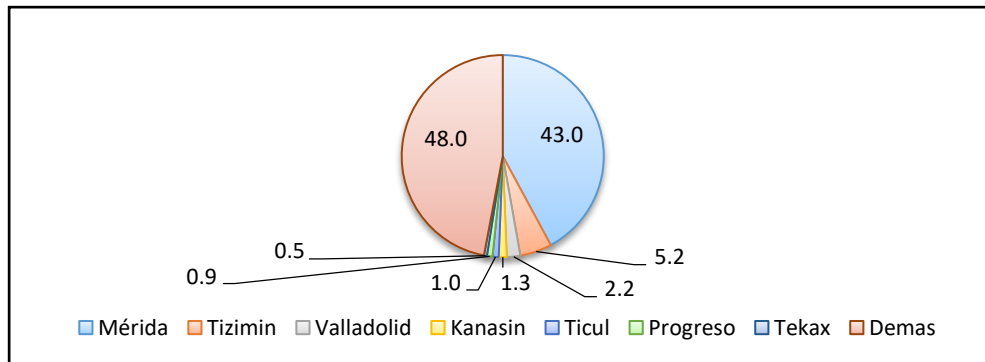
Figura 3. 2
Producción bruta total y ventas de la industria de la madera: comparativo del crecimiento anual 2009-2014



Fuente: Elaboración propia (2017) con base a cifras del Sistema de cuentas nacionales de México, 2014.

En segunda instancia, el número de unidades económicas, a partir de los censos económicos del INEGI, perteneciente al subsector de la fabricación de muebles, colchones y persianas fue en el 2013, 636 unidades, con un total de 2, 594 unidades de personal. El municipio (ver figura 3.3) con un mayor porcentaje de personal ocupado en la industria de la madera fue el municipio de Mérida con 43%, los otros municipios que encabezaron la lista fueron Tizimin, Valladolid, Kanasin, Ticul, Progreso, Tekax.

Figura 3.3
Porcentaje de personal ocupado en las unidades de negocios dedicadas a la industria de la madera en 2013



Elaboración propia (2017) con base al INEGI (2013)

Mientras el valor de la producción bruta total de la industria maderera registró un total de 237.8 millones de pesos en el estado de Yucatán en el año 2013, la capital del estado, Mérida, destacó en la mayor producción con 118.2 millones de pesos en comparación con los otros municipios (ver tabla 3.6).

Tabla 3. 6
Valor de la producción bruta total en millones de pesos en la industria de la madera por municipios en Yucatán (2013)

Municipio	Valor en producción en millones de pesos
Mérida	118.2
Valladolid	2.3
Tizimin	1.9
Progreso	1.3
Kanasin	1.1

Elaboración propia (2017) con base al INEGI (2013)

Después de analizar los datos anteriores, es de interés comentar que se han presentado ciertos factores que limitan la industria maderera y mueblera en el estado de Yucatán. El presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación CANACINTRA (2015), destacó la falta de renovación a fondo: diseño, financiamiento, la falta de tecnología y la competencia del exterior. También expresó el decrecimiento de un 30% de las ventas en este sector en el año 2015, esto a causa de la decisión de compra de los consumidores por productos extranjeros.

Otro obstáculo que ha tenido la industria, como bien señala el presidente de la CANACINTRA, es la falta de materia prima, dado que la existente en el mercado estatal no cubre la demanda correspondiente, por lo que los fabricantes de muebles tienen que comprar a un precio más elevado en otras regiones del país. Sin olvidar mencionar, la importancia del cuidado de los recursos naturales, como la tala inmoderada, que es uno de los factores de la degradación ambiental. Por tanto, se requiere de una mayor participación de los actores sociales, públicos y privados encaminada a una mayor atención a programas a la sustentabilidad del recurso principal para estas industrias: la madera.

3.4 La industria de muebles en la ciudad de Mérida

En seguimiento a los datos anteriores, en la ciudad de Mérida, Yucatán, de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, (DENUE, 2014) existen aproximadamente 50 empresas que han realizado algún registro administrativo a cargo de las unidades del estado, cuya información es susceptible de ser incorporada al DENUE.

De acuerdo con la tabla 3.7 del subsector de la fabricación de muebles, colchones y persianas más del 60% son microempresas. Posteriormente un 32% de las empresas son fabricantes de muebles en la ciudad de Mérida, Yucatán, una de ellas la empresa Otoch.

Tabla 3. 7
Empresas encargadas de la fabricación de muebles, colchones y persianas en la ciudad de Mérida, Yucatán

Tamaño de la empresa	Número de personas	Número de empresas
Microempresa	(0 a 10)	31
Pequeña	(11 a 100)	16
Mediana	(101 a 150)	2
Grande	(250 o más)	1

Elaboración propia (2017) en base a DENUE (2013)

Para ser más específico, la base de datos del censo económico del INEGI (2014), en la industria de la madera se registraron en la ciudad de Mérida 121 unidades económicas, con un total de 608 personas ocupadas laboralmente y con una producción de 118.2 millones de pesos. Sin embargo, el sector maderero en la ciudad de Mérida ha reducido sus números de socios registrados en la Cámara de la Industria Maderera, según el periódico *Por esto* (2015), destaca la existencia de tan solo 80 socios, entre madereros, carpinteros y muebleros, hace 5 años eran 120. La reducción se debe como bien menciona la nota periodística: a la competencia de las tiendas departamentales, que no ofrecen muebles de madera maciza y otorgan créditos de pago, y a la falta de apoyo a la cadena productiva para modernizarse y ser más competitivas.

Dentro de la publicación, mencionada anteriormente se señala la reducción de producción de muebles tradicionales en un 80 por ciento en los últimos 5 años. Esto sucede,

por la decisión de compra del consumidor al adquirir modelos de cadenas de tiendas departamentales con características armables. Así mismo, la nota hace un repaso de las extintas empresas muebleras de la ciudad de Mérida, entre las que destacan: Regil de Yucatán y la mercantil de Yucatán. La primera de éstas realizaba exportaciones a los Estados Unidos y la segunda considerada una de los principales aserraderos en la ciudad de Mérida.

Actualmente, las empresas fabricantes de muebles están desapareciendo por la falta de visión empresarial, por parte de los familiares y por factores de competencias desleales, igualmente, la escasa participación de apoyos financieros para la renovación de estas empresas.

3.5 Descripción de la empresa Otoch: Desde sus orígenes hasta la actualidad.

En 1970 solían denominarse muebles Santa María, el sistema de ventas que desarrollaban era a través de abonos, el cual resultó todo un éxito, puesto que ofrecían sus productos en zonas alejadas a las ciudades, especialmente en comisarías. El diseño de estos estaba conformado por materiales de barrotes con madera de triplay (muebles rústicos), productos muy sencillos de fabricar, así mismo, la producción se fabricaba en serie.

Posteriormente, se funda la empresa Kigasa (Kenia, Israel, García, Santa María) el padre del actual dueño y gerente de la empresa, el señor Israel García, mediante una alianza con una persona encargada de vender vidrios y aluminios, emprenden este nuevo negocio en Sincab, aunque la empresa decide cambiar de domicilio a la ciudad de Mérida Yucatán dado que los márgenes de venta no fueron los esperados. Kigasa se mantiene con ventas redituables por más de 25 años en el mercado (con tiendas en los estados de Tabasco, Quintana Roo, Campeche y en municipios de Yucatán). Mientras tanto, el Sr Israel queda a cargo de la empresa, e implementa el diseño de muebles minimalistas y personalizados, es decir formas menos rígidas, colores puros, formas geométricas simples, tejidos naturales y sobre todo a partir de las preferencias o necesidades de sus clientes. En contraste con la producción rústica y fácil de producir de la empresa antecesora, conservando el mismo sistema de abonos para la comercialización de los productos en las comisarías. No deciden incursionar completamente en la ciudad de Mérida, en vista de que surgen las grandes empresas competidoras, es decir tiendas

comerciales de renombre, ofreciendo mejores facilidades de pago y se encuentran con mínimas o nulas posibilidades para competir.

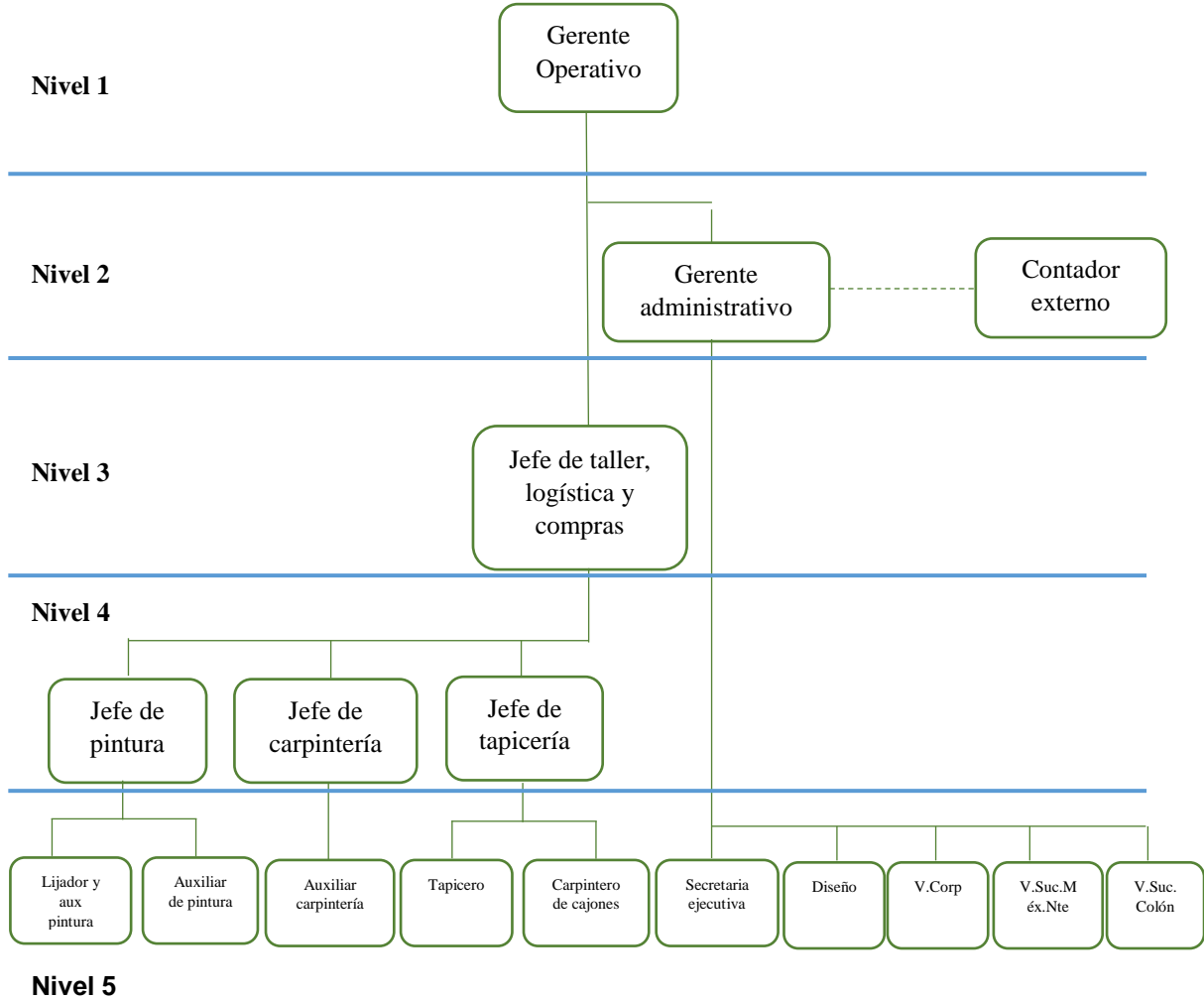
A causa de la falta de atención en algunos puntos de ventas en la empresa Kigasa y debido a ciertas inconformidades por las nuevas ideas o planes de negocio del empresario que difería con ciertos familiares, se decide emprender un nuevo negocio de muebles, con el mismo sistema de ventas por abonos (al inicio la empresa no estaba registrada bajo un nombre específico). El primer punto de venta se apertura cerca de la avenida Colón en el año 2010, y posteriormente, en la colonia México; al inicio estos puntos de ventas, no contaban con una fábrica para la elaboración de sus productos así como la descarga de materia prima. Pero, se apoyaban en jefes carpinteros que de manera independiente producían muebles para la empresa Kigaza, empresa que aun dirigían sus familiares.

Las ventas en el nuevo negocio crecieron de manera considerable, simultáneamente se empezaron a adquirir materiales, un pequeño local y mano de obra para la propia producción. Llegado a este punto, la empresa decide denominarse *Otoch* (palabra en maya que significa *Hogar*) en el año 2013. Mientras tanto se optó por algunas modificaciones, en relación a un mejor diseño, estilo y colores. Se decidió crear un logotipo para el nuevo negocio, pero conservando una infraestructura sencilla, sin exceso de aparentar una enorme tienda de muebles lujosos. Además, esto le ha proporcionado reconocimiento a la empresa por parte de la población local.

Hay que mencionar además, que la empresa *Otoch*, decide incursionar en un nuevo sistema de negocio, este consiste en no producir en serie, sino elaborar muebles sobre las preferencias de sus compradores. También, se ofrece el servicio de diseño mediante proyectos completos para casas, departamentos e incluso negocios como hoteles o restaurantes. Se ha decidido incursionar en el uso de las tecnologías, aprovechando las ventajas de los sistemas de información (Internet, páginas web, redes sociales). En la actualidad, la empresa tiene la firme intención de seguir creciendo asegurando que cuenta con los recursos intangibles y humanos necesarios para competir en la industria de los muebles. Sin embargo, existen algunos aspectos internos que los directivos han descuidado y podrían ser las causas de futuros conflictos, pudiendo ser un obstáculo para el crecimiento del negocio.

3.5.1 Organigrama de la empresa Otoch

Figura 3.4
Organigrama Otoch



Fuente: Elaboración basada en entrevista con el propietario (2017)

En el organigrama se presentan los diferentes puestos existentes dentro de la empresa. Estos han sido definidos por el directivo y propietario de la empresa mueblera. En total, en la empresa elaboran 17 personas. A continuación se describen las funciones que desempeña cada departamento.

Gerencia operativa

Se define como la administración de los recursos directos, esta tiene a su cargo al jefe de taller, logística y compras. Además, las siguientes jefaturas: carpintería, tapicería y pintura, encargados de reportar al gerente operativo las diversas actividades por realizar.

Jefe de taller, logística y compras

Es el encargado de tomar las decisiones correspondientes en ausencia del gerente operativo. Además, tiene a su cargo las siguientes jefaturas.

- **Jefe de pintura:** es el responsable de solicitar los insumos necesarios para la realización de los objetivos programados por la gerencia de producción. Dentro de esta sección, se encarga de supervisar al lijador y auxiliar de pintura.
- **Jefe de carpintería:** es el responsable de solicitar los insumos necesarios para la realización de los objetivos programados por la gerencia de producción. Dentro de esta sección, se encarga de supervisar al auxiliar de carpintería.
- **Jefe de tapicería:** es el responsable de solicitar los insumos necesarios para la realización de los objetivos programados por la gerencia de producción. Dentro de esta sección, se encarga de supervisar a los demás operarios en el cumplimiento de sus tareas.

Gerencia de administración:

En este departamento se lleva a cabo el manejo de los recursos humanos y financieros. También, tiene a su cargo las funciones realizadas por la secretaria ejecutiva, diseño, contador externo, vendedores en puntos de ventas y corporativo.

- **Secretaria ejecutiva**

Lleva la agenda de compromisos y atiende al público en general

- **Diseño**

Encargado de diseñar mediante un software las características del producto.

- **Vendedores en puntos de ventas y corporativo**

Encargados de ofrecer los productos que diseña el negocio a través de visitas a diferentes tipos de empresas.

- **Contador externo**

Captura pagos y la facturación de los acreditados. Revisa los saldos de los diversos créditos otorgados, concilia los estados de cuenta y los contra-recibos correspondientes, registra los pagos efectuados en caja en el sistema de contabilidad.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se definen el conjunto de métodos y técnicas que se aplicaron de manera sistemática y detallada en el momento de recolectar, analizar e interpretar una serie de datos, con el firme objetivo de obtener resultados con alto nivel de validez y confiabilidad durante el proceso de investigación. Además, se describe el tipo de metodología e instrumento a emplear definiendo y justificando los criterios de su elección.

4.1 Enfoque de la investigación

En la presente investigación denominada recursos y capacidades presentes en una empresa de muebles en Mérida, Yucatán, por sus características inherentes se realizó con un enfoque cualitativo dado que se pretendió identificar, describir y analizar los recursos y capacidades que los sujetos de estudio aplican a través de una entrevista estructurada recolectando sus experiencias y conocimientos con base en el contexto en el que transcurren los hechos. Por consiguiente, la observación es una de las herramientas que potencializará el análisis de la información recabada, puesto que además de analizar el ambiente, se induce a comprender las actitudes y expresiones por parte de los directivos y sus colaboradores en la pequeña empresa mueblera. Rodríguez, Gil, & García (1996) definen a la investigación cualitativa, como el contexto natural por el cual se interpretan los fenómenos de acuerdo al significado que tienen para los individuos implicados en determinado ambiente.

4.2 Tipo de estudio en la investigación

La intención de la presente investigación es conocer las características específicas de la unidad de análisis. Por lo tanto, en la investigación cualitativa no interesa la representatividad. Como bien define Alvarez (2003), la investigación cualitativa es valiosa si se aplica en una sola ocasión, en una familia o en un grupo cualquiera de ciertos individuos. Por tal motivo, se considera un estudio de caso, al desarrollar y aplicar entrevistas de mayor profundidad a un grupo específico, es decir, a los fundadores-directivos y en segunda instancia a colaboradores de una empresa de muebles quienes tienen el conocimiento de la situación y el contexto de las variables de estudio, éstas últimas variables se muestran flexibles, esto se debe a la falta de control o manipulación de las mismas, puesto que es posible encontrar elementos adicionales a

partir de la observación, registrando la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, fortaleciendo la investigación de los recursos y capacidades propias del negocio. Para Yin (1989), el método de estudio de caso, se considera para temas prácticamente nuevos dado que examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo utilizando múltiples fuentes de datos y puede estudiarse tanto un caso único como casos múltiples.

4.3 Diseño de la investigación

La investigación es de carácter fenomenológico, debido que se pretendió comprender a través de la entrevista y con el apoyo de otras herramientas como fotografías, bitácora, grabaciones, los recursos y capacidades con los que cuentan los directivos de la empresa comparando y validando sus sentimientos, valores y experiencias a través de la información recolectada a sus colaboradores. Lo anterior, a partir de las variables de estudio que se deseaban conocer, confiando en la intuición por entender las expresiones o puntos de vistas de los sujetos de estudio. De acuerdo con Hernández , Fernández y Baptista (2014), el diseño de la investigación fenomenológica tiene como propósito explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno.

4.4 Unidad de análisis

Anteriormente, se describió en el apartado del tipo de estudio de investigación, estudio de caso, que una de sus características es que podría ser único o múltiple. En consecuencia, para esta investigación se midió una sola unidad de análisis, con el objetivo de recabar información sobre los recursos y capacidades presentes que permitieran determinar la competitividad de una pequeña empresa de muebles. Por consiguiente, los elementos de estudio se consideraron a los propietarios- directivos y a sus colaboradores, empezando por el gerente operativo o general, gerente administrativo; mandos medios como jefe de taller y compras, jefe de pintura, jefe de carpintería y jefe de tapicería con un total de 8 entrevistas estructuradas.

A continuación, con base en los datos del censo económico del 2013 por parte del INEGI, se clasifica la siguiente unidad económica en la que se realizó la unidad de análisis con un total de dos gerentes, cuatro mandos medios y cinco administrativos.

Sector (31-33) Industrias manufactureras

Subsector (321) Industria de la madera

Rama (3219) Fabricación de otros productos de madera

Subrama (32199) Fabricación de otros productos de madera y de materiales trenzables, excepto palma.

Clase (321992) Fabricación de artículos y utensilios de madera para el hogar

Se presentan a continuación en la tabla 4.1 los datos generales de la empresa Otoch mueble.

Tabla 4. 1
Datos generales Otoch mueble

Datos generales	Descripción
Nombre de la unidad de análisis	Otoch mueble
Clase de actividad	(321992) Fabricación de artículos y utensilios de madera para el hogar
Personal ocupado	14 personas
Tipo de vialidad	Calle
Número exterior o Km	480
Nombre del asentamiento	García Ginerés
Código Postal	97070
Sitio en internet	www.otochmuebles.com
Latitud	20.98699287
Longitud	-89.62568724

Fuente: Elaboración propia basado en datos del DENE (2014)

4.5 Definición de las variables

Para definir las variables de estudio, se realizó un análisis exhaustivo de la literatura acerca de la teoría de los recursos y capacidades, la cual fue presentada en el marco teórico de la presente investigación. Se decidió tomar como referencia el modelo de Grant (2006), que recibe como título relación entre recursos, capacidades y ventajas competitivas, dado que realiza un doble análisis entre las variables de los recursos y capacidades, distinguiendo la importancia de cada una de éstas. Además, a través de la identificación de cada una de las variables mencionadas, se obtuvieron resultados favorables y específicos en la competitividad de una

firma o empresa. En consecuencia, se analizaron las siguientes variables que se mencionan a continuación.

Para los recursos se contemplaron: los tangibles, intangibles, humanos y capital organizacional, así como las capacidades, las responsables de definir las actividades o tareas que se desarrollan en cada recurso. Además, de identificar y analizar las estrategias, ventajas competitivas y las fuerzas en el sector, variables que definen la competitividad. Esto de acuerdo al estudio de la teoría de los recursos-capacidades, y además tomando como referencia el modelo de Grant.

4.6 Instrumento de recolección de información

Para obtener la información necesaria y posteriormente realizar el análisis de los resultados, se elaboró una entrevista con una guía estructurada dirigida a los propietarios-directivos y colaboradores de la empresa Otoch quienes respondieron a cada una de las preguntas diseñadas a partir de las variables de estudio; es decir, de los recursos y capacidades que influyen en la competitividad de una pequeña empresa de muebles. Para Bernal (2010), la entrevista estructurada determina el esquema o formato de cuestiones previamente elaboradas, las cuales plantean en el mismo orden y términos a las personas entrevistadas. Dentro de este marco de cuestionamientos, el instrumento fue revisado detalladamente, ajustándose a los cambios emanados por tres docentes e investigadores expertos en el tema, obteniendo validez de contenido.

Otro punto a destacar, fueron las herramientas con las cuales se apoyó para recolectar una adecuada información. Estas fueron, una bitácora, en la cual se anotaban las observaciones que ocurrieron en la unidad de análisis. Además del uso de fotografías, se anticipó la posibilidad de grabar, para facilitar los hechos y aportaciones por parte de los sujetos o elementos de estudio. Es así como se demostró la confiabilidad de dicha actividad, aclarando a los directivos de la empresa mueblera que la información estaba destinada a fines académicos. Sugieren Hernández, Fernández y Baptista (2014), tener una mente inquisitiva, es decir investigar detalladamente al momento de ingresar al campo y evaluar las observaciones desde diversos ángulos y las perspectivas de los participantes. Explorando y descubriendo los aspectos de la vida a partir de los actores que la generan.

El instrumento está conformada por apartados, enfocándose en los recursos y capacidades en especial en el modelo de estudio de Grant (2006). A continuación se menciona la manera en que se encuentran estructurados.

Apartado I. Recursos tangibles: contiene preguntas que permiten obtener información relacionada a todo activo físico y financiero que posee la empresa, enfocándose en cuatro variables: maquinaria y equipo, instalaciones físicas de la planta, puntos de ventas y financieros.

Apartado II. Recursos intangibles: contiene preguntas que permiten obtener información sobre aquellos aspectos que no se encuentran físicamente en la empresa, pocas organizaciones los identifican y valoran adecuadamente, enfocándose en cuatro variables: marca, reputación, tecnología de la información y cultura.

Apartado III. Recursos humanos: contiene preguntas que permiten obtener información sobre grupos colectivos que ejercen distintos cargos en una empresa enfocándose en tres variables: conocimientos, comunicación y motivación.

Apartado IV. Recursos de capital organizacional: contiene preguntas que permiten obtener información sobre quien tiene la responsabilidad de transferir y almacenar conocimientos a toda la organización, enfocándose en cinco variables: estructura organizacional, líneas de autoridad, formas de reporte, planeación formal-informal y control.

Apartado V. Capacidades organizativas: contiene una pregunta que permite obtener información sobre las habilidades que tiene una organización para desempeñar las actividades o tareas básicas de la empresa, de una forma más eficiente y efectiva que los competidores.

Apartado VI. Estrategias: contiene dos preguntas que permiten obtener información relacionada a las decisiones sobre las metas, objetivos, acciones de la organización para prosperar en su entorno.

Apartado VII. Ventaja competitiva: contiene una pregunta que permite obtener información sobre la ventaja de los productos que tiene la empresa Otoch en comparación con la competencia.

Apartado VIII. Sector: contiene preguntas que permiten obtener información sobre los grupos de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos del otro, es decir, productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del

consumidor, destacando cinco variables: amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre las empresas, amenazas de nuevos competidores, proveedores y clientes.

4.8 Procedimiento de análisis de la información mediante el uso del software cualitativo NVIVO 10

Después de obtener la información por parte de los directivos y los colaboradores de la empresa de muebles Otoch con base a las variables de estudio. Se procedió a analizar la recolección de datos con apoyo de un software de investigación cualitativa denominado Nvivo versión 10, que permite generar sistemas de categorías, significados a profundidad relacionados a cada respuesta que se obtuvo por parte de los sujetos de estudio y analizando la frecuencia de cada palabra con el objetivo de conocer la percepción de los directivos en cada uno de los indicadores mencionados en el instrumento de la investigación. Además, se estableció una estructura a partir de las observaciones del contexto y de los entrevistados. A partir de modelos jerarquizados que se diseñaron en el momento de definir las categorías por parte del investigador, que permitiera una síntesis de las respuestas en cada una de las preguntas aplicadas en la entrevista.

Para Palacios, Gutiérrez, y Sánchez, (2012) el software Nvivo 10, analiza documentos en distintos formatos (documentos de Word, pdf, audio, tablas de datos, hojas de cálculo, vídeos, fotos, redes sociales y webs), incluso sirve para añadir y evaluar material que está fuera del programa. Permite además, realizar anotaciones, generar relaciones entre los elementos o crear hipervínculos. Realiza gráficos y tablas-resumen que ayudan a tener una visión global de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y RESULTADOS

5.1 Resultados de las percepciones a partir de la propietaria, mandos medios de la planta de producción y administrativos.

En este apartado se presenta un diagrama en forma de árbol de palabras con base en los indicadores del modelo de los recursos, capacidades y ventajas competitivas elaborado por Grant (2006) (ver figura 2.8). Para poder obtener los resultados considerados en la presente investigación, se implementó el uso del software Nvivo 10. Posteriormente, se obtuvieron 20 palabras más frecuentes con una longitud mínima de 5 letras y además, se obtuvo un diagrama con la palabra más usada.

5.1.1 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas respecto a los recursos tangibles.

Se evaluó el indicador maquinaria y equipo tanto para los directivos o dueños de la empresa mueblera como los mandos medios de la planta de producción. La palabra más repetida de acuerdo al software Nvivo 10, fue “Maquinaria”, la cual tiene una longitud de 10 letras, un total de 9 conteos en las 6 entrevistas y constituye el 2.44% del indicador.

En la figura 5.1 se puede apreciar la importancia de la palabra “maquinaria” tanto para los directivos como para los mandos medios de la planta de producción. Los sujetos de estudio, consideran adquirir nueva maquinaria de trabajo para ofrecer productos de mejor calidad pero a mediano plazo, mientras, otorgan mantenimiento a la maquinaria existente. Por ejemplo, al responder a la pregunta, *si han evaluado la posibilidad de renovar o adquirir nueva maquinaria y equipo de trabajo con el fin de ofrecer productos de mejor calidad*, respondiendo; *“si se requerirá adquirir nueva maquinaria y equipo. Estaríamos abierto totalmente” “corto plazo probablemente no adquiriremos nueva maquinaria, pero a un plazo mediano” “Ofrecer mantenimiento a la maquinaria que tenemos”*. Esto demuestra las percepciones de los dueños como mandos medios para adquirir una renovación en su maquinaria y así obtener mejor calidad en sus productos. Sin embargo, es importante dejar en claro que por el momento no es primordial o esencial adquirirlas, esto está considerado a mediano plazo.

Figura 5.1
Árbol de la palabra más frecuente en el indicador maquinaria y equipo

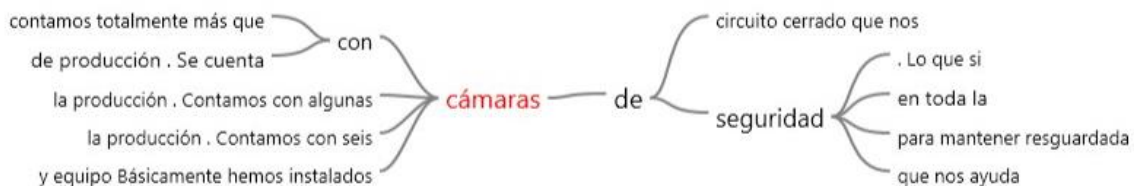


Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

De la misma manera, sobre el mismo indicador maquinaria y equipo, se les cuestionó a los directivos y a los mandos medios, sobre *sobre el tipo de tecnologías que utilizan en la planta de producción para un adecuado control de la misma*, respondiendo la pregunta de la siguiente forma: “*Contamos con algunas cámaras de seguridad para mantener resguardada la producción o básicamente hemos instalados cámaras de seguridad que nos ayuda*”. Esto demuestra el compromiso de los directivos en invertir en equipos tecnológicos para mantener segura la producción y materia prima, evitando pérdidas monetarias ocasionadas por el descuido de los materiales utilizados en la producción.

La palabra más repetida tanto por los directivos como por los mandos medios fue “cámaras”, la cual tiene una longitud de 7 letras, un total de 6 conteos en las 6 entrevistas y forma parte de un 1.99%.

5.1.1
Árbol de la palabra más frecuente en el indicador maquinaria y equipo



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio.

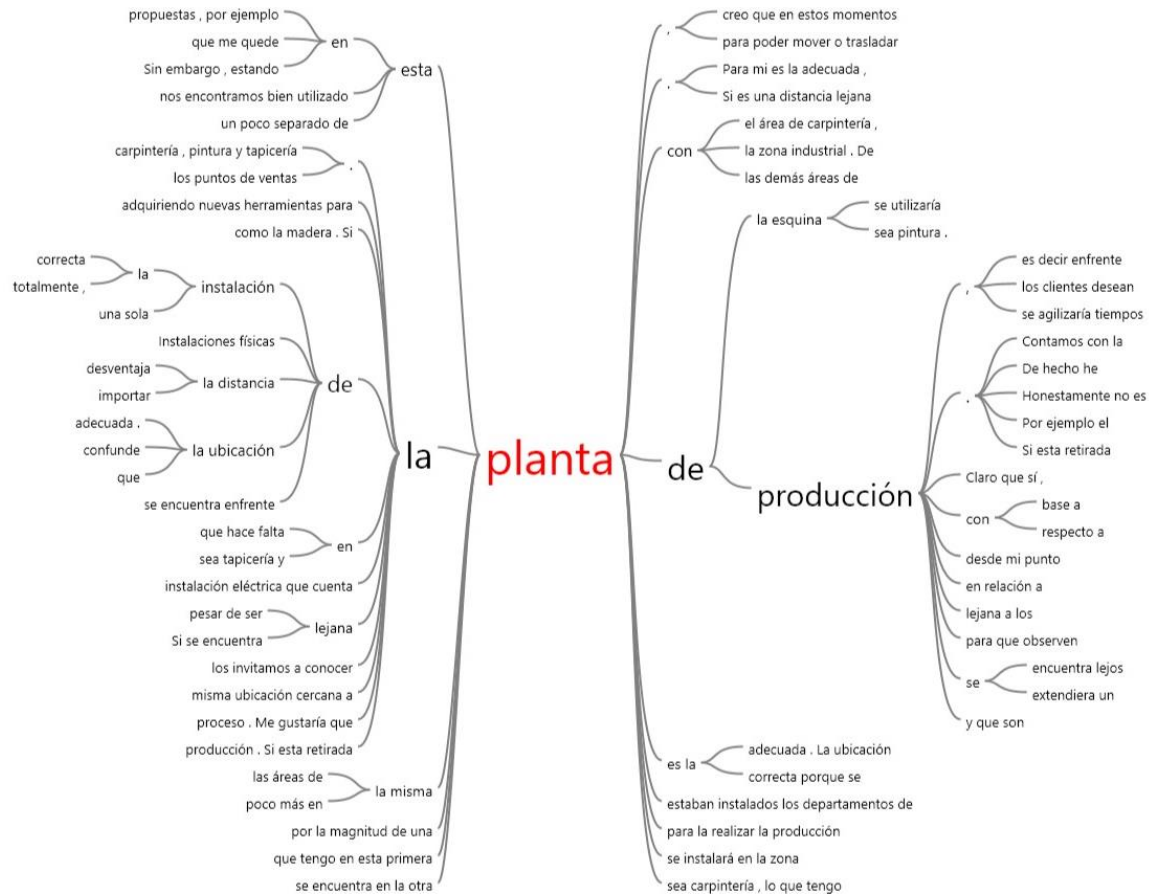
El indicador: instalaciones físicas de la planta de producción, fue considerado tanto para los directivos como para los mandos medios y administrativos, la palabra más repetida fue:

“planta”, la cual tiene una longitud de 6 letras, un total de 33 conteos en las 8 entrevistas y constituye el 2.48% del porcentaje ponderado del total de producción.

En la figura 5.2 se muestra el diagrama de la palabra “planta”, en la cual se puede apreciar cómo los directivos, mandos medios y administrativos consideran la instalación de la planta de producción, adecuada para realizar sus funciones a pesar de que se encuentra lejana para distribuir los productos a los puntos de ventas y en algunas ocasiones generando confusiones de algunos clientes sobre la ubicación de la misma. Sin embargo, esto último no presenta ninguna limitante para conocer la producción de los muebles por parte de los clientes: por ejemplo al responder las preguntas, *si consideraban adecuada la instalación de la planta de producción y la evaluación de la ubicación de la misma en relación a los puntos de venta*. La mayoría de los entrevistados respondieron lo siguiente: *“la instalación de la planta es la adecuada” “correcta, la instalación de la planta para realizar la producción” “la desventaja es la distancia de la planta de producción en relación a/lejana a” “confunde la ubicación de la planta con la zona industrial” “a pesar de ser lejana la planta de producción, los clientes desean conocerla” “los invitamos a conocer la planta de producción para que observen”*.

De acuerdo con la mayoría de los comentarios por parte de los entrevistados, estos demuestran sentirse a gusto con la ubicación de la planta de producción dado que cuentan con lo necesario para poder realizar sus funciones (espacio de trabajo cómodo y el lugar correcto para poder recibir la materia prima). Sin embargo, están conscientes tanto directivos como equipo de trabajo, de la distancia para poder trasladar sus productos a los puntos de venta. Por ello, aseguran que trasladándose por el Periférico de la ciudad de Mérida, reducen tiempos de entrega tanto a sus clientes como a los puntos de venta. Asimismo, las personas desean conocer el proceso de la transformación de materia prima (madera) en producto final (muebles), sin importarles la distancia de la planta de producción.

Figura 5.2
Árbol de la palabra más frecuente del indicador instalaciones físicas de la planta de producción



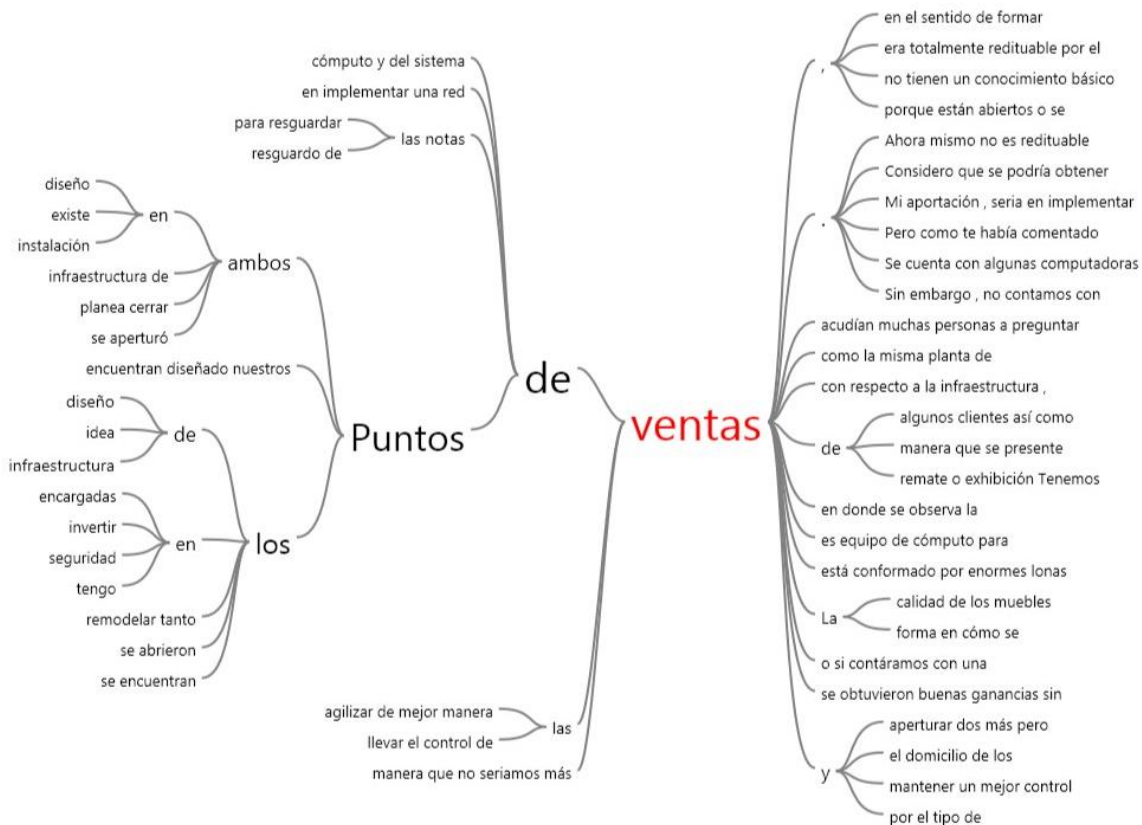
Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

En el indicador puntos de venta que fue considerado tanto para los propietarios, mandos medios y administrativos, la palabra más repetida fue: “Ventas”, la cual tiene una longitud de 6 letras, un total de 27 conteos en las 8 entrevistas y constituye el 2.22% del indicador total.

En la figura 5.3, se muestra el diagrama de árbol de la palabra “ventas”, se observa que la infraestructura y diseño de los puntos de venta actualmente no beneficia el aumento de las ventas. Además, el tipo de producto se ha diversificado a través de nuevos diseños. Por ello, la necesidad de remodelar la infraestructura o diseño de los locales de manera que refleje los productos actuales. Por otro lado, se cuenta con un sistema de cómputo para mantener un mejor

control de las ventas. Sin embargo, se requiere implementar una red de aquellas ventas que hayan concluido satisfactoriamente, con la finalidad de llevar un mejor control de las mismas. Por ejemplo; cuando los directivos, mandos medios y administrativos respondieron a las preguntas, *si consideraban la infraestructura en los puntos de venta un factor económicamente rentable para la empresa y qué tipo de tecnología aplicaban en las mismas para un mejor control*. Ellos respondieron: *“infraestructura de ambos puntos de venta ahora mismo no son redituables” “diseño de los puntos de venta están conformados por enormes lonas” “de manera que no representaríamos más ventas de remate o exhibición” “implementar una red de ventas” “agilizar de mejor manera las ventas y mantener un mejor control” “existe en ambos puntos de ventas equipo de cómputo” “para resguardar las notas de ventas y el domicilio”*.

Figura 5.3
Árbol de la palabra más frecuente del indicador puntos de ventas



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

En el indicador financiero que fue considerado tanto para los directivos, mandos medios y administrativos, la palabra más repetida fue “utilidades”, la cual tiene una longitud de 10 palabras, un total de 7 conteos en las 8 entrevistas y forma parte del indicador total con 1.35%.

Para mostrar la importancia de esta palabra, en la figura 5.4 se muestra un diagrama de la palabra “utilidades”, en este apartado se percibe que existe un desconocimiento por gran parte del equipo de trabajo en relación con las utilidades obtenidas en la planeación del negocio diseñadas por los directivos. Por ejemplo, al responder a la pregunta, *si los márgenes de utilidades en el negocio son aquellos que se ha considerado obtener en relación a la planeación de la organización*. Respondieron *“desconozco totalmente las utilidades con base a nuestra planeación”*. Otros colaboradores mencionaron que deberían de rotar los productos en los puntos de ventas para aumentar las utilidades. Por ejemplo: *“mejor planeación, para obtener mayores utilidades deberían de rotar los productos”*. Según los directivos, *“en un principio se obtenían buenas utilidades con base a nuestra planeación”*. Con estos datos, se puede percibir que solamente los directivos tienen conocimiento sobre las utilidades del negocio sin ser compartida dicha información a los mandos medios.

Figura 5.4
Árbol de la palabra más frecuente del indicador financiero



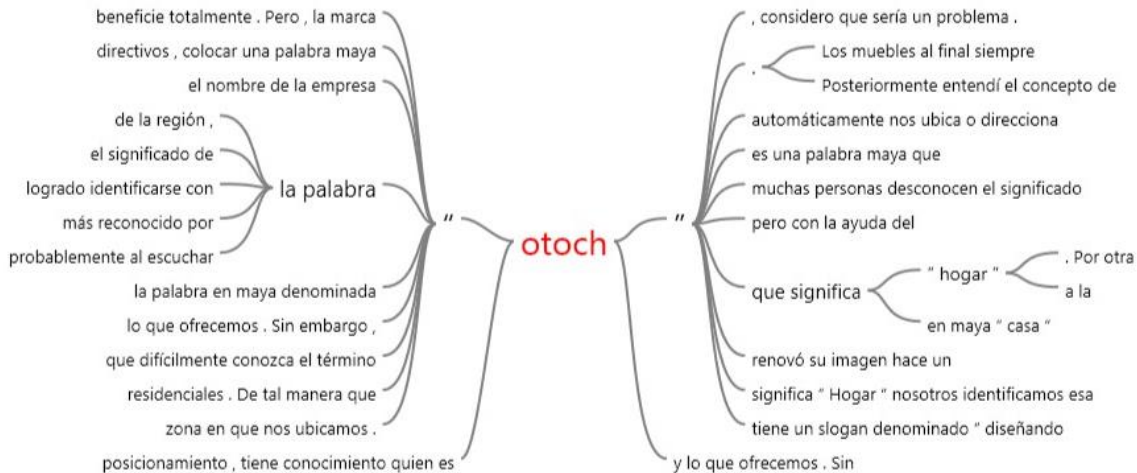
Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

5.1.2 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas respecto a los recursos intangibles.

El indicador marca fue considerado tanto para los directivos, mandos medios de la planta de producción y administrativos. La palabra más repetida fue, “Otoch”, la cual tiene una longitud de 5 letras, 28 conteos en las 8 entrevistas y constituye el 1.34% del indicador total.

En la figura 5.5 se muestra un diagrama de la palabra “Otoch”, se puede apreciar que los sujetos de estudios consideran que la marca de la empresa ha logrado posicionarse en el mercado y en las preferencias de sus compradores. Además, no existe problema alguno con el significado de la palabra en maya, puesto que al estar ubicados en una zona del mismo origen, las personas se han identificado con ésta. Por otra parte, consideran la importancia de haber renovado el diseño de la marca. De la misma manera, identifican el giro del negocio por slogan de la empresa. Por ejemplo, al responder las preguntas, *cómo consideran la marca de la empresa y si las personas lograrían identificar el giro del negocio con la palabra “Otoch”*. Ellos respondieron, *“ha logrado identificarse con la palabra “Otoch” automáticamente nos ubica direcciona” “en la zona en que nos ubicamos, “Otoch” significa “hogar” “Sin embargo, “Otoch” tiene un slogan denominado, “diseñando” “Pero, la marca renovó su imagen”*. Esto demuestra el compromiso de los directivos en invertir en mejor diseño y con un slogan que identifique de mejor manera el giro del negocio de la pequeña empresa.

Figura 5.5
Árbol de la palabra más frecuente del indicador marca



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

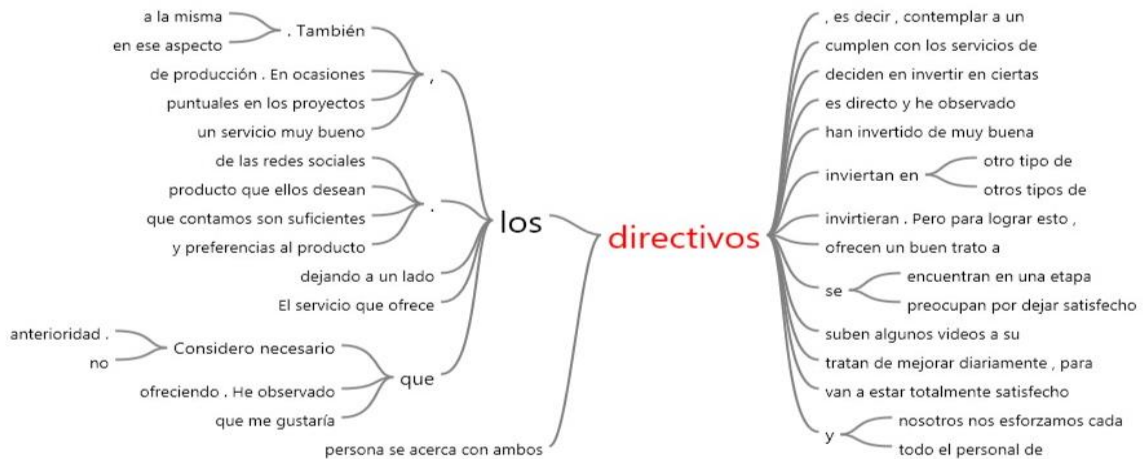
Para el indicador reputación, perteneciente a los recursos intangibles fue considerado tanto para los directivos, mandos medios y administrativos. Las palabras más repetidas fueron “Directivos” y “Publicidad”, la cual tiene una longitud de 10 letras cada una, 16 conteos por cada palabra de 8 entrevistas y un porcentaje ponderado del indicador de 1.05% cada palabra respectivamente.

En la figura 5.6 y 5.6.1, se muestran los diagramas de las palabras “Directivos” y “Publicidad”, se puede apreciar que los directivos ofrecen un adecuado servicio a sus clientes directos y con muy buen trato. Los colaboradores han observado el esfuerzo de los directivos en mejorar el servicio que ofrecen a sus clientes diariamente. De la misma manera, los sujetos de estudio consideran que a través de las redes sociales (Facebook y páginas web) ofrecen una publicidad y promoción adecuada. Por ejemplo al responder las preguntas: *cómo evaluarían los servicios que ofrecen los directivos a los consumidores y cómo consideraban el uso de la publicidad y promoción que aplica la empresa*. Respondieron consecutivamente *“considero que los directivos tratan de mejorar diariamente y nosotros nos esforzamos” “el servicio que ofrecen los directivos es directo y ofrecen un buen trato” “He observado que los directivos se preocupan por dejar satisfecho” “considero que es la mejor publicidad a través de las redes sociales” “apoyándonos de Facebook o páginas web” “es una publicidad y promoción*

adecuada”. Esto demuestra el compromiso de los directivos en ofrecer un mejor servicio de calidad a sus clientes; un trato personalizado y atento. Además, el uso de las redes sociales con la finalidad de promover sus productos y servicios.

Figura 5.6

Árbol de la palabra más frecuente del indicador reputación



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

Figura 5.6.1

Árbol de la palabra más frecuente del indicador reputación

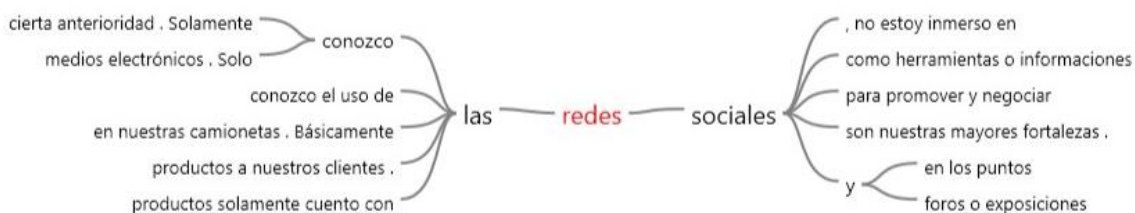


Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio (2017)

El indicador tecnología de la información fue considerado tanto en directivos, mandos medios y administrativos. La palabra más repetida fue “Redes”, la cual tiene una longitud de 5 letras, 6 conteos en las 8 entrevistas y un porcentaje ponderado del indicador de 1.96%.

En la figura 5.7, se muestra un diagrama de la palabra “Redes”, en el que se puede apreciar el uso de las redes sociales como medio por el cual se gestiona o se transmite la información de los productos de la empresa hacia el prospecto comprador. Por ejemplo, al responder a la pregunta, *si podrían comentarme qué tipos de informaciones o medios electrónicos utiliza la empresa para promover sus productos*. Los entrevistados respondieron, *“Básicamente las redes sociales son nuestra mayor fortaleza” “conozco el uso de las redes sociales para promover y negociar” “sólo conozco las redes sociales y foros o exposiciones”*. Esto demuestra la planeación y gestión de la empresa en promover sus productos a través de las redes sociales. Otros colaboradores determinaron la importancia de participar en medios de comunicación como la radio, televisión e inclusive en foros o exposiciones dado que existe cierta parte de la población que no cuenta con redes de comunicación interconectadas (Internet) para poder acceder a las redes sociales de la empresa.

Figura 5.7
Árbol de la palabra más frecuente del indicador tecnologías de la información



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

En el indicador cultura organizacional que fue considerado tanto en directivos, mandos medios y administrativos. La palabra más repetida fue “Valores”, la cual conforma una longitud de 7 letras, 8 conteos en las 8 entrevistas y un porcentaje ponderado del 1.54% total del indicador.

En la figura 5.8, se muestra un diagrama de la palabra “Valores”, en el que se puede apreciar compromiso por parte de los directivos en involucrar a sus colaboradores, los valores

y normas de la empresa. Por ejemplo, cuando los directivos, mandos medios y administrativos respondieron a la pregunta, *qué tipo de valores y normas se aplican en la empresa y si los colaboradores conocen estos*. Ellos respondieron, *“comunicación, empatía, entre otros valores más importantes que nos inculcan” “existe una misión, visión, valores que considero necesario trabajar” “si conocemos los valores y normas que se aplican en la empresa”*. Por lo tanto, a partir de la información anterior, los directivos transmiten la importancia de la cultura organizacional a través de los valores y normas de manera que haya una mayor correspondencia entre los colaboradores y la empresa, consecutivamente menor tasa de abandono voluntario.

Figura 5.8
Árbol de la palabra más frecuente del indicador cultura organizacional



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

5.1.3 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas respecto a de los recursos humanos.

En el indicador conocimientos que fue considerado tanto en directivos, mandos medios y administrativos. La palabra más repetida fue “algún”, la cual conforma una longitud de 5 letras, 7 conteos en las 8 entrevistas y un porcentaje ponderado del 1.46% total del indicador.

En la figura 5.9, se muestra un diagrama de la palabra “algún”, se observa que los directivos escuchan los comentarios o sugerencias de sus colaboradores en caso de presentarse algún conflicto en la organización. Por ejemplo, cuando los directivos, mandos medios y administrativos respondieron la pregunta, *si se toman en cuenta las aportaciones del equipo de trabajo para ofrecer posibles soluciones de mejora ante una problemática dentro de la*

organización. Ellos respondieron “cuando ocurre algún conflicto, lo primero es escuchar” “con la experiencia para aportar algún comentario, que pueda solucionar” “escuchan nuestras propuestas para solucionar algún tipo de problema”. Por esta razón, los directivos escuchan las propuestas de mejora de su equipo de trabajo para posteriormente tomar las mejores decisiones que marquen el rumbo del éxito de la empresa.

Figura 5.9
Árbol de la palabra más frecuente del indicador conocimientos



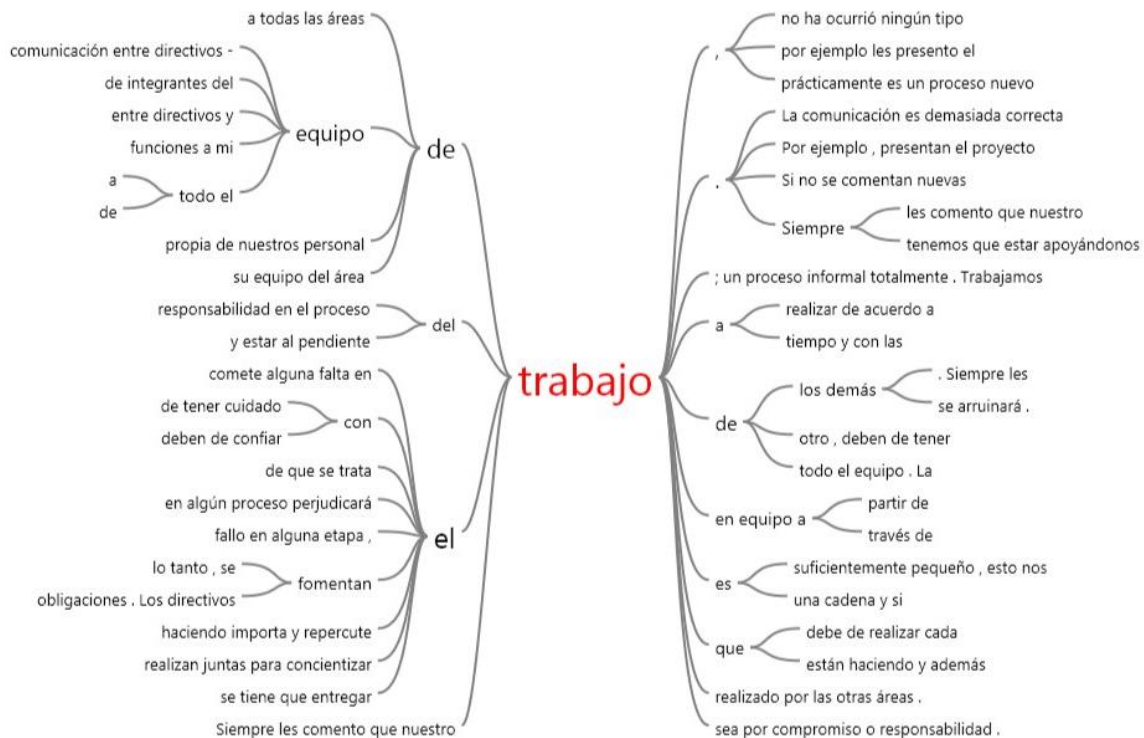
Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

En el indicador comunicación, considerado tanto para los directivos, mandos medios y administrativos. La palabra más repetida fue “trabajo”, la cual conforma una longitud de 7 palabras, 23 conteo en 8 entrevistas y un porcentaje ponderado total del indicador en 1.80%.

En la figura 5.10, se muestra el diagrama de árbol de la palabra “trabajo”, conviene destacar que uno de los directivos y ciertos colaboradores consideran el proceso de comunicación al delegar responsabilidades, demasiado correcta y sin ningún tipo de problema o inconveniente en dicho proceso. Sin embargo, el otro directivo informó que hace falta realizar un perfil de puesto con la finalidad de delimitar responsabilidades a cada empleado. Por lo que se refiere al trabajo en equipo, ambos directivos y los demás colaboradores coinciden que cada cierto tiempo se realizan juntas donde interviene toda la plantilla de trabajo. Con la finalidad de transmitir la información de la mejor manera, sin dejar dudas sobre el asunto compartido. También, los directivos transmiten algunas experiencias sobre el trabajo para evitar errores. Por ejemplo, los sujetos de estudio respondieron la pregunta, *cómo describiría el proceso de comunicación al delegar responsabilidades y cómo se fomenta el trabajo en equipo en la organización*. Ellos comentaron, “a todas las áreas de trabajo. Por ejemplo, presentan el

proyecto” “a todo el equipo de trabajo, la comunicación es demasiada correcta” “proceso informal, totalmente” “comunicación entre directivos-equipo de trabajo, prácticamente es un proceso nuevo” “deben de confiar en el trabajo de los demás” “fallo en alguna etapa, el trabajo de los demás perjudicará” “realizan juntas para concientizar el trabajo que debe de realizar” “siempre les comento que nuestro trabajo es una cadena”. En síntesis, es necesario realizar un proceso de comunicación formal al momento de delegar responsabilidades al equipo de trabajo. Para lograr esto, es necesario un perfil de puestos estructurado de manera que cada empleado conozca sus obligaciones y su nivel jerárquico en la empresa.

Figura 5.10
Árbol de la palabra más frecuente del indicador comunicación



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

En el indicador motivación perteneciente a los recursos humanos y considerados tanto para los directivos, mandos medios de producción y administrativos, la palabra más repetida fue “objetivos”, la cual tiene una longitud de 9 letras, un total de 18 referencias en las 8 entrevistas y 2.20% del indicador total.

En la figura 5.11, se muestra un diagrama de la palabra “objetivos”, en el que se puede evaluar por parte de los directivos, mandos medios y administrativos establecer objetivos con base a los proyectos de producción que ellos reciben y actualmente se plantea diseñar objetivos por áreas de trabajo. Existen ciertas discrepancias o desconocimiento entre ciertos colaboradores del negocio sobre estos objetivos. Hay que mencionar además que, para lograr cumplir con dichos objetivos, los directivos motivan a la plantilla de trabajo por medio de bonos monetarios o a través de motivaciones de desarrollo personal (reconocimiento grupal). Por ejemplo, *cuando los sujetos de estudio respondieron a la pregunta, si se plantean objetivos en el negocio, los trabajadores los conocen y cuáles son estos y como se motiva al personal*. Ellos respondieron, *“proceso de creación de objetivos por áreas de trabajo. Actualmente” “los colaboradores no conocen totalmente los objetivos” “si conozco los objetivos, estamos en un proceso” “si, los directivos plantean objetivos con base a los proyectos” “próximamente para llevarse a cabo objetivos sobre metas mensuales” “Por lo tanto, nuestros objetivos son terminar en tiempo” “a través de incentivos o bonos”*.

Todo esto parece confirmar, ciertas dudas o incertidumbre sobre los objetivos que desean transmitir los directivos al equipo de trabajo. Se tiene la idea de trabajar sobre un objetivo general, es decir, entregar los proyectos de producción en tiempo y forma pero no se establecen los objetivos específicos claramente por áreas, que ayudarían a cumplir con el objetivo general. Mientras tanto, la motivación para alentar al personal con el cumplimiento de su labor se consideró que es la adecuada tanto desde el punto de vista financiero como de desarrollo personal.

Figura 5.11
Árbol de la palabra más frecuente del indicador motivación



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

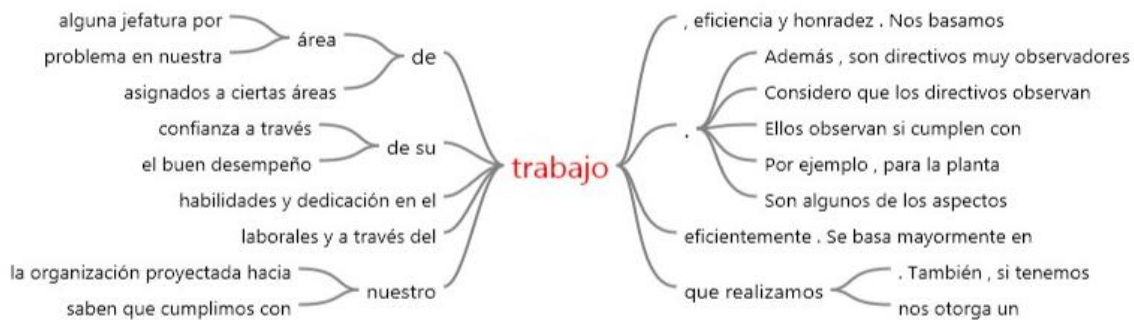
5.1.4 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas respecto al recurso organizacional.

En el indicador estructura organizacional perteneciente al recurso organizacional, y considerado tanto para los directivos, mandos medios de producción y administrativos; la palabra más repetida fue “trabajo”, la cual tiene una longitud de 7 letras, un total de 9 conteos en las 8 entrevistas y 2.43% del indicador total.

En la figura 5.12, se muestra un diagrama de la palabra “trabajo”, se destaca por parte de los directivos, mandos medios y administrativos, la decisión de contratar al personal correspondiente con base a ciertos lineamientos que consideran óptimos para formar parte del equipo de trabajo, algunos de ellos son confianza y eficiencia. Por ejemplo, cuando los sujetos de estudios respondieron a la pregunta, *en que se basaban al momento de asignar un puesto específico en el negocio*. Ellos respondieron, *“confianza a través de su trabajo, eficiencia y honradez. Nos basamos”* *“buen desempeño de su trabajo. Además, son directivos muy observadores”* *“habilidades y dedicación en el trabajo que realizamos”* *“la organización*

proyectada hacia nuestro trabajo. Considero que los directivos observan” “saben que cumplimos nuestro trabajo eficientemente. Se basa mayormente”. Otro punto a destacar, de acuerdo a los directivos es contratar al personal con base a experiencias laborales en empleos anteriores. Más aún, como se había comentado con anterioridad, no existe una descripción de perfil de puestos, esto fortalecería tomar mejores decisiones para contratar al personal.

Figura 5.12
Árbol de la palabra más frecuente del indicador estructura organizacional



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

En el indicador líneas de autoridad se ha considerado tanto para los directivos, mandos medios de producción y administrativos. La palabra más repetida fue “dirigir”, la cual tiene una longitud de 7 letras, un total de 12 conteos en las 8 entrevistas y 2.17% del indicador total.

En la figura 5.13, se muestra un diagrama de la palabra “dirigir”, en la que se puede analizar como los mandos medios y administrativos, consideran la capacidad de dirigir por parte de los directivos a todo el equipo de trabajo. Asimismo, se les cuestionó a los propios directivos sobre sus habilidades para dirigir. Por ejemplo, cuando los empleados, mandos medios y los propios directivos, respondieron a la pregunta, *cómo consideran la capacidad de dirigir al equipo de trabajo*. Comentaron lo siguiente: *“la capacidad de dirigir para mi es la adecuada”* *“asimilan la capacidad de dirigir del directivo Israel”* *“han mejorado constantemente la capacidad de dirigir a toda la plantilla”* *“nunca he tenido problemas con dirigir a mi equipo de trabajo”* *“personas muy astutas para saber dirigir a todo el equipo”*. En relación a los comentarios anteriores, el equipo de trabajo demuestra sentirse a gusto con las habilidades con las que cuenta la dirección para dirigirlos.

Figura 5.13
Árbol de la palabra más frecuente del indicador líneas de autoridad



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

En el indicador formas de reporte, se ha considerado tanto para los directivos, mandos medios y administrativos. La palabra más repetida fue “registros”, la cual tiene una longitud de 9 letras, 10 conteos en las 8 entrevistas y un 2.45% del porcentaje total del indicador.

En la figura 5.14, se muestra un diagrama de la palabra “registros”, en la que se puede apreciar por parte de los directivos, mandos medios y administrativos, que consideran un recurso importante el uso de los reportes tanto en el área de producción como en las ventas para realizar un mejor control sobre las actividades del negocio. Por ejemplo, cuando los sujetos de estudio respondieron a la pregunta, *si en la actualidad llevan algún tipo de registro periódico sobre las ventas o producción y si el equipo de trabajo está enterado sobre dichos registros*. Ellos respondieron “*directivos se guían de estos registros para llevar un control*” “*solo algunos colaboradores conocen estos registros*” “*si conozco algunos registros, denominados notas de ventas*” “*contabilidad, cotizaciones por vendedor, registros de firmas por clientes*” “*y es utilizado diariamente dichos registros denominados bitácoras*”. Dicho lo anterior, existe conocimiento por parte de los directivos y la mayoría de los colaboradores en ambas áreas (producción y administrativo) sobre los registros periódicos, denominadas en el área de producción “*formatos o bitácoras*” en donde se registra la materia prima y se estipulan las fechas de entrega de la producción. En el área administrativa, los registros se denominan notas de

ventas, se realiza un control sobre las mismas y el respectivo domicilio del comprador. Esto nos demuestra el compromiso que existe en el negocio por mantener un control sobre las actividades que se realizan diariamente.

Figura 5.14
Árbol de la palabra más frecuente del indicador formas de reporte



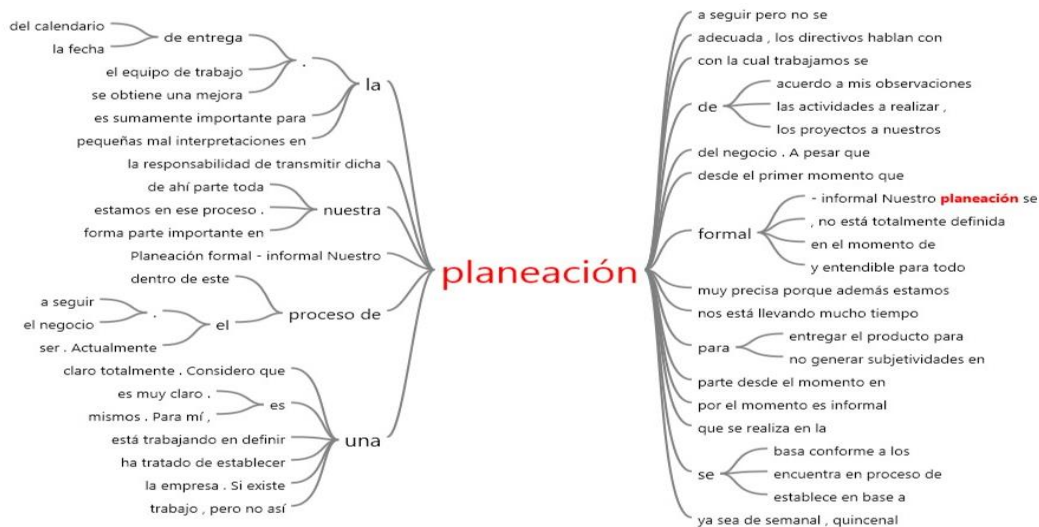
Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

El indicador planeación formal-informal, se ha considerado tanto para los directivos, mandos medios y administrativos. La palabra más repetida durante las entrevistas a los sujetos de estudio fue “planeación”, la cual tiene una longitud de 10 letras, 23 conteos en las 8 entrevistas y un 3.09 del porcentaje total del indicador.

En la figura 5.15, se muestra un diagrama de la palabra “planeación”. Conviene mencionar, por parte de los directivos, mandos medios y administrativos la existencia de una planeación en proceso de mejora y la responsabilidad de los directivos en transmitirla de la mejor manera a todo el equipo de trabajo. Otros colaboradores consideran la planeación precisa y entendible. Por ejemplo, cuando los entrevistados respondieron a la pregunta, *como describirían el proceso de planeación en el negocio*. Comentaron lo siguiente: “*pequeñas mal interpretaciones en la planeación de las actividades a realizar*” “*nuestra planeación, por el momento es informal*” “*actualmente el proceso de planeación nos está llevando mucho tiempo*” “*considero que una planeación formal, no está totalmente definida*” “*para mí, es una planeación muy precisa*” “*es muy claro, es una planeación adecuada*”. En definitiva, el

negocio se encuentra en un proceso de crecimiento constante en los últimos años, motivo por el cual se requiere establecer rápidamente un proceso de planeación sobre las actividades de producción y de ventas de manera formal y fácilmente identificable para el equipo de trabajo dado que en ocasiones ha habido falta de compromiso en la entrega de los productos a causa de una informalidad en la planeación.

Figura 5.15
Árbol de la palabra más frecuente del indicador planeación formal-informal



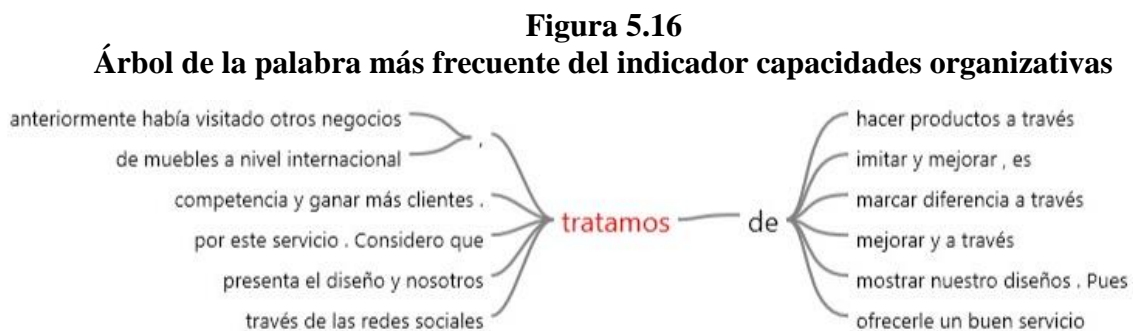
Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

5.1.5 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas a partir de las capacidades organizativas.

El indicador capacidades organizativas, se ha considerado tanto para los directivos, mandos medios y administrativos. La palabra más repetida durante las entrevistas a los sujetos de estudio fue “tratamos”, la cual tiene una longitud de 7 letras, 6 conteos en las 8 entrevistas y un 0.93% del porcentaje total del indicador.

En la figura 5.16, se muestra un diagrama de la palabra “tratamos”, se estima por parte de los sujetos de estudio, el valor del servicio que ofrecen a sus clientes, la diferenciación de sus propios diseños a partir de la observación de aquellos productos de la competencia y el uso de las redes sociales como canal de información para dar a conocer sus diseños. Por ejemplo, cuando los directivos, mandos medios y administrativos respondieron a la pregunta, sobre *el*

tipo de procedimiento o actividades que aplican en la empresa para anticiparse a sus competidores. Ellos respondieron, “anteriormente había visitado otros negocios, tratamos de ofrecerles un buen servicio” “muebles a nivel internacional, tratamos de imitar y mejorar” “se presenta el diseño y nosotros tratamos de mejorar” “a través de las redes sociales tratamos de mostrar nuestros diseños”. Se considera importante, agregar además, la calidad de la materia prima que ofrecen como símbolo de un excelente valor agregado. Todo esto parece confirmar, la habilidad de la pequeña empresa “Otoch” en adaptarse a los gustos de los clientes así como anticiparse a los movimientos de los competidores.



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

5.1.6 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas a partir de las estrategias.

El indicador estrategias, se ha considerado tanto para los directivos, mandos medios y administrativos. La palabra más repetida durante las entrevistas a los sujetos de estudios fue “sobre”, la cual tiene una longitud de 5 letras, 13 conteos en las 8 entrevistas y 1.31% del porcentaje total del indicador.

En la figura 5.17, se muestra un diagrama de la palabra “sobre”, los sujetos de estudios afirman que sus productos han marcado la diferencia en el mercado mueblero, a partir del uso de estrategias como la calidad en el servicio a los clientes y el diseño de productos en relación a las necesidades o preferencias de los clientes, es decir producción sobre personalización. Por ejemplo, cuando los directivos, mandos medios y administrativos respondieron a la pregunta, *si la empresa ha marcado la diferenciación de sus productos con la competencia y qué estrategias*

han utilizado para lograr esto. Ellos respondieron “atento al cliente, siempre hablamos sobre la verdad” “preferencias que el cliente desea sobre el tipo del producto” “mis productos son trabajados sobre diseño y personalización” “nosotros trabajamos sobre diseños específicos” “trabajamos sobre la idea de proyectar confianza”. Razones por las cuales, los directivos, mandos medios y administrativos tienen conocimientos sobre el éxito empresarial de ofrecer una calidad de servicio basada en la confianza al cliente y sus preferencias o inquietudes sobre el diseño del producto como sus principales estrategias.

Los sujetos de estudios afirman que el cliente siempre tendrá la razón y que no existe mejor publicidad para el negocio, que la recomendación de un cliente a otras personas sobre el servicio que se ofrece.

Figura 5.17
Árbol de la palabra más frecuente del indicador estrategias



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

5.1.7 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas a partir de las ventajas competitivas

En el indicador ventajas competitivas, se ha considerado tanto para los directivos, mandos medios y administrativos. Por lo tanto, una de las palabras más repetidas fue “calidad”, la cual tiene una longitud de 7 letras, 5 conteos en las 8 entrevistas y 0.89% del porcentaje total del indicador.

En la figura 5.18, se muestra un diagrama de la palabra “calidad”, los sujetos de estudio afirmaron que la mayor ventaja competitiva que ellos consideran obtener a diferencia de la competencia, es a través de la calidad de su materia prima, especialmente la madera y un servicio personalizado y atento. Por ejemplo al responder a la pregunta, sobre *las ventajas que sus productos tienen, comparados con la competencia*. Ellos respondieron “*mejores muebles con la mejor calidad de materia prima*” “*ofrecemos un servicios de calidad, personalizado y atento*”. Sin embargo, los directivos y todo el equipo de trabajo están consiente que no pueden competir con las grandes empresas del mercado, como por ejemplo “Bochetti”.

Figura 5.18
Árbol de la palabra más frecuente del indicador ventajas competitivas



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

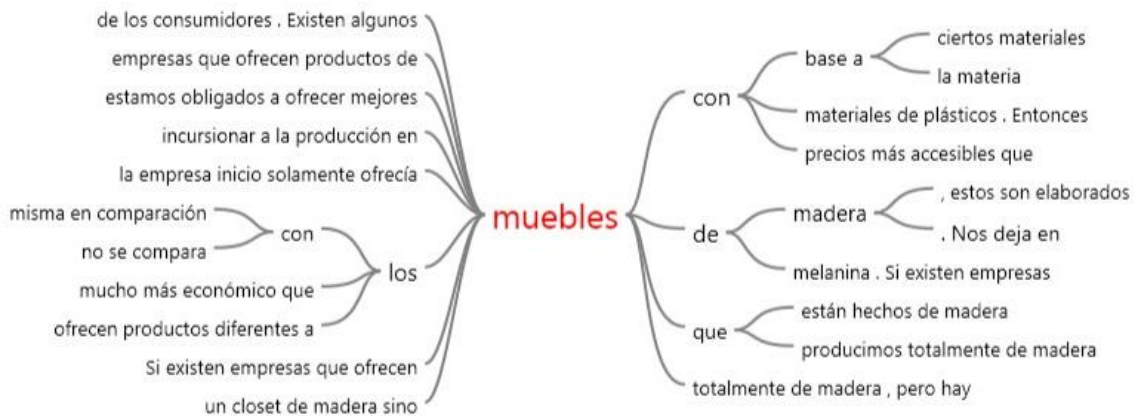
5.1.8 Análisis de frecuencia de palabras en los indicadores de los recursos, capacidades y ventajas competitivas respecto a las fuerzas del sector.

Para analizar los factores de éxito del sector, se consideró el modelo de las 5 fuerzas de Porter (2008, p.2). Por consiguiente, el indicador amenazas de productos sustitutos, se ha considerado tanto para directivos, mandos medios y administrativos. Así mismo, una de las palabras más repetida fue “muebles”, con un total de 7 letras, 11 conteo en las 8 entrevistas y un total de 2.04% del porcentaje ponderado.

En la figura 5.19, se muestra un diagrama de la palabra “muebles”, los sujetos de estudio afirmaron la existencia de competidores que elaboran productos sustitutos a la madera causa por las cuales en ocasiones los márgenes de ventas del negocio disminuyen. Por ejemplo, al responder a la pregunta, *si consideran la existencia de productos sustitutos causante de desplazar la demanda de sus propios productos*. Ellos respondieron “*si existen empresas que ofrecen muebles con precios más accesibles*” “*muebles con materiales de plásticos*” “*empresas*”.

que ofrecen productos de muebles con base a ciertos materiales” “mucho más económicos que los muebles de madera”. Se debe agregar que, los directivos han decidido incursionar también en la fabricación de muebles hechos de otro tipo de material denominado melanina (madera reciclada con una capa ligera de plástico). Esto demuestra la decisión de los directivos en invertir en nuevos materiales para ajustarse a las diferentes necesidades que demandan los clientes.

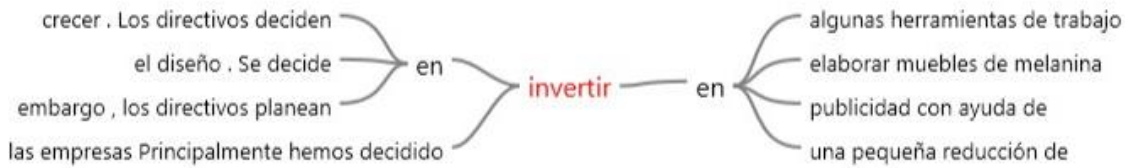
Figura 5.19
Árbol de la palabra más frecuente del indicador amenazas del sector



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

El indicador rivalidad entre empresas, se ha considerado tanto para directivos, mandos medios y administrativos. A su vez, una de las palabras más repetida fue “invertir”, con un total de 8 letras, 4 conteo en las 8 entrevistas y un total de 1.43% del porcentaje ponderado. En la figura 5.20, se muestra un diagrama de la palabra “invertir”, los sujetos de estudio asumieron que se decide invertir en algunos elementos como herramientas o publicidad para evitar que la competencia reduzca sus niveles de ventas. Por ejemplo, al responder a la pregunta, sobre *qué se invierte cuando la competencia a través de sus productos ha logrado disminuir los márgenes de ventas*. Ellos respondieron “los directivos planean invertir en publicidad” “principalmente hemos decidido invertir en elaborar muebles de melanina” “los directivos deciden invertir en algunas herramientas de trabajo”. Después de analizar estas declaraciones, los directivos y colaboradores demuestran que consideran invertir tanto en recursos tangibles como intangibles, para evitar así la disminución de sus ventas.

Figura 5.20
Árbol de la palabra más frecuente del indicador rivalidad entre empresas

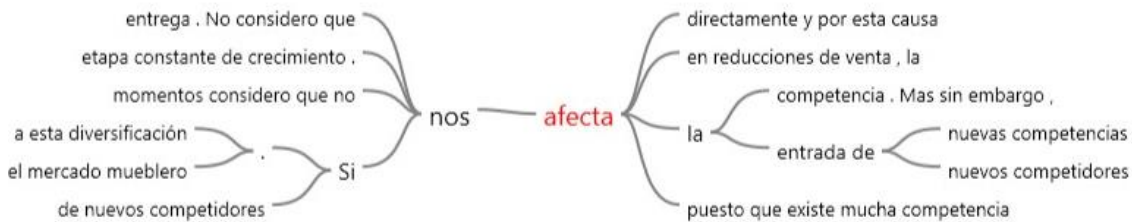


Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

El indicador amenaza de nuevos competidores, se ha considerado tanto para directivos, mandos medios y administrativos. Una de las palabras más repetida fue “afecta”, con un total de 6 letras, 6 conteos en las 8 entrevistas y un total de 1.32% del porcentaje ponderado.

En la figura 5.21, se muestra un diagrama de la palabra “invertir”, los directivos consideraron a la entrada de nuevos competidores un problema latente para el negocio. En cambio, para los colaboradores la existencia de nuevos competidores en el mercado mueblero, no es ninguna limitante. Por ejemplo, al responder a la pregunta, *si les afecta la entrada de nuevos competidores en el mercado*. Directivos y colaboradores respondieron, “no considero que nos afecta la entrada de nuevas competencias” “nos afecta en reducciones de venta” “si nos afecta directamente” “si nos afecta puesto que existe mucha competencia”. En definitiva, los directivos están conscientes que la entrada de nuevos competidores es un problema crucial para el negocio. Por ello, han tratado de fidelizar a los clientes en su empresa a través de ofrecer el mejor servicio de atención al cliente y cumplimiento en las fechas de entrega.

Figura 5.21
Árbol de la palabra más frecuente del indicador amenazas de nuevos competidores



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

El indicador de relaciones con proveedores, se ha considerado tanto para directivos, mandos medios y administrativos. La palabra más repetida fue “proveedores”, con un total de 11 letras, 15 conteo en las 8 entrevistas y un total de 4.85% del porcentaje ponderado.

En la figura 5.22, se muestra un diagrama de la palabra “proveedores”. Los directivos, mandos medios y administrativos se encargaron de responder que existe una buena confianza y comunicación con los proveedores de materia prima. Además, mencionaron que no ha ocurrido ningún mal entendido o problema sobre ambas partes. Por ende, los proveedores ofrecen a los directivos créditos sobre la materia prima. Por ejemplo, al responder a la pregunta sobre *el tipo de relación que se presenta entre los proveedores y directivos*. Los sujetos de estudios respondieron, “*existe buena comunicación entre los proveedores y directivos. Hasta el momento*” “*confianza y comunicación con los proveedores*” “*una excelente comunicación con nuestros proveedores. Ellos nos ofrecen créditos*”. Esto demuestra la ventaja que tiene los directivos al contar siempre con la materia prima para su producción. Si bien los proveedores ofrecen créditos basados en la confianza y amistad que existe entre los directivos, es necesario crear de manera formal un contrato con sus respectivas cláusulas, en donde se determinen las obligaciones para ambas partes especialmente sobre los créditos de materia prima. De esta manera, se fortalecería aún más la relación.

Figura 5.22

Árbol de la palabra más frecuente del indicador relaciones con los proveedores



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

El indicador de relaciones con los clientes, se ha considerado tanto para los directivos, mandos medios y administrativos. La palabra más repetida fue “clientes”, con un total de 8 letras, 14 conteos en las 8 entrevistas y un total de 2.91% del porcentaje ponderado.

En la figura 5.23 se muestra un diagrama de la palabra “clientes”. Los directivos, mandos medios y administrativos mencionaron diversidad de estrategias que están aplicando para mantener o atraer nuevos clientes a su negocio. Por ejemplo, al responder a la pregunta sobre *las estrategias que están aplicando para atraer nuevos clientes o conservar a los mismos*. Los sujetos de estudios, respondieron *“trato directamente personal con los clientes” “escuchan las propuestas de los clientes es decir, color, medidas o dimensiones” “excelente servicio. Buscamos que los clientes se sientan satisfechos” “calidad, que los clientes estén a gusto” “para atraer a nuevos clientes, se ofrecen promociones de descuentos”*. Esto demuestra, la variedad de estrategias diseñadas por los directivos (sustentadas a través de la entrevista por los colaboradores) y dirigidas a los clientes. Con el compromiso de atraer a los futuros compradores o conservar a los mismos. Hay que señalar además, la propuesta de los directivos de establecer un servicio post-venta para conocer las percepciones finales del comprador.

Figura 5.23
Árbol de la palabra más frecuente del indicador clientes



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

5.2 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos de las entrevistas realizadas a los directivos, mandos medios del área de producción y administrativos de la empresa

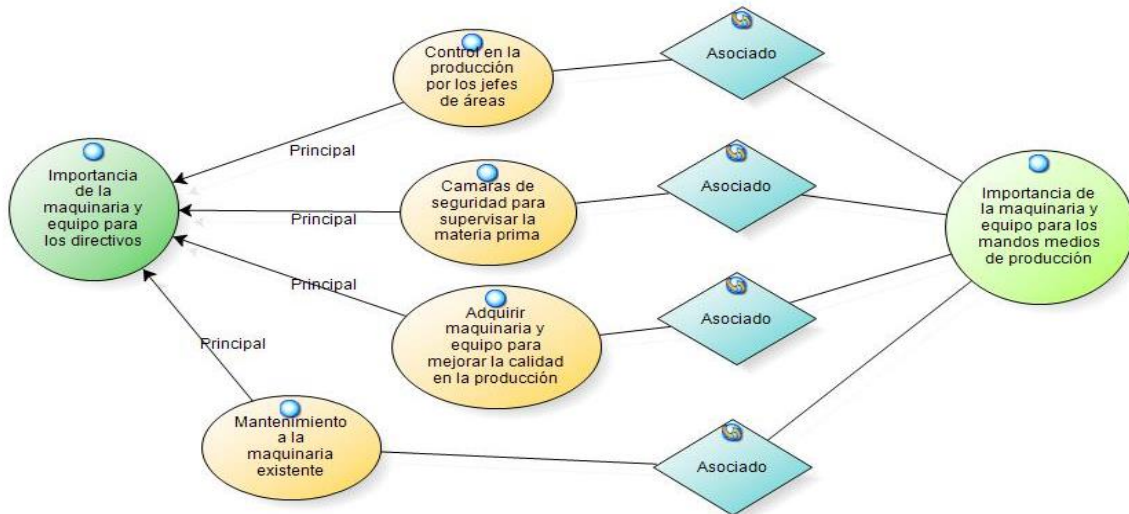
En este apartado, se presentan las asociaciones a partir de las categorías en los indicadores estudiados en esta investigación y por medio de un análisis detallado de las entrevistas aplicadas tanto a los directivos, mandos medios de la planta de producción y el área administrativa de la empresa.

Con el uso del software cualitativo Nvivo 10, se crearon diagramas para ligar o interrelacionar los conceptos que se obtuvieron después de analizar las entrevistas aplicadas a los sujetos de estudio. En otras palabras, las entrevistas se ingresaron al software cualitativo, creándose nodos o conceptos vinculándose a un nodo principal y con el objetivo de crear modelos que permitieran analizar en los diagramas los nodos o conceptos pertenecientes a cada categoría. Dichos conceptos fueron creados o diseñados a criterios del propio investigador, integrando la observación y análisis de la investigación recolectada.

5.2.1 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos del recurso tangible

Los conceptos o nodos obtenidos en el indicador recursos tangibles se presentan en la figura 5.24, en este diagrama se consideró a los nodos principales como “Importancia de la maquinaria y equipo para los directivos” e “Importancia de la maquinaria y equipo para los mandos medios de producción” puesto que a ambos grupos fue aplicado el cuestionario con este apartado y con las respuestas se generaron las categorías de cada uno de los conceptos principales. Por consiguiente, los directivos y mandos medios, consideran importante adquirir “Nueva maquinaria para obtener producción de mejor calidad”, “Cámaras de seguridad para supervisar la materia prima”, “El control de la producción por los jefes de áreas” y “Mantenimiento a la maquinaria existente en la planta de producción”. Por ello, se puede apreciar en estos cuatro conceptos o nodos, que existe una asociación importante tanto por los directivos como por los mandos medios en la planta de producción hacia esta variable.

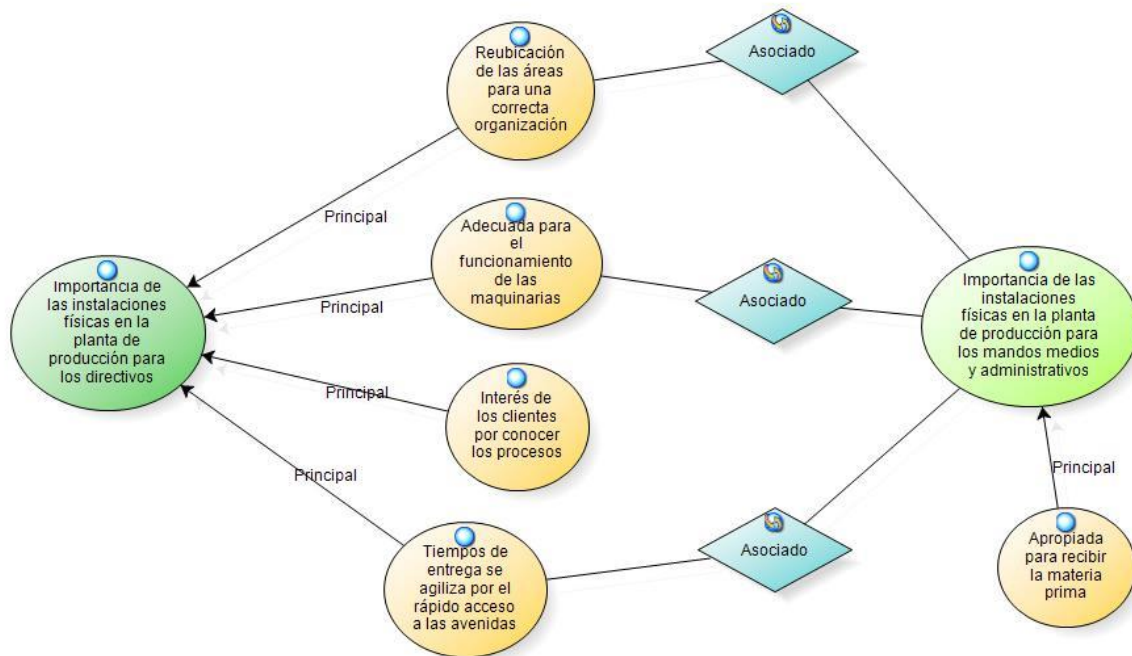
Figura 5.24
Asociación de la categorización del indicador maquinaria y equipo



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

En cuanto a la variable instalaciones físicas de la planta de producción, se realizaron dos clasificaciones integradas por “Importancia de las instalaciones físicas en la planta de producción para los directivos” e “Importancia de las instalaciones físicas en la planta de producción para los mandos medios y administrativos”. A partir de los resultados obtenidos al esquematizar los nodos, se obtuvieron tres asociaciones, integradas por los nodos “Reubicación de las áreas para una correcta organización”, “Adecuada para el funcionamiento de las maquinarias” y “Tiempos de entrega se agiliza por el rápido acceso a las avenidas”. Mientras el nodo interés de los clientes por conocer los procesos fue considerado únicamente por los directivos. En este apartado los mandos medios y administrativos tienen un nodo que sólo ellos consideran, haciendo referencia a la instalación de la planta apropiada para recibir la materia prima. A continuación en la figura 5.25 se muestra el diagrama que se ha descrito anteriormente.

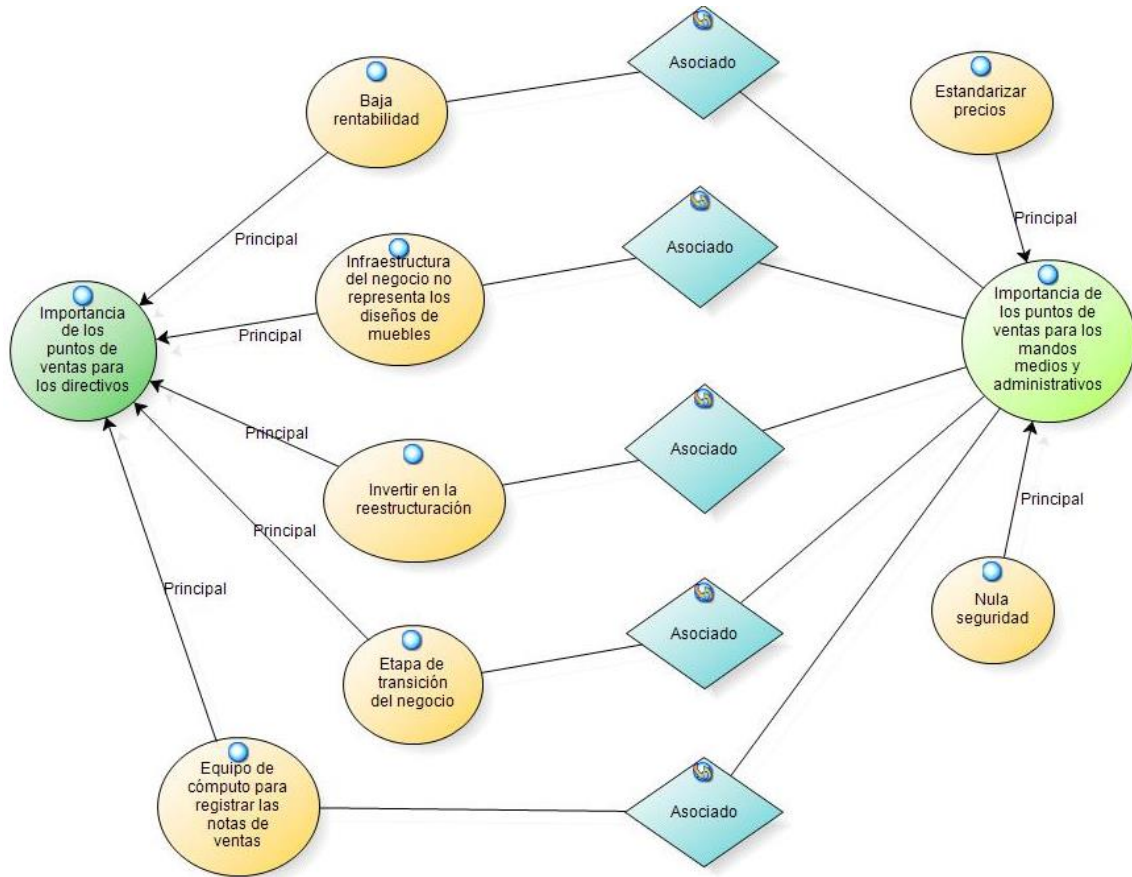
Figura 5.25
Asociación de la categorización del indicador instalaciones físicas de la planta de producción



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

En el indicador puntos de ventas, se realizaron dos clasificaciones integradas por “Importancia de las instalaciones físicas en la planta de producción para los directivos” e “Importancia de las instalaciones físicas en la planta de producción para los mandos medios y administrativos”. Al desarrollar la esquematización de los conceptos o nodos, se obtuvo como resultado cinco asociaciones, las cuales fueron: “Baja rentabilidad”, “Infraestructura del negocio no representa los diseños de muebles”, “Invertir en la reestructuración”, “Etapa de transición del negocio” y “Equipo de cómputo para registrar las notas de ventas”. Mientras tanto, los mandos medios y administrativos consideraron dos nodos más que no destacaron los directivos, estos son: “Estandarizar precios” “Nula seguridad”. A continuación en la figura 5.26 se muestra un diagrama con las descripciones mencionadas con anterioridad.

Figura 5.26
Asociación de la categorización del indicador puntos de ventas

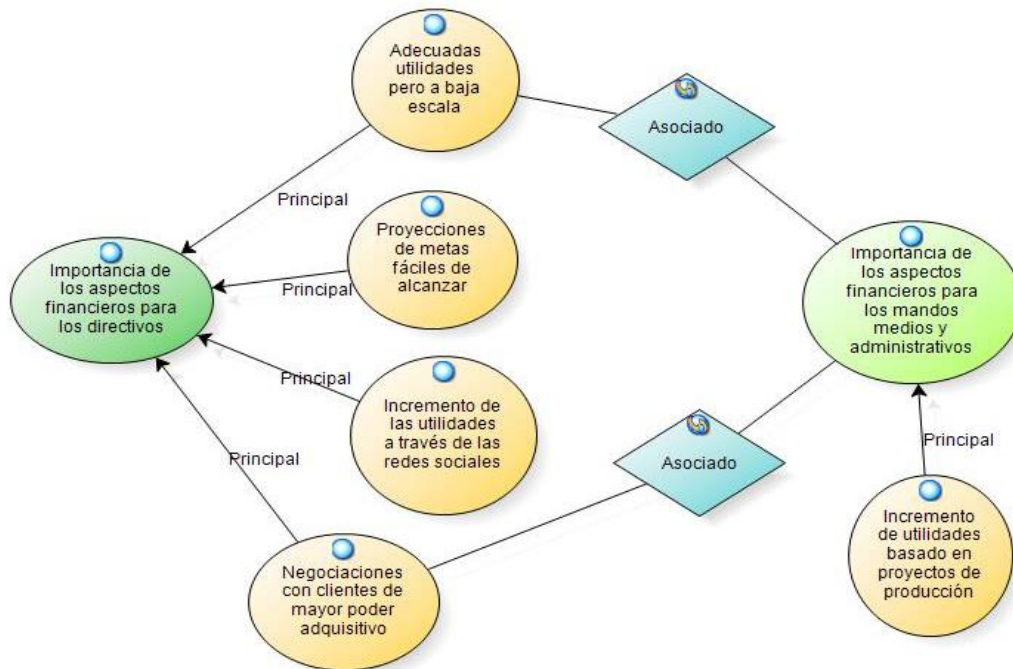


Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

Con respecto al indicador financiero, en el diagrama 5.27 se puede apreciar la asociación que existe entre los nodos de las categorías principales. En la primera denominada “Importancia de los aspectos financieros para los directivos” los directivos respondieron que consideran importante los aspectos financieros porque anteriormente se obtenían buenas utilidades a partir de la planeación del negocio pero a baja escala, ya que se proyectaban metas fáciles de alcanzar, ahora se tienen incrementos de las utilidades a través de las redes sociales, así como negociaciones con clientes de mayor poder adquisitivo. Se debe agregar que solamente existe asociación en dos nodos o conceptos, “Buenas utilidades con base a la planeación del negocio pero a baja escala” y “Negociaciones con clientes de mayor poder adquisitivo”. Para los mandos medios y administrativos existe un nodo adicional que pertenece a esta categoría denominado

“Incremento de utilidades basado en proyectos de producción”. A continuación en la figura 5.27 se muestra un diagrama con las descripciones mencionadas con anterioridad.

Figura 5.27
Asociación de la categorización del indicador financiero

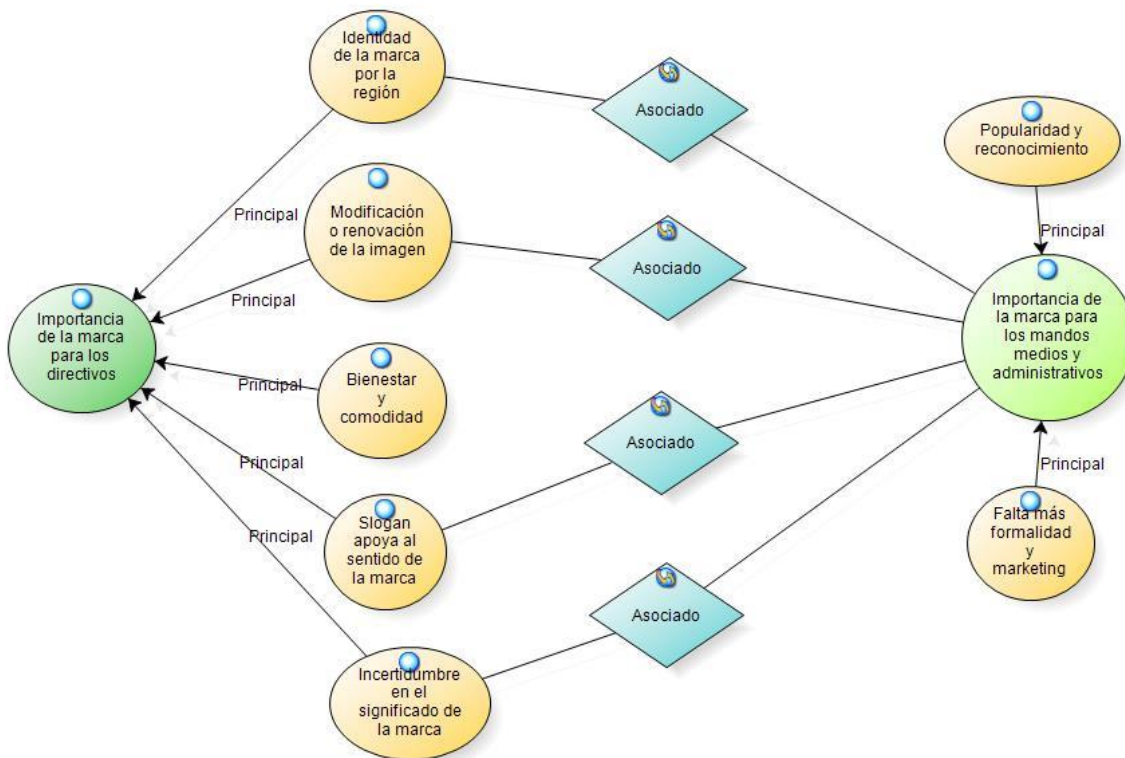


Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

5.2.2 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos del recurso intangible

Para el estudio de los recursos tangibles, se tomaron cuatro apartados, el primero en analizar es la “marca”. En este indicador se crearon dos conceptos principales los cuales son: “Importancia de la marca para los directivos” “Importancia de la marca para los mandos medios y administrativos”. Al establecer una comparación entre ambos conceptos, se observó que existe una asociación a través de los nodos: “Identidad de la marca” “Modificación o renovación de la imagen” “Slogan apoya al sentido de la marca” e “Incertidumbre en el significado de la marca”. Existe un nodo considerado únicamente por los propietarios fue: “Bienestar y comodidad”. Por otra parte, se observan dos nodos considerados únicamente por los mandos medios y administrativos estos son: “Falta más formalidad y marketing” “Popularidad y reconocimiento”. A continuación en la figura 5.28 se muestra un diagrama que muestra las relaciones entre los sujetos de estudio de la presente investigación.

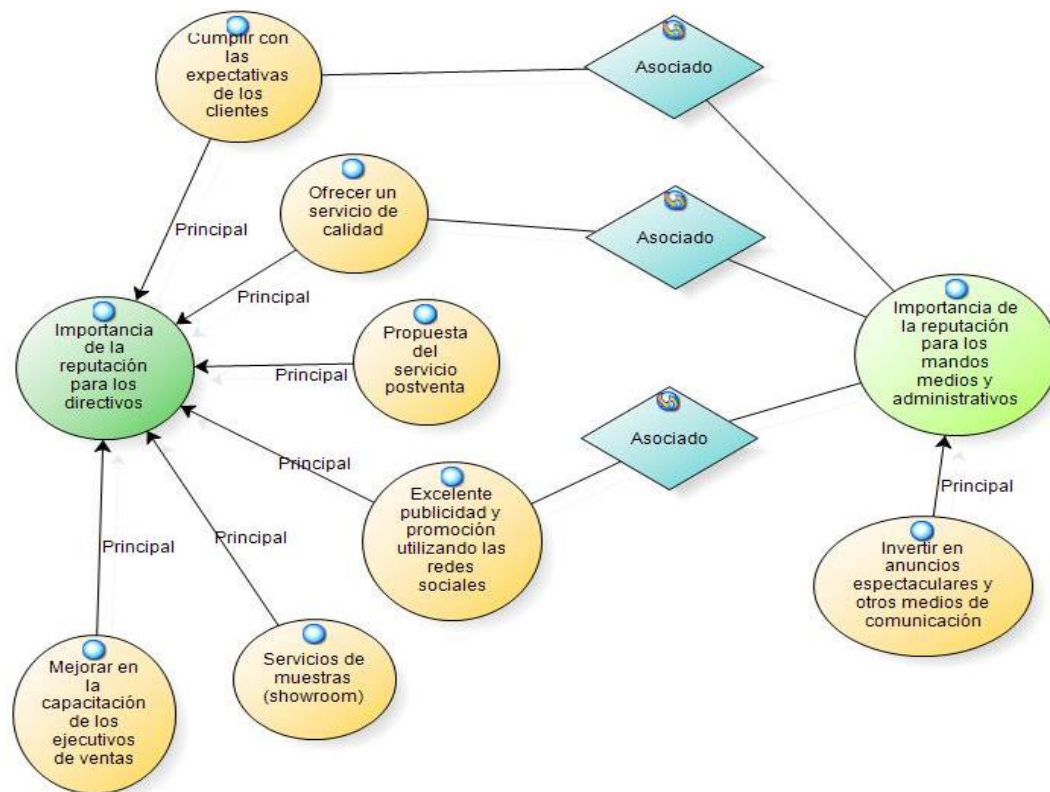
Figura 5.28
Asociación de la categorización del indicador marca



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

De la misma manera, para el indicador reputación, se realizaron dos clasificaciones: “Importancia de la reputación para los directivos” e “Importancia de la reputación para los mandos medios y administrativos”. Después de los resultados adquiridos por la esquematización de los nodos, se obtuvieron tres de los mismos, en los cuales hay coincidencias: “Cumplir con las expectativas de los clientes” “Ofrecer un servicio de calidad” “Excelente publicidad y promoción utilizando las redes sociales”. Mientras tanto los nodos: “Propuesta del servicio postventa” “Servicios de muestras (showroom)” “Mejorar en la capacitación a los ejecutivos de ventas” fue considerado únicamente por los directivos. Los mandos medios y administrativos conforman un nodo denominado “Invertir en anuncios espectaculares y otros medios de comunicación” que no fue mencionado por los directivos. A continuación en la figura 5.29 se muestra un diagrama con las relaciones entre los sujetos de estudio de la presente investigación.

Figura 5.29
Asociación de la categorización del indicador reputación

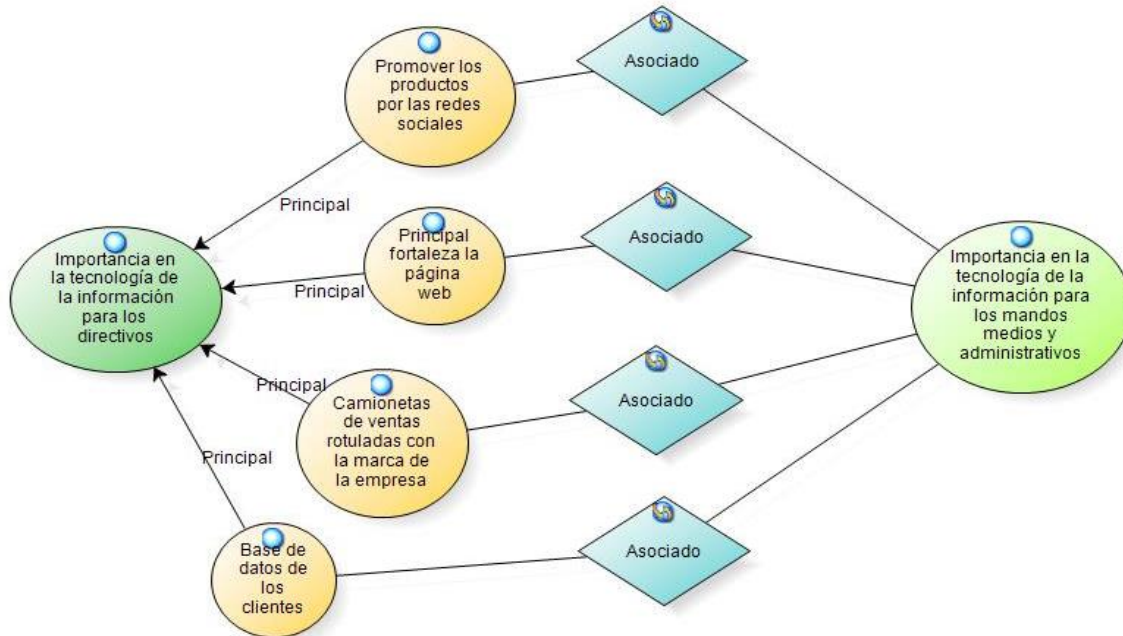


Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

En cuanto a la tecnología de la información, se realizaron dos clasificaciones principales, las cuales fueron: “Importancia en la tecnología de la información para los directivos” e “Importancia en la tecnología de la información para mandos medios y administrativos”.

Como resultado se obtuvo un diagrama que muestra coincidencia en todo los nodos entre directivos, mandos medios y administrativos. Los cuales son: “Promover los productos por las redes sociales” “Principal fortaleza la página web” “Camionetas de ventas rotuladas con la marca de la empresa” “Base de datos de los clientes”. Por lo tanto, directivos y colaboradores, establecen que la mayor fortaleza que tiene el negocio para promover sus productos es a través del uso de las tecnologías de la información. A continuación en la figura 5.30, se muestra un diagrama a partir de las relaciones entre los sujetos de estudios de la presente investigación.

Figura 5.30
Asociación de la categorización del indicador tecnología de la información



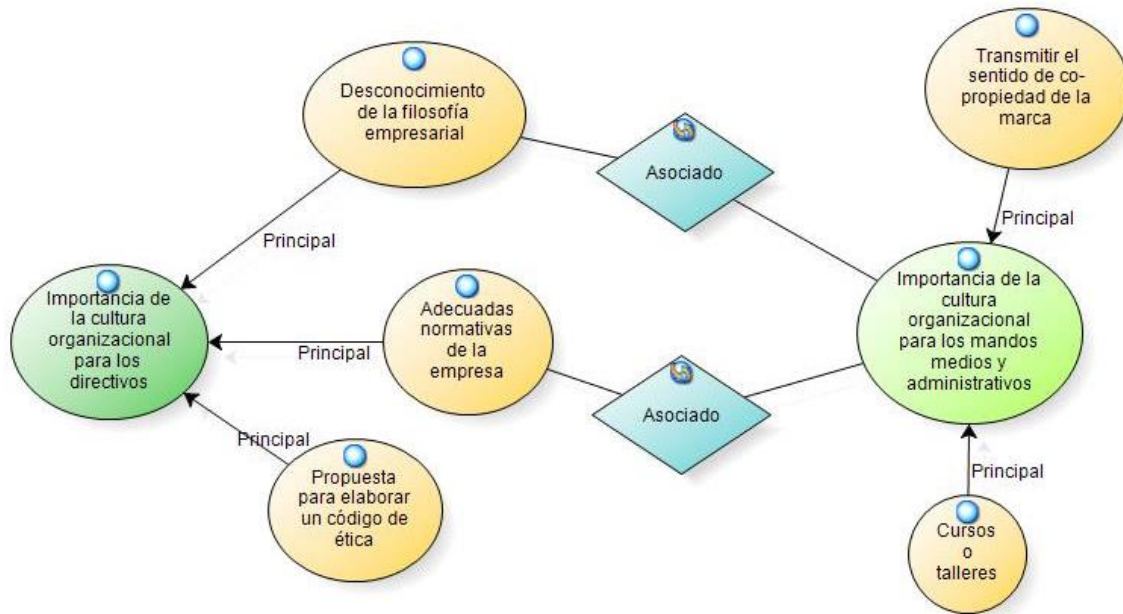
Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

Con respecto a la última variable de estudio denominada cultura organizacional, perteneciente a los recursos intangibles, se aplicaron dos clasificaciones principales, las cuales fueron: “Importancia de la cultura organizacional para los directivos” e “Importancia de la cultura organizacional para mandos medios y administrativos”.

Al realizar una esquematización entre nodos, se obtuvo como resultado mencionado por parte de los directivos, la importancia de establecer un código de ética para fomentar las normativas o reglas difundidas por la pequeña empresa hacia los colaboradores. Coincidió con los empleados en dos nodos, los cuales son: “Desconocimiento de la filosofía empresarial” y “Adecuadas normativas de la empresa”. En cuanto a los mandos medios y administrativos, evalúan la importancia de “Transmitir a los demás colaboradores el sentido de la co-propiedad de la marca” y los “Cursos o talleres” impartidos por los directivos para fortalecer una mejor organización dentro de la planta de producción así como medidas de seguridad. Estos últimos nodos se obtuvieron únicamente por los mandos medios y administrativos. A continuación en

la figura 5.31 se presenta un diagrama a partir de las relaciones entre los sujetos de estudios de la presente investigación.

Figura 5.31
Asociación de la categorización del indicador cultura organizacional



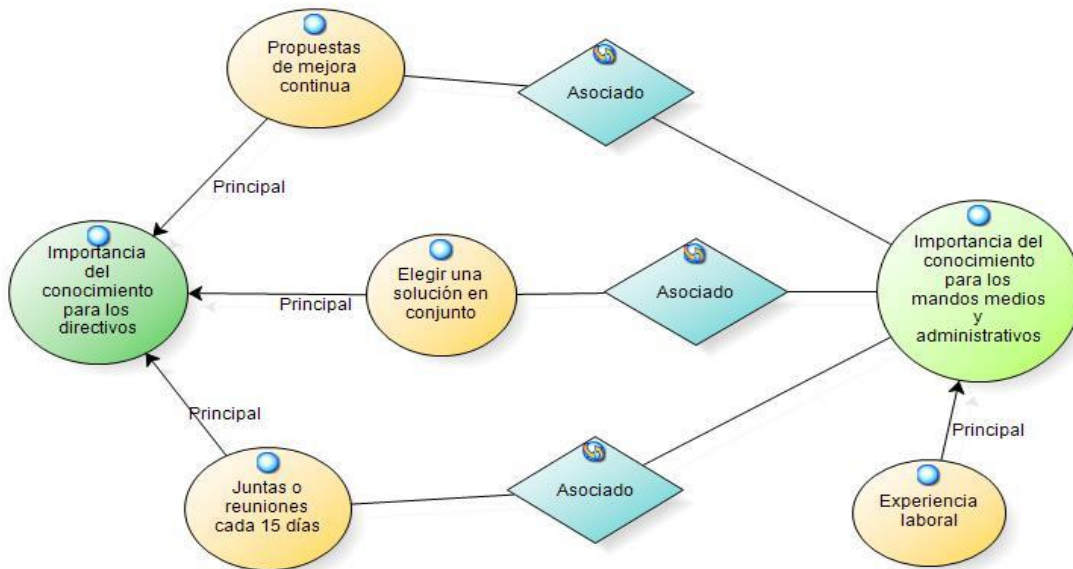
Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

5.2.3 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos del recurso humano

Para el análisis del recurso humano, se designaron cuatro apartados o variables de estudio, considerando “conocimiento” el primero que se analizará. Para este indicador, se diseñaron dos conceptos principales los cuales son: “Importancia del conocimiento para los directivos” e “Importancia del conocimiento para mandos medios y administrativos”. Al realizar comparación entre ambos conceptos, se obtuvo que existe asociación en tres nodos, los cuales son: “Propuestas de mejora continua” “Elegir una solución en conjunto” “Juntas o reuniones cada 15 días”. Mientras tanto, únicamente los mandos medios y administrativos conforman un sólo nodo adicional: “Experiencia laboral”. A partir del análisis de los resultados obtenidos por ambos conceptos, es importante mencionar que los directivos toman las mejores decisiones para la empresa con base al conocimiento y las propuestas de mejora del equipo de trabajo. Además, los colaboradores evalúan la importancia de la “Experiencia laboral” para ofrecer opiniones o

sugerencias más acertadas ante una decisión en el negocio. A continuación en la figura 5.32 se presenta un diagrama que muestra las relaciones entre los sujetos de estudios de la presente investigación.

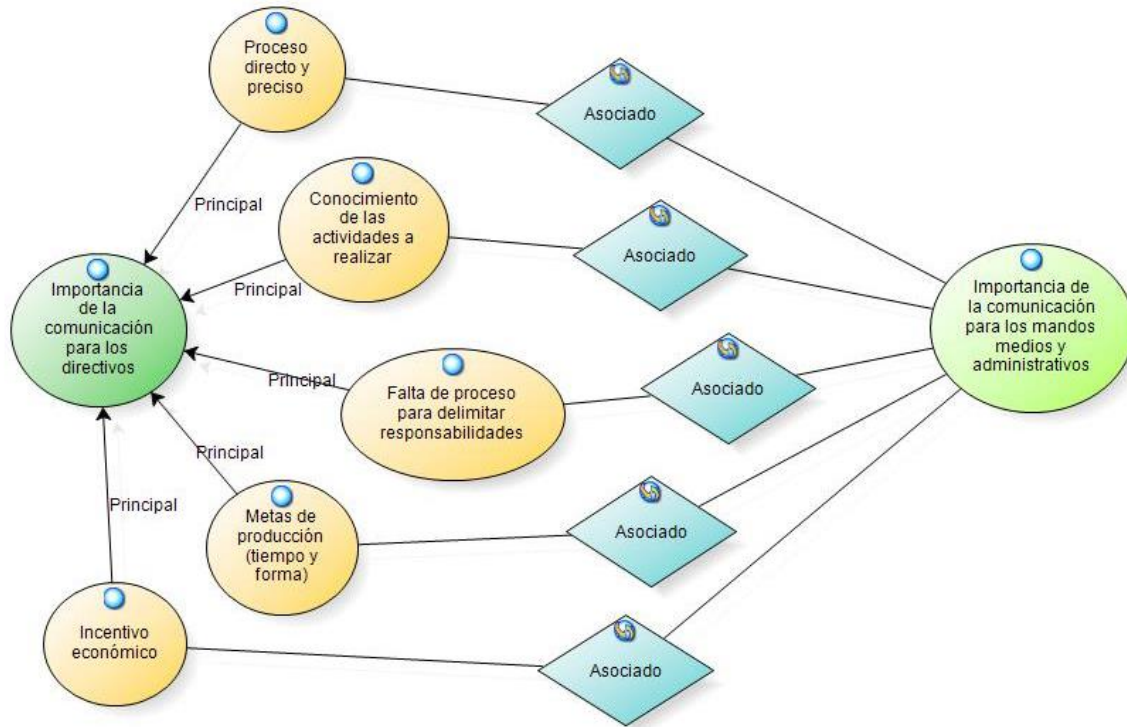
Figura 5.32
Asociación de la categorización del indicador conocimiento



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

Referente a la variable de estudio “comunicación”, se realizaron dos clasificaciones principales, las cuales fueron “Importancia del conocimiento para los directivos” e “Importancia del conocimiento para mandos medios y administrativos”. En el diagrama 5.33, se muestra que existen asociaciones en común en todos los nodos a partir del análisis de las dos clasificaciones mencionadas con anterioridad. Simultáneamente, directivos, mandos medios y administrativos coinciden que la comunicación es “Directa y precisa”, “Conocimientos de las actividades a realizar”, “Falta de proceso para delimitar responsabilidades”, “Metas de producción” e “Incentivos económicos”. Por consiguiente, cabe destacar dos aspectos: la comunicación clara y precisa por parte de los directivos hacia los mandos medios y el incentivo económico como factor clave para trabajar en equipo, pero ante la falta de un proceso para delimitar las responsabilidades y funciones a realizar por el equipo de trabajo, termina generando confusiones y limitaciones sobre el equipo de trabajo.

Figura 5.33
Asociación de la categorización del indicador comunicación



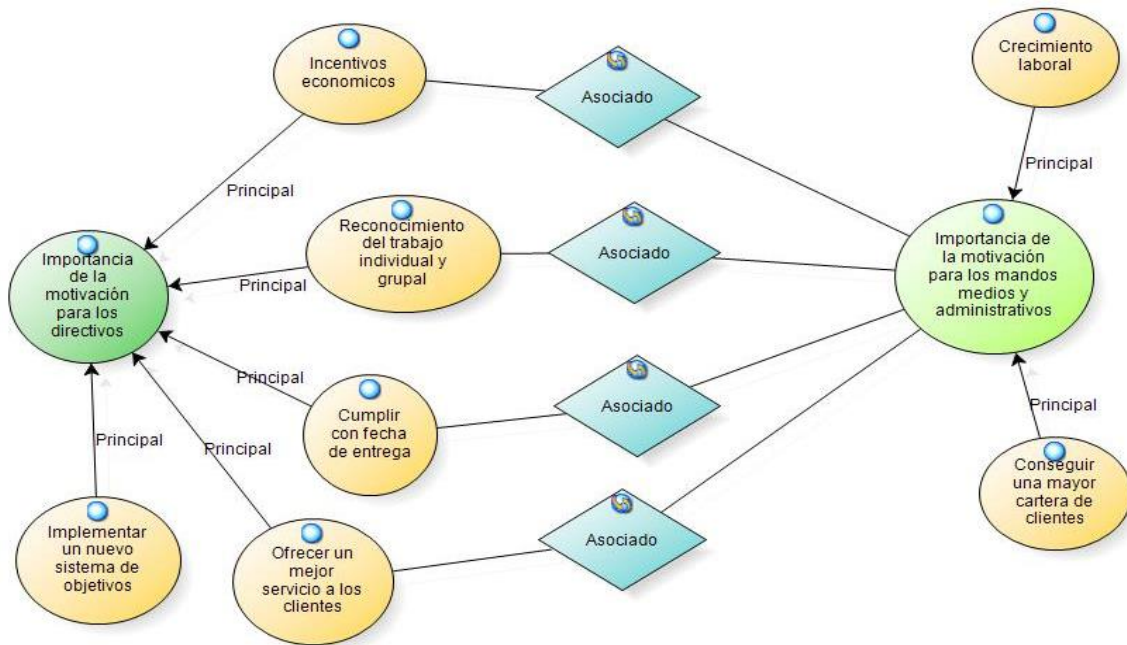
Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

En la figura 5.34, se indica la importancia que los directivos, mandos medios y administrativos atribuyen a la variable de estudio “motivación”. Para obtener esta información se realizaron dos clasificaciones principales conformadas por: “Importancia de la motivación para los directivos” “Importancia de la motivación para los mandos medios y administrativos”. Analizando los resultados, se puede decir que los directivos consideran la importancia de la motivación a sus colaboradores, especialmente en el área de producción a través de desarrollar e implementar un sistema de objetivos basado en el desempeño de su trabajo durante 8 horas. De acuerdo a esto, se otorgaría un bono económico, y además la empresa reduciría un exceso de pagos en nóminas y sueldos con base a las horas extras.

Hay que mencionar además, que existe coincidencia en los demás nodos con los mandos medios y administrativos, los cuales son: “Incentivos monetarios”, “Reconocimientos del trabajo de forma individual o grupal”, “Cumplir con fecha de entrega” y “Ofrecer un mejor

servicio a los clientes”. Por último, los mandos medios y administrativos tienen dos nodos que únicamente ellos consideran importantes, estos son: “Crecimiento laboral” y “Conseguir una mayor cartera de clientes”.

Figura 5.34
Asociación de la categorización del indicador motivación



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

5.2.4 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos del recurso capital organizacional

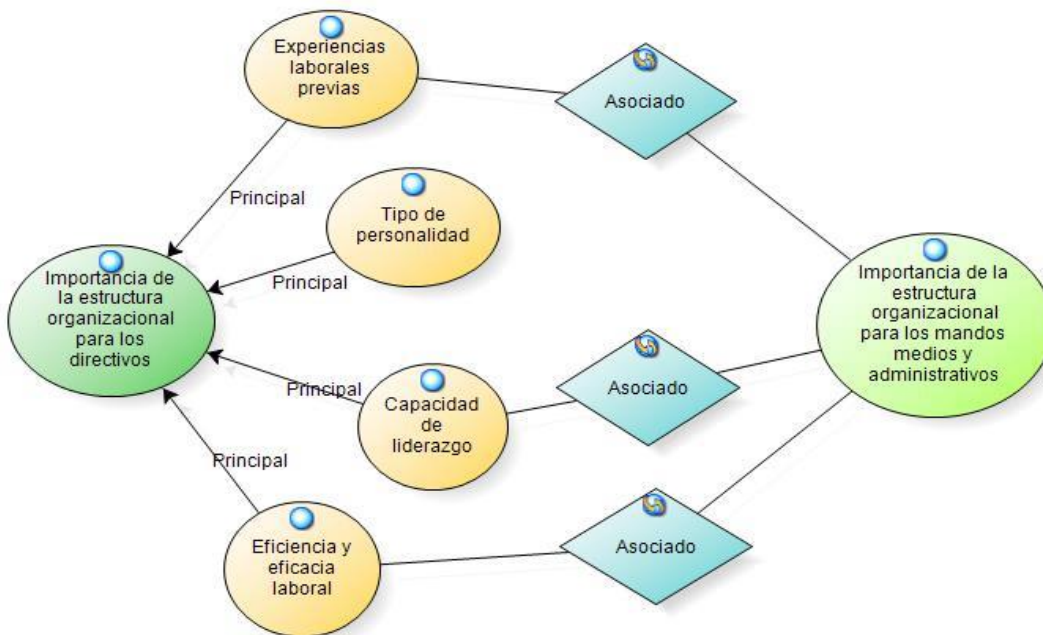
Para el análisis del recurso organizacional, se integraron cuatro apartados o variables de estudio, siendo “estructura organizacional” el primero que se analizará. En la figura 5.35, se nombraron a los nodos principales “Importancia de la estructura organizacional para los directivos” e “Importancia de la estructura organizacional para mandos medios y administrativos”. Al realizar la comparación en la variable “estructura organizacional” entre ambos sujetos de estudio, se obtuvo que existen asociación en los siguientes nodos: “Experiencias laborales previas” “Capacidad de liderazgo” y “Eficiencia y eficacia laboral”.

Por lo que se refiere a la importancia que le dan los directivos, ellos agregan un nodo “Tipo de personalidad” contemplado como un factor esencial al momento de asignar un puesto

específico al personal del trabajo y la facultad de tomar decisiones inmediatas para la continuidad del negocio.

Figura 5.35

Asociación de la categorización del indicador estructura organizacional



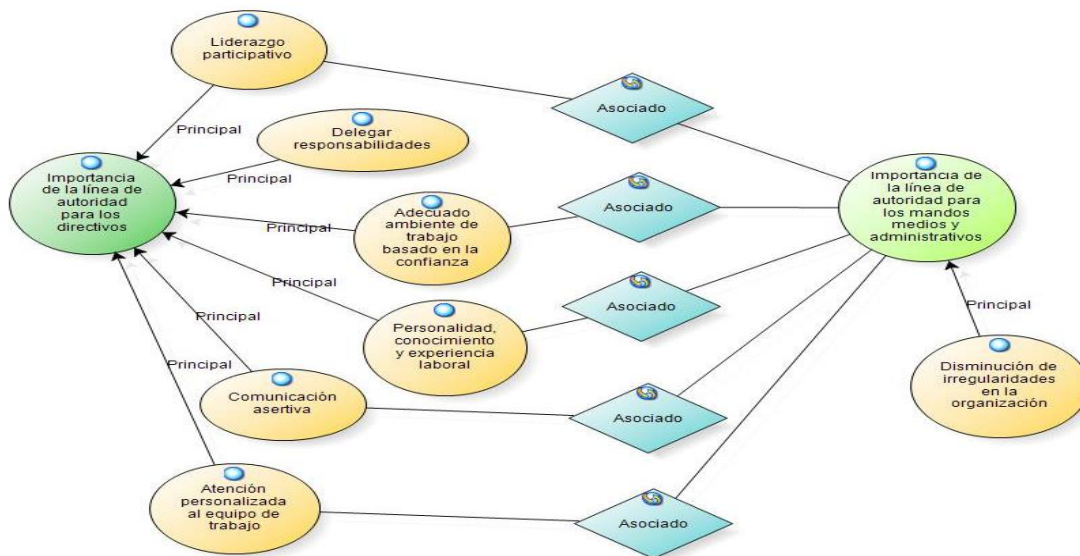
Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

Con respecto al indicador línea de autoridad se realizó el mismo procedimiento. Las clasificaciones principales fueron: “Importancia de la línea de autoridad para los directivos” e “Importancia de la línea de autoridad para los mandos medios y administrativos”. Como resultado se obtuvo el diagrama 5.36, que muestra un nodo considerado únicamente por los directivos, este se define como “delegar responsabilidades”. De acuerdo a esto, ambos directivos coinciden en dividir las actividades de la empresa a los jefes de áreas, manifestando que su capacidad de dirigir se deposita en la confianza que otorga al equipo de trabajo y estos últimos responden con esfuerzo y dedicación los lineamientos del negocio.

Los nodos en los que coinciden los directivos y los mandos medios son: “Liderazgo participativo”, “Adecuado ambiente de trabajo basado en la confianza”, “Personalidad-conocimiento-experiencia laboral”, “Comunicación asertiva” y “Atención personalizada al

equipo de trabajo”. Por su parte, los mandos medios y administrativos mencionaron un nodo que no comparten con los directivos denominado “Disminución de irregularidades en la organización”. Definitivamente, tanto directivos como mando medios y administrativos dejan en claro la existencia de un ambiente de trabajo confortable donde se escuchan las sugerencias de todo el personal. Así mismo, se reafirma la capacidad de los directivos para escuchar y tomar las mejores decisiones directivas.

Figura 5.36
Asociación de la categorización del indicador líneas de autoridad



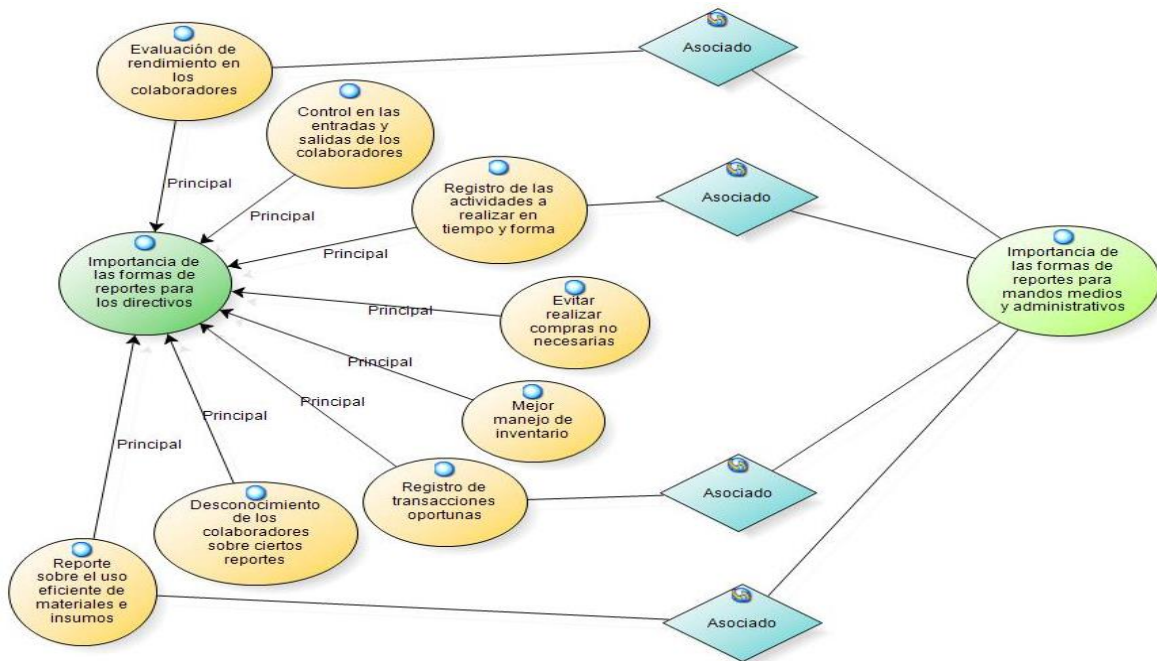
Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

En lo que respecta al indicador “formas de reportes”, se realizaron las siguientes clasificaciones: “Importancia de las formas de reportes para los directivos” e “Importancia de las formas de reportes para mandos medios y administrativos”. Se obtuvo como resultado un diagrama de asociación entre ambas clasificaciones, en donde se muestra que los empleados coinciden con los directivos, en el conocimiento sobre los reportes que aplican los directivos tanto en la planta de producción como en el área administrativa, los cuales son los siguientes: “Evaluación de rendimiento en los colaboradores” “Registro de las actividades a realizar en tiempo y forma” “Registro de transacciones oportunas” “Reporte sobre el uso eficiente de materiales e insumos”. Por su parte, los directivos mencionan nodos que no comparten con sus colaboradores, estos son: “Control en las entradas y salidas de los colaboradores” “Evitar

realizar compras no necesarias” “Mejor manejo de inventario” y “Desconocimiento de los colaboradores sobre ciertos reportes”. Acorde con el último nodo, los directivos no comparten ciertos reportes que solo ellos tienen conocimiento, esto se refiere a alta de productos de almacén.

Figura 5.37

Asociación de la categorización del indicador formas de reporte

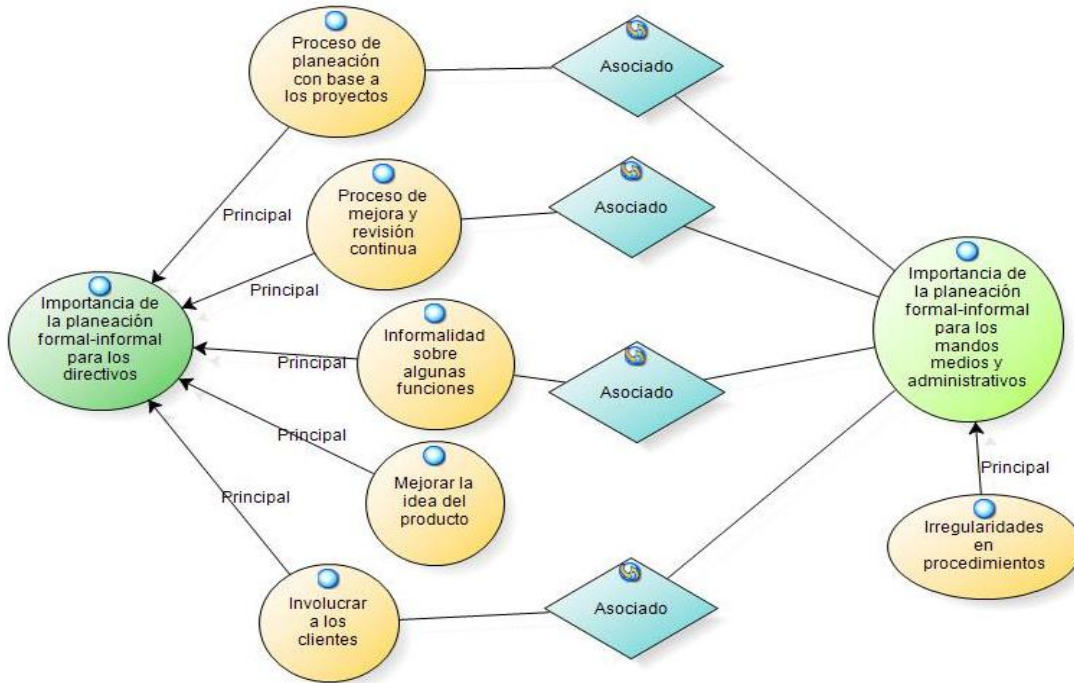


Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

Por lo que se refiere al indicador “planeación formal-informal”, se aplicaron dos clasificaciones. “Importancia de la planeación formal-informal para los directivos” e “Importancia de la planeación formal-informal para mandos medios y administrativos”. Como resultado se obtuvieron cuatro nodos que representan la asociación entre las dos clasificaciones. Los cuales son: “Proceso de planeación con base a los proyectos”, “Proceso de mejora y revisión continua”, “Informalidad sobre algunas funciones”, “Mejorar la idea del producto” e “Involucrar a los clientes”. Mientras que solo un nodo es considerado únicamente para los directivos denominado “Mejorar la idea del producto” dado que consideran realizar una planeación lo más concreta posible sobre la idea del producto, con el objetivo de no confundir a ningún integrante del equipo de trabajo. Hay que mencionar además, un nodo perteneciente a mandos medios y

administrativos, que no fue mencionado por los directivos este se refiere a “irregularidades en procedimientos”. En este último nodo, destaca la existencia de irregularidades sobre procedimientos de entrega del producto y la incesante tarea de planificar procesos que dejen en claro a los colaboradores sobre lineamientos a seguir.

Figura 5.38
Asociación de la categorización del indicador planeación formal-informal



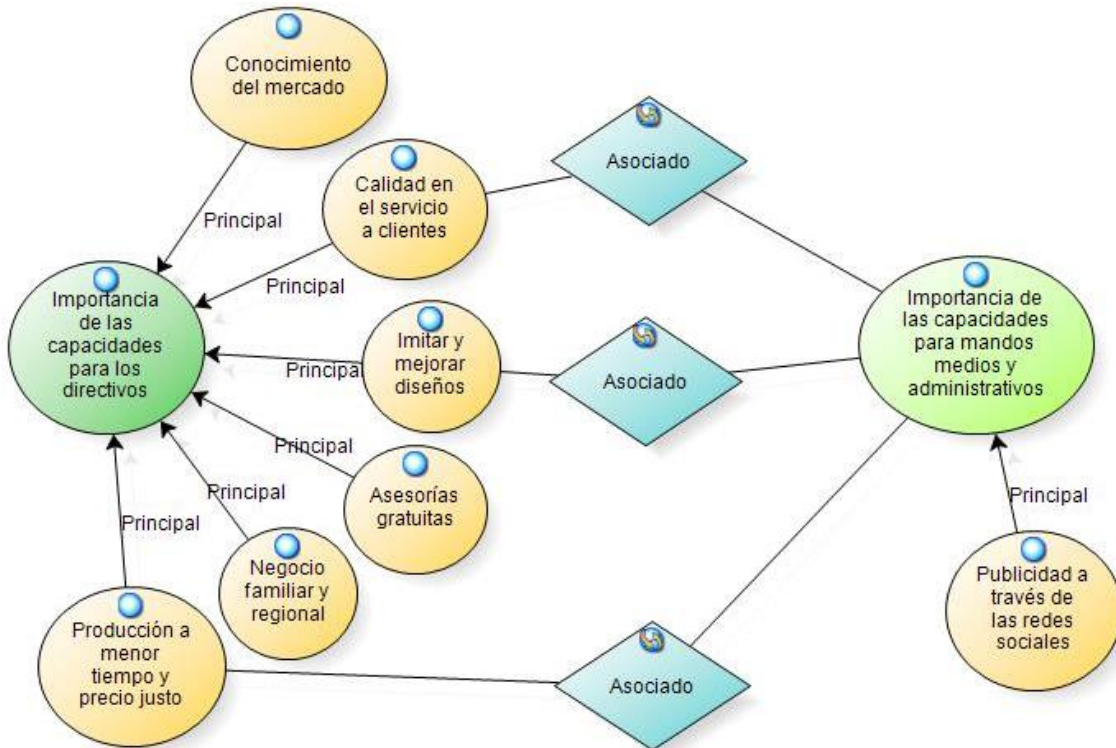
Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

5.2.5 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos de las capacidades

Para el indicador “capacidades, se realizaron dos clasificaciones: “Importancia de las capacidades para los directivos” e “Importancia de las capacidades para mandos medios y administrativos”. Con base en los resultados, los propietarios consideran que la mayor capacidad con que cuenta la empresa para anticiparse a sus competidores es a partir del vasto “conocimiento que tienen en el mercado mueblero”. Además de impartir “Asesorías gratuitas sobre el producto” y orgullosamente un “Negocio familiar-regional”. Son un conjunto de habilidades que tiene la empresa para integrar, construir, reconfigurar las competencias internas y externas de la empresa (Teece y Pisano 1994). Además de esas capacidades que solamente

fueron mencionados por los directivos, coincidieron tres nodos con sus colaboradores, los cuales son: “Calidad en el servicio a los clientes”, “Imitar y mejorar diseños” y “Producción a menor tiempo y precio justo”. En cuanto a los colaboradores, ellos mencionan un nodo adicional que no consideran los directivos, el cual es “Publicidad a través de las redes sociales”.

Figura 5.39
Asociación de la categorización del indicador capacidades



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

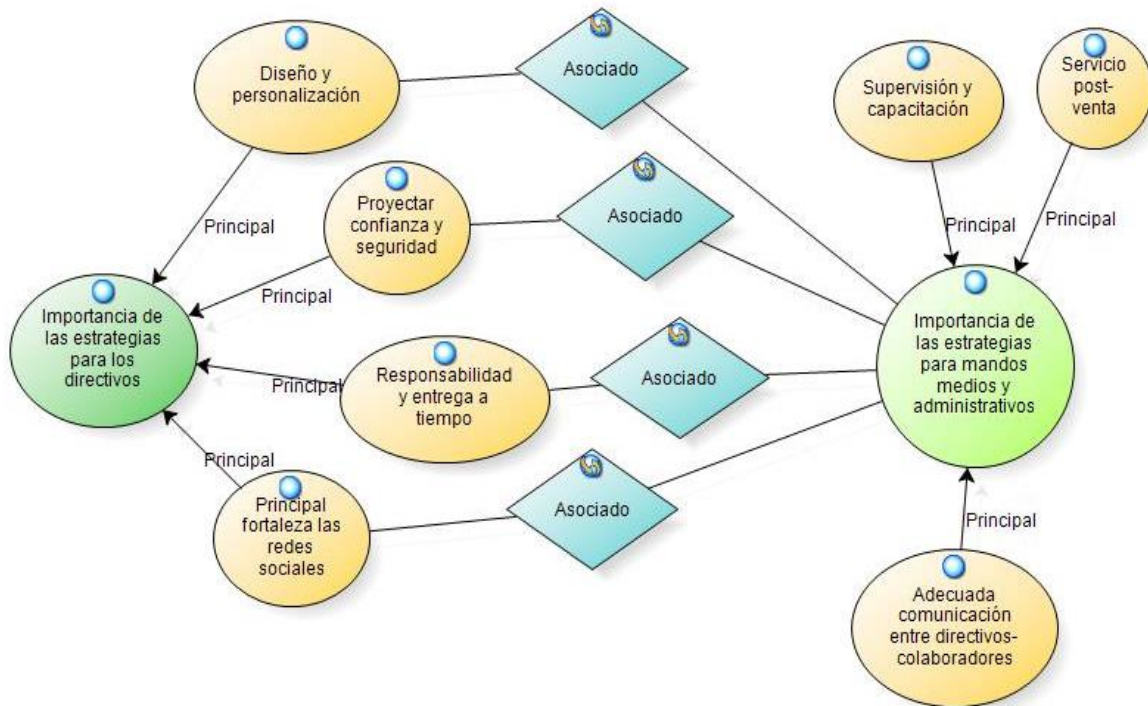
5.2.6 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos de las estrategias

El siguiente aspecto trata del indicador “estrategias”, este desarrolló dos clasificaciones: “Importancia de las estrategias para los directivos” e “Importancia de las estrategias para mandos medios y administrativos”. Por lo que se refiere al análisis de los resultados, los propietarios, mandos medios y administrativos coinciden en cuatro de los nodos que conforma el diagrama 5.40. Considerando las estrategias que ha implementado el negocio para marcar la diferencia con la competencia, las cuales son: “Diseño y personalización”, “Proyectar confianza y seguridad”, “Responsabilidad y entrega a tiempo”, “Principal fortaleza las redes sociales”.

Estas estrategias se producen tras un análisis del entorno: organización, mercados y competidores (Coloma, 2009).

En cuanto a los colaboradores, ellos señalaron tres nodos estratégicos que no consideran los directivos, los cuales son “Supervisión y capacitación”, “Servicio post-venta”, “Adecuada comunicación entre directivos-colaboradores”.

Figura 5.40
Asociación de la categorización del indicador estrategias



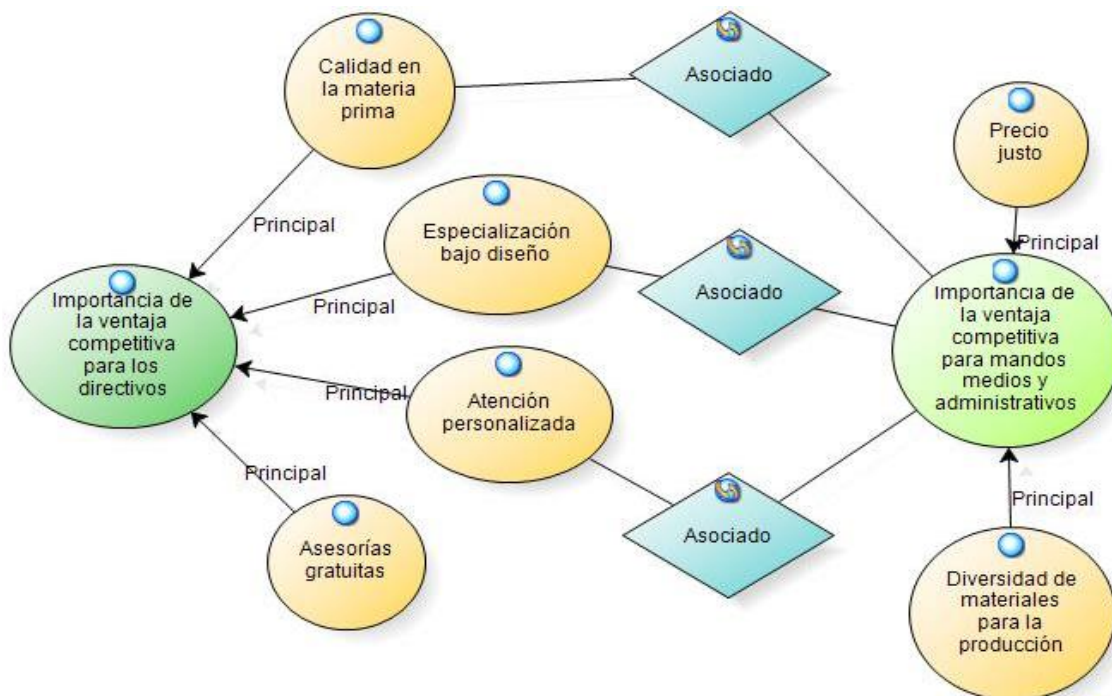
Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

5.2.7 Análisis de la asociación entre nodos de la ventaja competitiva

Para el indicador “ventaja competitiva”, se realizaron dos clasificaciones: “Importancia de la ventaja competitiva para los directivos” e “Importancia de la ventaja competitiva para mandos medios y administrativos”. En el diagrama 5.41, se muestra que los mandos medios coinciden en tres nodos mencionados por la propietaria, los cuales son: “Calidad en la materia prima”, “Especialización bajo diseño”, “Atención personalizada”. Todo esto confirma, que la empresa ha establecido una ventaja de diferenciación contraria a la oferta de la competencia, con la intención de que el cliente se identifique con el mismo y por lo tanto, se encuentre en disposición de pagar su precio (Grant, 2010). En cuanto a los directivos mencionan un nodo

adicional y característico de la empresa, denominado “Asesorías gratuitas” destacando que ninguna otra empresa mueblera realiza este tipo de servicio, sin antes aplicar un cobro por el mismo. Los mandos medios y administrativos recalcan dos nodos que no consideran los propietarios, estos son: “Precio justo” y “Diversidad de materiales para la producción”.

Figura 5.41
Asociación de la categorización del indicador ventaja competitiva



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

5.2.8 Análisis de la asociación entre conceptos o nodos de las fuerzas del sector.

Para el análisis de la variable “factores claves de éxito del sector”, se consideraron las 5 fuerzas de Porter (amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre empresas, amenaza de nuevos competidores, proveedores y clientes). Por ello, se adaptaron una serie de preguntas, con el motivo de conocer la situación del sector por el cual compiten la pequeña empresa mueblera.

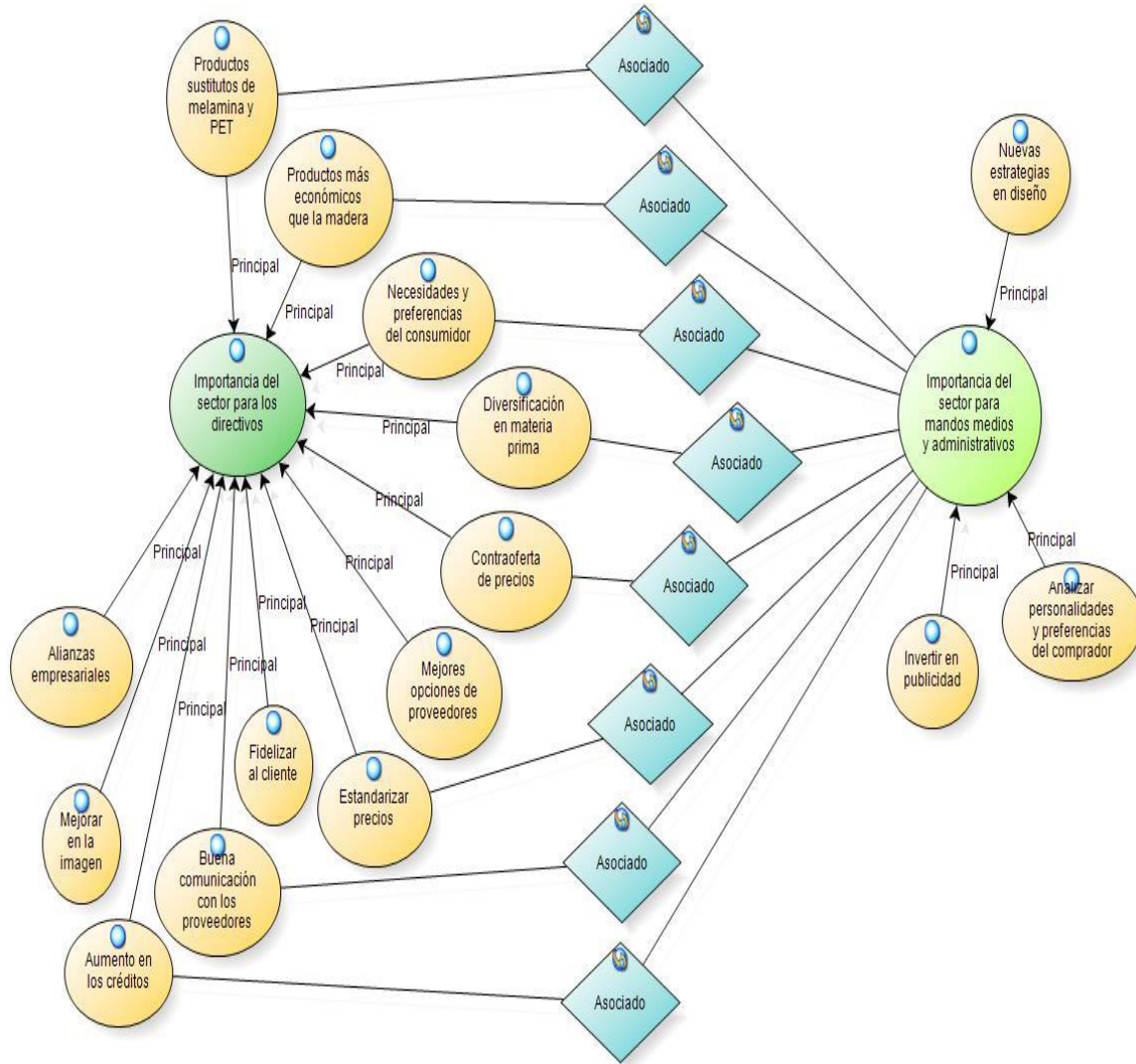
Para concluir con el análisis de las asociaciones entre los indicadores de estudio de la presente investigación, en la figura 5.42 se presenta un diagrama de las categorizaciones del indicador “sector”, integrado por dos clasificaciones principales: “Importancia del sector para los directivos” e “Importancia del sector para mandos medios y administrativos”. Se obtuvo un total de quince nodos, considerando la variable con el mayor número de estos. En cuanto a las

asociaciones entre ambas clasificaciones, los nodos son los siguientes: “Productos sustitutos de melanina y PET”, “Productos más económicos que la madera”, “Necesidades y preferencias del consumidor”, “Diversificación en materia prima”, “Contraoferta de precios”, “Estandarizar precios”, “Buena comunicación con los proveedores”, “Aumento en los créditos”. Mientras que cuatro, solo son considerados por los directivos, los cuales son: “Mejores opciones de proveedores”, “Fidelizar al cliente”, “Mejorar en la imagen” y “Alianzas empresariales”.

Estos son algunos de los factores externos que determinan el crecimiento de las empresas perteneciente a un determinado sector. Sin embargo, de acuerdo a Cabrera y Loango (2014) no son considerados obstáculo alguno, dado que la clave recaerá en las habilidades o capacidades de la empresa, especialmente en los directivos para definir los factores claves de éxito y enfrentar estas fuerzas en el sector.

Por último, los mandos medios y administrativos definen tres nodos que no son considerados por los propietarios, estos son: “Invertir en publicidad”, “Analizar personalidades y preferencias del consumidor” y “Nuevas estrategias en diseño”.

Figura 5.42
Asociación de la categorización del indicador Sector



Fuente: elaboración propia, basado en información del negocio

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Como resultado de la presente investigación, se infiere la funcionalidad e importancia de los recursos y capacidades que se encuentran presentes en una pequeña empresa. Por ello, a través del análisis de diversas fuentes teóricas, se ha destacado la competitividad empresarial que presentan estas entidades económicas e independientes y que a pesar de enfrentar limitantes tanto financieras como del factor humano, se han destacado como unidades que influyen en el crecimiento económico de una economía. Sin embargo, se han presentado problemas que impiden alcanzar los estándares de competitividad que los empresarios desean puesto que los niveles de mortalidad son cada vez mayores. Por cada 100 negocios que nacen en el país, solo 11 logran sobrevivir a los 20 años, siendo las pequeñas empresas las que tienen un mayor índice de mortandad (según resultados del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía de 1989 a 2004).

Por lo tanto, ¿Qué requiere una pequeña empresa para poder sobrevivir en un mercado tan competitivo?, ¿Qué tanto influye la capacidad de los empresarios o directivos para detectar las fortalezas de los recursos que cuentan en el negocio?, ¿Cuáles son los recursos que están presentes en una pequeña empresa? o mejor aún ¿Existe un recurso con un mayor nivel de éxito empresarial? Como respuesta a estas preguntas, se ha destacado la revisión de la teoría de los recursos y capacidades, especialmente la relación entre recursos, capacidades y ventajas competitivas (Grant, 2006). De acuerdo al análisis de esta última relación, el éxito competitivo de las pequeñas empresas se explica a través de los aspectos financieros, marca del negocio, reputación de la empresa con los clientes, la cultura organizacional, la comunicación y motivación entre directivos-colaboradores, la estructura organizacional de la empresa. Además, las capacidades o habilidades de los empresarios para detectar las adecuadas ventajas competitivas del negocio, logrando desarrollar las mejores estrategias empresariales que se adapten al sector por el cual se compete.

En definitiva, para contrastar la parte teórica con la práctica, en la presente investigación se desarrolló un estudio de caso, en una pequeña empresa de muebles denominada “Otoch”, con

el objetivo de verificar la realidad de una empresa y en un contexto específico, cómo se aplican los modelos teóricos descritos. Asimismo, se determinaron los recursos y capacidades internas del negocio. Las variables de estudiadas son: recursos tangibles, intangibles, humanos, capital organizacional, las capacidades, ventaja competitiva, estrategias y las fuerzas en el sector. Este estudio reivindica la importancia de las pequeñas empresas en identificar y analizar los recursos y capacidades que influyen en la competitividad empresarial.

La primera variable estudiada fueron los recursos tangibles, como bien resalta la teoría es uno de los recursos que la empresa tiene físicamente, destacando los aspectos financieros como uno de los elementos esenciales para la expansión del negocio y compras de activos. Además, también se consideró la maquinaria-equipos y la evaluación de la infraestructura. Cabe señalar que estos recursos suelen imitarse con facilidad, además de ser innovados por la competencia. Por lo tanto, se requiere un compromiso entre directivos-colaboradores para mantener estos recursos tangibles en total confidencialidad. De manera que se puedan mantener estos elementos más específicos y con conocimiento únicos para la organización. Es decir, limitar en lo posible la imitación de estos recursos tangibles. Por ejemplo, la empresa mueblera está trabajando sobre la idea de renovación de su infraestructura para lograr captar una mayor cartera de clientes o la posibilidad de comprar maquinaria para mejorar la calidad de los productos. Es ahí, donde se requiere la existencia de un compromiso firme a través de la confianza entre equipo y directivos para mantener estas ideas tanto de reestructuración de la infraestructura y compra de maquinaria del negocio como un asunto confidencial. De esta manera, se desarrollarían habilidades distintivas para la empresa.

En la variable de recursos intangibles, destaca el valor agregado para una empresa. Sin embargo, pocas de ellas las identifican y valoran de una manera adecuada. En la presente investigación se identificaron cuatro elementos importantes que deberá potencializar la empresa estudiada para mantener mejores resultados y diferenciarse de la competencia. Estos son: marca, reputación, tecnología de la información y cultura organizacional. A partir de los resultados obtenidos la empresa mueblera se ha fortalecido a través de rediseñar la imagen de su marca puesto que han canalizado sus productos no solamente a un público en general, sino a una cartera de cliente con un mayor poder de compra. En la reputación, ofrecen servicios de atención personalizada, tratando de cumplir con las expectativas de sus compradores, así mismo

ofrecen el servicio de post-venta. En cuanto a tecnología de la información, se apoyan de las redes sociales para promover sus productos y captar futuros clientes. Para la variable cultura organizacional, no se ha transmitido completamente la filosofía organizacional de la empresa por parte de los directivos hacia los colaboradores, estos solamente manifiestan conocer algunas normativas de trabajo, pero muestran cierto grado de desconocimiento sobre la importancia de la misión, visión u objetivos de la empresa.

En los resultados obtenidos para la variable recursos humanos, esta última considerada como el pilar de toda organización, se encarga de resolver las dudas o inquietudes a través de propuestas de mejora hacia los directivos, sólo si existe un equipo de trabajo motivado y con una excelente comunicación. En los resultados, se observó el compromiso del recurso humano para encontrar cada día una mejoría para la empresa a través de una buena comunicación con los directivos y estos últimos consideran las propuestas del equipo de trabajo para encontrar rápidamente soluciones efectivas para la misma.

Avanzando en el análisis, la variable del recurso de capital organizacional, considerado un elemento ligado al recurso intangible entendido como la capacidad de transferir conocimientos por medio de un conjunto de sistemas o estructuras organizativas y además, la capacidad de liderazgo para mantener un adecuado control y gestión en la propia organización. Los resultados que se obtuvieron, muestran por parte de los directivos las habilidades de dirigir a partir de un liderazgo participativo orientado a escuchar más de una sola opinión y guiar el diálogo e intercambio de posturas a un mismo fin. Por otra parte, los directivos se basan, para establecer la estructura organizacional estable para la empresa, en las habilidades, conocimientos y experiencias previas del personal. Destacando además, el carácter y personalidad del mismo. Sin embargo, la falta de un proceso capaz de delimitar las responsabilidades de cada empleado dificulta en ocasiones el cumplimiento de las actividades en la empresa. En lo que respecta a las formas de reporte, se clasifican con base en la producción y las ventas; ambos se controlan y registran de manera manual o física generando en ocasiones exceso de documentos y pérdida de la información. Según los directivos, se planea llevar un control de los mismos a través de una base de datos electrónicos. Por último, la planeación en la organización de acuerdo a las expectativas de los directivos es informal, como anteriormente se había analizado, se requiere definir bajo un proceso, las funciones y responsabilidades por

áreas, dado que en ocasiones, surge incertidumbre sobre el personal encargado de realizar ciertas actividades. Para los mandos medios y administrativos, la planeación ha funcionado exitosamente a partir de los trabajos por producir, dejando en claro tiempos de entrega y calificando como un “proceso en cadena”. Sin embargo, están conscientes de la falta de un manual orientado a delimitar responsabilidades sobre las actividades.

En cuanto a las capacidades, estas son consideradas como un conjunto de habilidades de los directivos para identificar actividades propias de la organización a partir del análisis de los recursos y de los cuales se toman las mejores decisiones. En el caso de la presente investigación, los directivos destacan el conocimiento y experiencia que tienen sobre el mercado de la producción de muebles, esto aunado a la práctica de imitar y mejorar el producto, basados en las exigencias de los compradores, difundiendo sus diseños a través de la publicidad en las redes sociales. Por lo tanto, es una pequeña empresa que ha identificado sus propios recursos para definir las mejores decisiones. Además, se han percatado tanto directivos como colaboradores de la importancia de mejorar en la calidad del servicio.

El siguiente factor que se aplicó tanto a directivos, como a mandos medios y administrativos fue la importancia de las estrategias, destacando la diferenciación de los productos que ofrecen a través de diseños personalizados, medidas y colores que se ajusten a las necesidades de los clientes. Resaltando dicha estrategia propia para la empresa y difícilmente comparable con la competencia. Sin olvidar mencionar, el servicio amable y personalizado.

Una de las últimas variables de estudio fue la ventaja competitiva, se obtiene desde el momento de haber implementado estrategias orientadas a detonar las fortalezas propias e internas de la firma, logrando obtener una mayor rentabilidad sobre la competencia. Con base en los resultados obtenidos en la investigación, pueden afirmarse que los directivos, mandos medios y administrativos, consideran la calidad de la materia prima, atención personalizada y una especialización de los productos bajo diseño constituyen las ventajas competitivas de la empresa, puesto que son aspecto valioso, y sobresalientes que tiene la empresa sobre la competencia y de estos aspectos depende que los clientes los prefieran. Además, el equipo de trabajo considera que los precios de los productos siempre son justos destacando los materiales que utilizan para la producción. Por ello, afirman que los clientes manifiestan estar conforme sobre el precio final.

La última de las variables de estudio corresponde a las fuerzas en el sector. Se ajustó el modelo de las cinco fuerzas de Porter que permitió direccionar la parte directiva de la empresa a identificar las oportunidades de éxito y amenazas que podrían presentarse en el ambiente industrial. Las variables desarrolladas fueron: amenazas de productos sustitutos, rivalidad entre las empresas, amenazas de nuevos competidores, relación con los proveedores y clientes. En la primera variable, amenazas de productos sustitutos, se concluye por parte de directivos y equipo de trabajo, la existencia de empresas que desarrollan productos similares a los muebles que oferta la empresa Otoch. Sin embargo, los materiales son totalmente diferentes creados a partir de plásticos o madera compactada. Destacan los sujetos de estudio de la presente investigación que la competencia ha logrado disminuir la demanda de los muebles de madera. Más aún, la empresa Otoch, ha decidido incursionar en la producción de muebles bajo los mismos materiales de la competencia para lograr cubrir un mayor mercado.

Por otra parte, en cuanto a la variable rivalidad entre las empresas, los directivos y colaboradores señalan la importancia de invertir en diseñar muebles basados en los materiales que oferta la competencia. Asimismo, contra ofertar mejores precios como respuesta a las empresas competidoras y buscar nuevas opciones de proveedores. De esta manera, los directivos y colaboradores consideran competir de mejor manera con las empresas rivales. En cuanto a la variable, amenazas de nuevos competidores, los directivos y mandos medios, consideran estandarizar los precios o implementar estrategias de marketing para fidelizar al cliente ante el surgimiento de nuevas empresas competidoras. No obstante, los directivos puntualizan sobre la idea de marcar diferencia en el mercado mueblero a través de los diseños personalizados. Por ello, la entrada de nuevas empresas no se considera un asunto por el cual preocuparse, la mayoría de ellas ofrecen productos estándar y desconocen en lo que es trabajar sobre muebles bajo diseño.

En la siguiente variable denominada proveedores, se cuestionó sobre la relación que existe entre directivos-proveedores, enfatizando un ambiente rodeado de confianza y excelente comunicación entre ambas partes. Además, el compromiso firme de los directivos en cumplir en tiempo y forma los créditos de pagos hacia los proveedores de materiales exhibe una relación basada en la cordialidad y seguridad. Para finalizar, se analizó la variable clientes, cuestionando

a los sujetos de estudio sobre las estrategias que aplican en la empresa para atraer a nuevos clientes o conservar los ya existentes. Considerando mejorar la imagen de la empresa para atraer mayor número de compradores y las alianzas estratégicas son algunas de los aspectos que define la empresa mueblera para seguir obteniendo las preferencias de sus compradores.

6.2 Conclusiones de la importancia que los empleados y la propietaria le conceden a cada uno de los recursos y capacidades de la empresa

- Para los recursos tangibles se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Después de analizar la información obtenida a partir de las entrevistas, los directivos, mandos medios y administrativos se destacan lo siguiente:

Con base en la importancia de la maquinaria y equipo, directivos y mandos medios coinciden en la existencia de un adecuado control en la producción a través del uso correcto de la maquinaria por los encargados de áreas, destacando la eficacia de tener instaladas cámaras de seguridad puesto que existe una mejora en el rendimiento de los materiales que utilizan los encargados o jefes de áreas. Además, coinciden en la importancia de realizar mantenimiento a la maquinaria de trabajo para postergar su funcionamiento.

Por último, los directivos destacan la importancia de adquirir en un plazo mediano nuevas maquinarias de trabajo para ofrecer productos con una mejoría en la calidad. Para el indicador instalaciones físicas de la planta de producción, los sujetos de estudio están de acuerdo en reubicar o reajustar las áreas de trabajo para que exista una correcta organización sobre la fábrica de producción.

Sobre el asunto de la ubicación de la planta de producción lejana a los puntos de ventas, se valoró el sentido de respuesta positiva por parte de los compradores, esto según los directivos y equipo de trabajo, por conocer los procesos de producción sobre los muebles. Por otra parte, con base a los tiempos de entrega, estos se agilizan por el rápido acceso a las avenidas.

Para el indicador puntos de ventas coinciden en invertir en una mejor infraestructura para seguir consolidándose en el mercado de los muebles. De la misma manera, se menciona la importancia del equipo de cómputo para registrar un correcto control sobre los pedidos de

ventas. El último indicador perteneciente a la variable recursos tangibles se denomina financieros, los entrevistados coincidieron en las adecuadas utilidades que en sus inicios obtenía la empresa pero a baja escala. En la actualidad, la empresa se ha destacado por ofrecer mejores productos y de la mejor calidad. Por lo tanto, han obtenido mayores utilidades a partir de un nuevo modelo de negocio orientado a clientes de mayor poder adquisitivo.

-En el apartado de los recursos intangibles se obtuvieron las siguientes conclusiones.

Para el indicador marca, los sujetos de estudio aseguran que se ha renovado la imagen de la misma, especialmente para ofrecer un mejor diseño a un nuevo mercado de compradores potenciales. Sin embargo, los directivos y equipo de trabajo consideran que parte de la población desconoce el giro del negocio al escuchar la marca de la empresa (Otoch), por lo que establecieron un slogan que apoya el sentido de pertenencia de la marca. De esta manera, las personas podrían imaginarse el giro del negocio, esto según los directivos, mandos medios y administrativos.

Para el indicador reputación, se considera la importancia de cumplir totalmente las expectativas de los clientes, ofreciendo un servicio de la mejor calidad y una excelente publicidad y promoción por medio de las redes sociales.

En cuanto al indicador, tecnología de la información, los sujetos de estudios aprueban con certeza la importancia de las redes sociales y a pesar de no ser una característica esencial dentro de las tecnologías de la información, los entrevistados destacaron la importancia de rotular en los equipos de transportes la marca de la empresa para atraer la atención de una mayor población y consideran establecer una base de datos para agilizar los procesos.

Para el indicador, cultura organizacional, los entrevistados al consideran la falta de compromiso y tiempo por parte de los directivos en anunciar a todo el equipo de trabajo la filosofía organizacional de la empresa.

-En el apartado de los recursos humanos se obtuvieron las siguientes conclusiones.

En el indicador conocimientos, los entrevistados consideran la importancia de escuchar las aportaciones de cada uno de los integrantes que conforma la empresa para poder solucionar

algún tipo de imprevisto que ocurra en la organización. Además de propuestas de mejoras continuas, elegir una solución en conjunto y por último, juntas o reuniones cada 15 días.

Para el indicador comunicación, los entrevistados enfatizan en un proceso de comunicación directo, preciso y además destacan los conocimientos de cada colaborador de la empresa sobre las actividades a realizar. Asimismo, las funciones o responsabilidades que cada integrante deberá cumplir, es decir, delimitar actividades. Una característica esencial de la comunicación es fomentar el trabajo en equipo, por lo tanto, se comparte la idea trabajar en equipo a partir de los proyectos o metas de producción que se presentan en la empresa, teniendo como objetivo en común entregar en tiempo y forma el producto.

Por último, en el indicador motivación, también se considera el incentivo económico o bonos de remuneración una de las características que conforma a este indicador, sin embargo no solo la parte económica es una fuerte motivación destacada por los sujetos de estudio sino también el reconocimiento individual y grupal crea conciencia de convivencia dentro de la empresa incluso pueden dar mejores resultados. Para finalizar, los sujetos de estudio destacan como punto clave para la motivación: cumplir con las fechas de entrega de la producción y mejorar cada día más en la calidad del servicio a los clientes.

-En el apartado de los recursos de capital organizacional se obtuvieron las siguientes conclusiones.

En el indicador estructura organizacional, los sujetos de estudio coinciden en esmerarse en la contratación de personal con conocimientos previos de las actividades que se llevan a cabo en una empresa del ramo mueblero. Por consiguiente, los entrevistados se enfocan en capacidad de liderazgo que deberá asumir la persona indicada en el puesto específico, es decir, habilidades interpersonales como el sentido de ser empático con los demás, como ser un buen líder en tomar decisiones acertadas y las habilidades intrapersonales como respuesta al autocontrol y la motivación.

En cuanto al indicador líneas de autoridad, los mandos medios y administrativos destacan un liderazgo participativo por parte de los directivos y estos últimos coinciden de la misma manera. La presencia de la comunicación asertiva que se presenta en la organización,

respeto y valoración de los puntos de vista mejorando así el ambiente laboral a través de un entorno comunicativo amable y enriquecedor. Por último, destacan una atención personalizada al equipo de trabajo con constante asesoría y consejos personales sobre las actividades de la empresa.

Para el indicador, formas de reportes, los directivos, mandos medios y administrativos destacaron la importancia de evaluar el rendimiento de los colaboradores para poder cumplir con los tiempos de entrega del producto. Además, de mantener un mejor control sobre el uso de los materiales a utilizar en el área de producción, con el objetivo de conocer quiénes han tomado algún material o equipo de trabajo.

En cuanto al indicador, planeación formal-informal, coincidieron los entrevistados en una planeación en proceso de mejora y de constante revisión, es por esto que se realizan juntas diarias dado la importancia de definir claramente la idea del producto a cumplir, con el objetivo de no confundir a ningún integrante del equipo de trabajo. Por lo tanto, los entrevistados concuerdan en que se requiere definir los procesos sobre las responsabilidades de cada integrante del negocio para que existan menos acontecimientos informales sobre ciertas funciones.

-En el apartado de las capacidades se obtuvieron las siguientes conclusiones.

En la entrevista aplicada a los directivos, mandos medios y administrativos destacan una habilidad distintiva de la empresa: la calidad en el servicio que ofrecen a los clientes. Ellos han detectado no solamente ofrecer mejores productos sino mejorar la calidad en el servicio y conocer el grado de satisfacción a partir del servicio post-venta. Además, los entrevistados destacan una diferenciación de sus productos a través de imitar y mejorar en los diseños. Por último, los directivos, mandos medios y administrativos precisan que es necesario coordinar mejor sus recursos para lograr mejorar en la producción tanto a menor tiempo y a un precio más justo que los competidores.

-En el apartado de las estrategias se obtuvieron las siguientes conclusiones

Los resultados obtenidos en la entrevista por los directivos, mandos medios y administrativos fueron: trabajar sobre diseño y personalización sobre sus productos dado que la

mayoría de las empresas del ramo mueblero trabajan con diseños de muebles estandarizados. También mencionan los sujetos de estudio aplican estrategias basadas en proyectar confianza y seguridad a los clientes, por ejemplo invitándolos a conocer los procesos en la planta de producción. Otra de las estrategias muy definida por los sujetos de estudio es la responsabilidad de entregar los productos en tiempo y forma en lo cual están tratando de mejorar constantemente, con la finalidad de impactar positivamente en la competitividad y rentabilidad de la empresa. Por último, mencionan con gran entusiasmo tanto directivos, mandos medios y administrativos el uso de las redes sociales como su principal fortaleza estratégica para promover sus productos y promociones.

-En el apartado de las ventajas competitivas se obtuvieron las siguientes conclusiones.

Se destacan coincidencias en las opiniones de los sujetos entrevistados. La calidad y la variedad de opciones en la materia prima que los clientes tienen para poder elegir a partir de sus preferencias, el sentido de especialización bajo diseño y una atención personalizada sobre medidas, dimensiones y colores del producto genera un bienestar y un gesto de amabilidad para los clientes.

-En el apartado de las fuerzas del sector se obtuvieron las siguientes conclusiones.

Se adoptó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, tomando sus indicadores para poder formular las preguntas correspondientes y así obtener las fuerzas que la empresa enfrenta dentro del sector mueblero.

Para el indicador amenazas de productos sustitutos, coinciden los sujetos de estudio tener conocimientos suficientes en el sector por la cual compiten debido que existen empresas que ofrecen productos sustitutos a su producción, elaborados con materiales denominados melamina y PET, productos más económicos que la madera, reduciendo así los niveles de ventas de la empresa Otoch. Sin embargo, los directivos, mandos medios y propietarios coinciden en que dependerá de ciertas necesidades y preferencias de compra del consumidor.

En cuanto a la rivalidad de las empresas, los sujetos de estudios coinciden en incursionar en nuevos mercados para poder competir con las empresas que ofrecen productos sustitutos. De

igual modo, aplican estrategias de precios contra ofertando a las empresas que compiten en la misma industria de la madera.

Para el indicador amenazas de nuevos competidores, los entrevistados coinciden en estandarizar precios para no ser afectados totalmente por nuevas competencias en el mercado.

Para el indicador proveedores, destacan la buena relación que se presenta entre los proveedores de materia prima que tiene la empresa, puesto que existe una buena comunicación basada en la confianza y fidelidad con los entre directivos-proveedores. Además, esto trae resultados positivos para los directivos en acceso a créditos y con plazos de pagos cómodos.

6.3 Propuestas de mejora para los recursos y capacidades de la empresa

Propuesta de mejora para los recursos tangibles

La teoría destaca la facilidad de identificar y evaluar estos recursos por la propia empresa, pero además, suelen ser imitados e innovados por la competencia. Por esta razón se proponen algunas mejoras que podrían implementar los directivos para el éxito continuo del negocio en la industria en la cual compiten.

En la maquinaria y equipo de la empresa se sugiere una renovación de la misma puesto que algunos elementos de trabajo se encuentran obsoletos complicando la producción de los muebles. Los directivos consideran renovar a mediano plazo puesto que tienen otras prioridades, como por ejemplo, crecer en el mercado ofreciendo productos de mejor calidad. Pero, esto será imposible de conseguir si no se tiene la maquinaria y equipo de calidad para una mejor producción, logrando así conservar su cartera de clientes y atraer nuevos compradores. Hay que mencionar además, la decisión de los directivos de instalar equipos de seguridad que propicien un mejor control y resguardo de la materia prima en la fábrica, evitando así mermas o robos.

En cuanto a las instalaciones físicas de la planta de producción, se sugiere mantener un orden y organización en el área de trabajo, primordialmente mantener la limpieza para causar una buena impresión por las personas que acudan a conocer los procesos de producción. Para los puntos de venta, analizando los resultados de la presente investigación, se considera remodelar la infraestructura de ambos puntos de ventas e incluso se planea cerrar los mismos

próximamente puesto que se ha obtenido bajos ingresos. Hay que destacar que ambos puntos de venta se encuentran ubicados en sitios estratégicos claves en la ciudad de Mérida, un punto totalmente a favor para el negocio. Sin embargo, como sugerencia se requiere una constante rotación de nuevos diseños, para no generar una imagen de muebles solo para ventas de remates.

En el aspecto financiero, se sugiere comunicar a todo el equipo de trabajo la situación actual de la empresa, a través de las juntas que se realizan cada 15 días, es decir, proyectar las ventas que se han logrado conseguir en ciertas temporadas así como gastos y compras de materiales puesto que no todos los integrantes de la empresa tiene conocimiento de esta información. En este sentido, los mandos medios y administrativos sentirían un mayor compromiso por cumplir las metas u objetivos trazados por los directivos.

Propuesta de mejora para los recursos intangibles

En el indicador de la marca, se recomienda aplicar un mismo diseño, es decir, logo y estilo para todos los materiales y contenidos que forman parte de la empresa. Los directivos y equipo de trabajo destacan la modificación de la marca corporativa, desde nuevos tipos de fuentes tipográficas, que pueden observarse por las redes sociales de la empresa. Pero han descuidado renovar el nuevo diseño tanto en uniformes, anuncios publicitarios y en las camionetas rotuladas puesto que aún se conserva el diseño de la imagen anterior. Por lo tanto, se sugiere un solo diseño que le otorgue personalidad a la empresa.

Para el indicador reputación, si bien la empresa ha tenido un considerable éxito a través de la promoción y publicidad por medio de las redes sociales, de acuerdo a los entrevistados, más del 60 % de las ventas que consolida en el negocio, se deben aquellas personas que han visitado nuestras redes sociales, especialmente Facebook, sin embargo, se recomienda invertir aún más en la identidad de la marca dado que no existe una persona especializada para diseñar de la mejor manera una página web para que se esté actualizando constantemente la página. Además, participar en eventos o ferias proyectaría una mayor presencia en el mercado. En conclusión se trata de cuidar de la mejor manera la imagen de la empresa.

En cuanto al indicador de las tecnologías de la información, cabe señalar que la empresa Otoch, ha obtenido provecho sobre la capacidad del uso del internet, estando al día en relación a las nuevas tecnologías, puesto que tienen conocimiento de cómo estas repercuten en el buen desempeño de la organización. También existe una base de datos con correos electrónicos de aquellas personas que han adquirido en alguna ocasión productos y por este medio se envían algunas promociones o nuevos diseños de muebles. Sin duda, Otoch es un claro ejemplo de las empresas que han descubierto las ventajas de poder competir en la era de las tic's.

Por último, para el indicador cultura organizacional, se sugiere ofrecer una mayor capacitación a los colaboradores sobre la importancia de los pilares que conforman a una cultura empresarial, si bien, existe información señalada en la empresa sobre el carácter comunicador: misión, visión y valores, encargados de reflejar quienes somos, a donde nos dirigimos y en cuánto tiempo cumpliremos las ideas claves de éxito de la empresa, más aun, los colaboradores consideran que no se encuentra totalmente definido. Lamentablemente, la falta de tiempo ha mermado impedido definir claramente estos aspectos al equipo de trabajo. Por lo tanto, se sugiere un mayor compromiso por parte de los directivos en transmitir y hacer sentir al equipo de trabajo parte fundamental de la empresa.

Propuestas de mejora para los recursos humanos

En el apartado de los conocimientos, a pesar de que los directivos basan su confianza en las propuestas, las habilidades y desempeño de su equipo de trabajo en las actividades del negocio, en ocasiones sus ausencias causan toma de decisiones no tan certeras por los jefes de áreas. Dicho lo anterior, se deben definir los horarios de entradas-salidas para los directivos, de esta manera, los mandos medios tomarían una decisión segura y sobretodo con el consentimiento definitivo de los directores.

Considerando ahora el indicador comunicación, se sugiere delimitar responsabilidades específicas sobre ciertas funciones o acciones que deberían cumplir cada integrante del equipo de trabajo del negocio, con la finalidad de evitar confusiones o ambigüedades en la organización.

Por último, para el indicador motivación, una de las preguntas que se formuló para obtener información sobre esta indicador se refiere hacia la importancia de los objetivos que se

plantean en la empresa. Cabe señalar, que no existe una serie de objetivos específicos a cumplir dado que se trabaja sobre la idea de conseguir un objetivo general, es decir cumplir con fechas de entrega del producto. Pero para lograr este fin, que comparte todo el equipo de trabajo, se sugiere programar por parte de los directivos e involucrando a todo el personal, una serie de objetivos específicos que orienten a los colaboradores a cumplir de la mejor manera con el objetivo general.

Propuestas de mejora para los recursos de capital organizacional

En el indicador de estructura organizacional, por considerarse una empresa familiar, existen algunos puestos ocupados por familiares de los directivos con escasa o nula participación en las actividades que realizan. Por lo tanto, se sugiere definir los puestos considerados una función importante para la empresa, asignando personas con el perfil necesario para cubrir dicho puesto.

Para el indicador formas de reporte, se recomienda a los directivos establecer un control sobre una base de datos electrónicos para registrar un mejor control sobre los formatos que se ejecute tanto en la planta de producción como en el área administrativa. Lo anterior, con la finalidad de registrar todos los movimientos de la empresa de manera eficiente, evitando un exceso de documentación.

En cuanto al indicador planeación formal-informal, se sugiere a la empresa formalizar su proceso de planeación para garantizar un mejor desempeño dentro de la misma. Esto, también, brindará un mejor servicio a sus clientes disminuyendo la incertidumbre sobre la entrega de productos.

Propuestas de mejora para las capacidades

Los directivos han logrado identificar la importancia de mejorar en la atención y calidad que brindan a sus clientes actuales, es decir, han identificado el éxito que lograrían obtener sobre el mercado en el cual compiten, mejorando este recurso intangible. Para lograr esta competitividad basada en la calidad del servicio, se sugiere a los directivos, generar una cultura interna sobre el cliente, en otras palabras, potencializar un mayor grado de conciencia en los colaboradores de la empresa, especialmente quienes se encuentren con un trato más directo con

los clientes, en términos de actitud y aptitud. Es un compromiso global, por lo que se recomienda a los directivos, capacitar constantemente al personal y transmitir dicho compromiso a toda la organización.

Propuestas de mejora para las estrategias

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas trabajan de una forma intuitiva y con poca dedicación a la planificación de sus estrategias. No es el caso de la empresa Otoch, puesto que han optado por mejorar sobre las decisiones que toman con base a las metas o acciones que conduzcan a la organización a prosperar en su entorno, a través de diseños innovadores en sus productos y el uso de las redes sociales para promover los mismos. Como sugerencia para los directivos, para crecer de forma sostenida y segura, se requiere diseñar estrategias a corto, mediano y largo plazo, elaboradas a partir de un análisis profundo del entorno, capacidades y características de la empresa, aplicando un estudio del análisis FODA, lo cual les permitirá identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Propuestas de mejora para la ventaja competitiva

Una de las principales ventajas que destacan los entrevistados (directivos, mandos medios y administrativos) es el trabajo sobre diseño, asegurando marcar la diferencia en el sector en el cual compiten. Además, los clientes juegan un papel muy importante en el diseño, dimensión, medidas, colores e incluso el tipo de madera de su preferencia. Sin embargo, como sugerencia de mejora, se propone analizar cuidadosamente los tiempos de entrega sobre los productos, dado que en ocasiones no se entregan en las fechas pactadas, generando inconformidades y conflictos en los clientes. Por consiguiente, se requiere un mayor compromiso por parte de los directores y equipo de trabajo para ajustarse a los tiempos prometidos.

Propuesta de mejora para las fuerzas del sector

La empresa de muebles Otoch a través de los años ha destacado entre las preferencias de sus compradores, ha diversificado sus productos de tal manera que su cartera de clientes ha aumentado. Los directivos y equipo de trabajo aseguran con mucha confianza que la competencia que conforma la industria mueblera no les afecta. Es por esto que se les sugiere a

los directivos seguir innovando en diseños a partir del análisis detallado de la competencia. De manera análoga, se sugiere mejorar constantemente en la comunicación con la línea de proveedores que conforma el negocio. En consecuencia a este último criterio, es necesario formalizar los créditos que conceden a proveedores a los directivos de la empresa puesto que la mayoría de estos créditos son otorgados con base a la confianza y la adecuada comunicación que existe entre ambas partes. En conclusión, se les sugiere a los directivos firmar algún tipo de contrato o documento donde se estipulen las fechas correspondientes al pago de las deudas.

6.4 Resultados generales

Los resultados obtenidos en la presente investigación proyectan la situación de una pequeña empresa mueblera que por más de 20 años ha competido en una industria en constante transformación a causa de las exigencias de sus consumidores. Los directivos de la mueblera Otoch, han aplicado una serie de estrategias y acciones que marcan la diferencia. Pero, conviene subrayar, que no es el caso de otros negocios que compiten en la misma industria. Por lo tanto, es importante dejar en claro que la información es recolectada y analizada con ayuda de la literatura de los recursos y capacidades, sin embargo, los resultados, conclusiones y recomendaciones podrían generalizar para otros casos de estudios.

Para enriquecer más la información en posteriores investigaciones de este tipo, se necesita involucrar la percepción de los compradores a partir de una pequeña muestra, asignando cuestionarios cortos sobre los indicadores aplicados en esta investigación. Así mismo, se debe enfatizar aún más sobre el estudio de los recursos intangibles (marca, reputación, publicidad y promoción, entre otros) en una pequeña empresa, con el fin de conocer el grado de importancia y la capacidad de respuesta que los dueños consideran sobre estos.

BIBLIOGRAFÍA

- Adame, C., Mohedano, A., & Benavides, M. (2012). Tendencias actuales desde la perspectiva basada en los recursos . *Nuevas corrientes de pensamiento económico* .
- Aggelopoulos, E., Eriotis, N., Georgopoulos, A., & Anastasios , T. (2016). R&D activity and operating performance of small and medium -sized enterprises (SMEs): The case of a small open economy. *Journal of Accounting and Taxation*, pp.40-50.
- Alvarez, J. (2003). Introducción a la investigación cualitativa. *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*.
- Álvarez, J. C., & García , E. (1996). Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad. *Economía Industrial*.
- Amit, R., & Schoemaker , P. J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* , 33-46.
- Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Down Jones-Irritu. Homewood, Illinois.
- Ansoff, H. (1965). Corporate strategy. *Penguin, Harmonds-Worth*.
- Aragón, , A., & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del estado de Veracruz . *Revista de contaduría y Administración* .
- Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco (14 de agosto del 2013) Obtenido en: <http://www.obrasweb.mx/soluciones/2013/08/14/mexico-el-cuarto-lugar-en-exportacion-de-muebles-a-eu>.
- Avalos, F. (2009). Factores determinantes de la competitividad. *Ciclo de conferencias doctorales para MBA 'S*. Escuela de postgrado.
- Ayala, J. C., Castrena, J. I., & Parraz, M. (2009). La heterogeneidad en los recursos: ¿es la causa de los diferentes resultados en exportación? *XIII Congreso internacional de investigación en ciencias administrativas, la administración frente a la globalización: Gubernalidad y desarrollo*, (pág. 11). Logroño, España.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, pp. 99-120.
- Barney, J. (1994). Conducta competitiva organizacional: hacia una organización basada en la teoría de la ventaja competitiva. *Strategic management journal*.
- Becerril, I. (01 de Abril de 2014). El financiero. *La industria mueblera en México requiere renovación*.
- Bejarano, J. (1998). Elemento para un enfoque de la competitividad en el sector agropecuario. *Colección de documentos IICA. Serie de competitividad No. 2*.

- Benítez, M. (2012). Evolución del concepto de competitividad. *Actualidad y nuevas tendencias*, p. 75.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación (3ra edición)*. Colombia: Pearson Educación.
- Bonilla, M. J., & Martínez, M. A. (Agosto de 2009). Análisis de la metodología para evaluar la competitividad: caso foro económico mundial y realidad empresarial colombiana (tesis de grado). Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario, administración de negocios internacionales .
- Bravo-Ibarra, E., & Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible capital*, pp. 301-320.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital. Core asset for the third millennium enterprise*. London: Ed. International Thomson Business Press.
- Bueno, E. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Byosiére, P. (1999). Fusión y difusión de las esferas de conocimiento en el ámbito regional. *Las sociedades del conocimiento*, 81-86.
- Cabrera, D., & Loango, L. (2014). Factores claves de éxito y competitividad de las empresas del valle del Cauca. *Economía y negocios internacionales, Universidad Icesi, Colombia*.
- CANACINTRA. (17 de Junio de 2015). Yucatán Informa. *Principales limitantes de la industria mueblera y maderera en Yucatán*.
- CANAINMA. (02 de Junio de 2013). *Unión Yucatán*. Obtenido de Yucatán lidera producción y exportación de madera:
<http://www.unionyucatan.mx/articulo/2013/06/02/economia/merida/yucatan-lidera-produccion-y-exportacion-de-madera>
- Cano, D., & Martín, D. (2003). Aproximación teórica al concepto y medición de la competitividad. *Revista del instituto de estudios económicos* .
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica Forum Doctoral*.
- Castellano, O., & Ramírez, D. (2013). *Competitividad: apropiación y mecanismos para su fortalecimiento* . Bogotá Colombia: Universidad nacional de Colombia.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias económicas* .
- Collis, D. (1994). Research note: How valuable organizational capabilities? . *Strategic management journal*.
- Coloma, D. (2009). Estrategia empresarial: cómo formularla e implementarla con éxito. Barcelona, España.

- Delgado, L. (2007). Modelo de la administración estratégica, como factor de competitividad para restaurantes típicos. (Tesis Doctoral).
- Diefenbach, T. (2006). Intangible resources: A categorial system of knowledge and other intangible assets. *Journall of intellectual capital*, pp. 406.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2014). Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>.
- EBCA. (2000). La economía basada en el conocimiento: importancia del conocimiento táctico y del conocimiento codificado. *CEMA*.
- El economista (2015). *Sector mueblero descansará en la innovación*. 19 de marzo del 2015. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/estados/2015/03/19/sector-mueblero-descansara-innovacion>
- Espinoza, L. (2012). La industria y el comercio del mueble en México. *Revista internacional de investigación en mobiliario y objetos decorativos*, pp.73-87.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, pp. 39-52.
- Estrada, J. O., & Vargas, J. G. (2015). El pensamiento estratégico como factor crítico de competitividad empresarial. *Instituto español de estudios estratégicos* .
- Evers, N. (2011). Internacional de nuevos emprendimientos en "Low Tech" sectores: Una perspectiva de capacidades dinámicas . *El diario de las pequeñas empresas y el desarrollo de la empresa*, pp. 502-528.
- Fernández , E., & Suárez, I. (1997). La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos . *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 6, pp. 11-31.
- Fong, C. (2006). La teoria de los recursos y capacidades: Fundamentos microeconómicos. *Research gate*.
- Garelli, S. (2006). The competitivenesses of nations: the fundamentals. *IMD World competitiveness Yearbook 2006*, recuperado el 24 de julio del 2016 en <http://www.imd.org/uupload/www01/documents/wcc/content/fundamentals.pdf>.
- Grant, R. (1991). "The resources based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *Management Review*, 168.
- Grant, R. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid.
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas, y aplicaciones (5ta ed)*. Madrid, España: Civitas .
- Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons, Ltd.

- Grupo Spurrier. (2013). *Muebles y productos de madera*. Ecuador: Grupo Spurrier, proecuador.
- Gupta, P. D., Guha, S., & Krishnaswami, S. S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of innovation and entrepreneurship*, pp. 2-15.
- Hänninen, K., Muhos, M., Kinnunen, T., & Haapasalo, H. (2014). Business Reasoning for Rapid Productization in Small Enterprises. *Scientific research an academic publisher*, pp. 56-64.
- Hatch, N., & Dyer, J. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 1155-1178.
- Helouani, R. (2007). *Teoría contable: Capital Intelectual*. Buenos Aires, Argentina: Facultad de ciencias económicas, universidad de Buenos Aires .
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (6ta edición)*. Ciudad de México: McGraw-Hill/interamericana editores S.A DE C.V.
- Hernández, N. G., Quevedo, J. M., & Hernández, A. (2015). Recursos y capacidades determinantes del éxito competitivo de las Pymes en Cd. Victoria, Tamaulipas, Méx. *Universidad Autónoma de Tamaulipas*.
- Hettich. (2010). Tecnología potentes para muebles ligeros. *Hettichmagazin*.
- Hidrogo, S. (2016). Fábricas oficina. *Punto forza se une al éxito de la magna expo mueblera 2016*(Núm. 390).
- Hill, C., & Jones, G. (2010). *Administración estratégica (8ta edición)*. México, D.F.: McGraw-Hill/interamericana editores, S.A de C.V.
- Huertas, P. (Octubre de 2014). Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas (tesis doctoral). Madrid , España: Universidad Complutense de Madrid.
- Idigoras , I., & Mitxeo, J. (2000). La gestión del conocimiento como base de la estrategia basada en los recursos y capacidades de la empresa. *Revista de dirección y administración de empresas* .
- INEGI. (2014). *Censos economicos. Resultados definitivos* . Obtenido de Minimonografía Industrias manufactureras:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/manu_ce2014.pdf
- Informe de competitividad mundial. (2010). *¿Cómo se mide la competitividad de las naciones y qué posición juega actualmente México?* Chihuahua: Punto de vista.
- Instituto de competitividad de escuela de negocios internacionales. (2015). *Ranking ADEN de competitividad para América Latina*.

- Instituto Mexicano para la competitividad. (2015). *La corrupción en México: Transamos y no avanzamos*. México: Rio Deva .
- Jacobson, R. (1992). "The austrian school of strategy". *Academy of management review*. Pág, 782.
- Kesti, M., & Syväjärvi, A. (2015). Human capital production function in strategic management. *Scientific research publishing*, pp.12-21.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial decimocuarta edición* . Revisión técnica: México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A de C.V.
- Krugman, Paul. 1994. *Competitiveness: a dangerous obsession*. *Foreign Affairs*. Vol 73, No. 2, Pág, 28.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of management journal*, pp. 822-846.
- López, P. A., & Cabrera, A. M. (2012). *La competitividad empresarial, su concepción y condicionantes: estudio cualitativo con expertos y empresarios*. Puerto Vallarta, Jalisco, México: VI Congreso internacional de investigadores en competitividad.
- Lynskey, M. (2004). Determinants of Innovative Activity in Japanese Technology-based Start-up Firms. *International Small Business Journal*, 159-196.
- Manotas, E. (2010). *Recursos y capacidades para la supervivencia empresarial de las Pymes del sector textil del valle de aburrá*. Colombia: Administración de pequeñas y medianas empresas y empresas familiares.
- Martín , C. (2014). *¿Qué es la competitividad de un país?* España: Departamento de coyuntura y provisión económica.
- Martínez, S. (2010). Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España. *Observatorio Pyme*.
- Miralles, M. (2013). Factores que influyen en el éxito empresarial: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno. *UAB, facultad de derecho*.
- Morales González , M. A., & Pech Vázquez, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y administración*, 47.
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas .
- Núñez, Y. (2014). Recursos intangibles como factores clave en la gestión estratégica de instituciones de educación superior y su impacto en los procesos de innovación (tesis doctoral). Madrid, España: Universidad Politécnica Mesoamericana .

- Obras web (2010). México, el cuarto lugar en exportación de muebles a EU. En notimex [en línea]. 14 de Agosto del 2013. Disponible en: <http://www.obrasweb.mx/soluciones/2013/08/14/mexico-el-cuarto-lugar-en-exportacion-de-muebles-a-eu>
- Padilla, R. (2006). Concepto de competitividad e instrumento para medirla. *Comisión económica para América Latina y el caribe, Sede subregional México*.
- Palacios, B., Gutiérrez, A., & Sánchez, M. (2012). Nvivo 10: una herramienta de utilidad en el mundo de la comunicación. *Actas del 2do congreso nacional sobre la metodología de la investigación*.
- Pat, V. G., Caamal, C. I., & Ávila, D. J. (2009). Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad. *Políticas públicas y economía*, 65-66.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growl of the firm*. New York.
- Pérez, E. (2011). Planeación estratégica de una fábrica de muebles para casa y oficina. Caso de estudio: Diseño S.A. (tesis de maestría). Distrito Federal, México.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage. *The free press*.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard university.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas . *Harvard Business Review América Latina* , 2-15.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial patria.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68(Núm. 3), 79-91.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Revista científica electrónica ciencias gerenciales*, pp 36-49.
- Quezada, F. (2015). Análisis cualitativo de los recursos y capacidades de una empresa. *Horizontes empresariales*.
- Quintero, L. H., & Martínez, G. D. (2012). Experiencias de vinculación universidad-industria: Desarrollo del cluster mueblero de Jalisco. *XVI Congreso internacional de ingeniería de proyectos Valencia*, (pág. 363). Guadalajara, Jalisco.
- Ramírez, D. (2007). Capital intelectual: algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *Pensamiento & gestión* , pp. 131-152.
- Ramirez, J. (2008). *Ruta a la prosperidad colectiva*. Bogotá, Colombia : Informe nacional de competitividad.
- Ramirez, J. (2015). Clúster: Motor de innovación para la competitividad. *CODESIN*. Culiacán, Sinaloa.

- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. *Introducción a la investigación cualitativa*.
- Rojas, P., & Sepulveda, S. (1999). ¿Qué es la competitividad? *Serie cuadernos técnicos* .
- Romo, H., & Rivas, L. (enero-marzo 2012). Modelo de competitividad para las empresas operadoras de telefonía móvil en México. *Contaduría y administración* , p.135.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Revista Pensamiento & Gestión*, Universidad del Norte, p. 93-124, recuperado el 24 de julio del 2016 en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4898/2999>.
- Salas, V. (1997). *Economía y Gestión de los intangibles, fundamentos de dirección estratégica* . *Lecturas*. Ed. Pirámide.
- Santos, H., Figueroa, P., & Fernández, C. (2011). El capital estructural y la capacidad innovadora de la empresa. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, pp. 069-089.
- Sarmiento, S. (2008). Competitividad regional. *Dimensiones empresariales* , pp 19-37.
- Sectorial de la región de Murcia, España. (2016). *Informe Sectorial*. Murcia, España: Instituto de fomento región de Murcia.
- SEFOE. (2012). *Secretaría de fomento económico del estado de Yucatán*. Obtenido de <http://www.sefoe.yucatan.gob.mx/secciones/ver/muebleros>
- Sistema de cuentas nacionales de México. (2014). *INEGI*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/tabulados.html>
- Sojo, J. (2010). *Nuevas tecnologías productivas para el sector de la madera y del mueble*. España: Observatorio Industrial del sector de la madera.
- Steiner, M., & Solem, O. (1988). Factors for success in small manufacturing firms. *Journal of small business management*.
- Stiglitz, J.E (2002). *El malestar en la globalización*. Madrid: Taurus
- Suh, J. (2008). Corea como una economía del conocimiento. *Bogotá: Banco Mundial*.
- Teece, D. j., & Pisano, G. (1994). *The dynamic capabilities of firms: An introduction* (Vol. Vol. 3). Industrial and corporate change.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica* . D.F, México: McGraw-Hill.
- Valencia, M. (Septiembre-Diciembre de 2015). Capacidades dinámicas, innovación de productos e aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. *Ingeniería industrial, Vol. XXXVI(Núm 3)*, pp. 297-305.
- Vargas, A. (1999). La dirección estratégica . *Universidad de Columbia Paraguay*.

- Vargas, J. (2013). La teoría de recursos y capacidades y el emprendimiento, caso de una microempresa agropecuaria rural. *Procuraduría agraria* .
- Villareal, R., & Ramos, R. (2001). La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo, Editorial Océano (en prensa).
- Weerawardena, J., Mort, G., Liesch, P., & Knight, G. (2007). La conceptualización de internacionalización acelerada en la empresa Born mundial: una perspectiva de capacidades dinámicas. *El diario de negocios mundial*, pp. 294-306.
- Wernerfelt, B. (1984, p. 171). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 172.
- Yin, R. (1989). Case study research: Design and Methods. *Ed. Sage. Newbury Park, CA*.
- Yusuf, A. (1995). Critical Success Factors for Small Business: Perceptions of South Pacific Entrepreneurs,. *Journal of Small Business Management*, 68-73.
- Zegarra, A. (2014). "La orientación al mercado y el efecto de la adopción de tecnología Web 2.0 y el aprendizaje organizativo en la capacidad de innovación: estudio empírico en empresas del sector hotelero de España"(tesis doctoral). Valencia, España.

ANEXOS

Anexo I Frecuencia de palabras en el indicador maquinaria y equipo de los recursos tangibles

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
maquinaria	10	9	2.44	producción	10	3	0.81
maquinarias	11	5	1.36	adquirir	8	2	0.54
nueva	5	4	1.08	algunas	7	2	0.54
trabajo	7	4	1.08	almacén	7	2	0.54
considero	9	3	0.81	ciertos	7	2	0.54
entre	5	3	0.81	decir	5	2	0.54
equipo	6	3	0.81	falta	5	2	0.54
mejor	5	3	0.81	producción	5	2	0.54
muebles	7	3	0.81	grupo	5	2	0.54
plazo	5	3	0.81	producción	10	3	0.81
primer	6	3	0.81	hemos	8	2	0.54

Anexo I Frecuencia de palabras en el indicador maquinaria y equipo (tecnológicos) de los recursos tangibles

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
Control	7	7	1.99	mejor	5	4	1.14
cámaras	7	6	1.71	planta	6	4	1.14
producción	10	6	1.71	adecuado	8	3	0.85
seguridad	9	5	1.42	almacén	7	3	0.85
Ayuda	5	4	1.14	nuestros	8	3	0.85
contamos	8	4	1.14	prima	5	3	0.85
Cuenta	6	4	1.14	calidad	7	2	0.57
encargados	10	4	1.14	cantidad	8	2	0.57
Equipo	6	4	1.14	cerrado	7	2	0.57
mantener	8	4	1.14				
materia	7	4	1.14				

Anexo II Frecuencia de palabras en el indicador instalaciones físicas de la planta de producción de los recursos tangibles

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
planta	6	33	2.48	áreas	5	7	0.53
producción	10	19	1.43	adecuada	8	6	0.45
puntos	6	16	1.20	estamos	7	6	0.45
ventas	6	14	1.05	estar	5	6	0.45
instalación	11	10	0.75	tengo	5	6	0.45
encuentra	9	9	0.68	ubicación	9	6	0.45
muebles	7	9	0.68	cerca	5	5	0.38
considero	9	8	0.60	distancia	9	5	0.38
carpintería	11	7	0.53	ejemplo	7	5	0.38
tanto	5	7	0.53				

tapicería	9	7	0.53				
-----------	---	---	------	--	--	--	--

Anexo III Frecuencia de palabras en el indicador puntos de ventas de los recursos tangibles

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
ventas	6	27	2.22	personas	8	6	0.49
puntos	6	21	1.73	tanto	5	6	0.49
diseño	6	11	0.91	cuando	6	5	0.41
muebles	7	11	0.91	cuenta	6	5	0.41
sobre	5	10	0.82	cómputo	7	5	0.41
infraestructura	15	9	0.74	donde	5	5	0.41
ambos	5	8	0.66	equipo	6	5	0.41
manera	6	8	0.66	negocio	7	5	0.41
mejor	5	8	0.66	producto	8	5	0.41
decir	5	7	0.58				
clientes	8	6	0.49				

Anexo IV Frecuencia de palabras en el indicador financieros de los recursos tangibles

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
utilidades	6	7	1.35	ambos	5	3	0.58
negocio	7	7	1.35	considero	9	3	0.58
ventas	10	7	1.35	estos	5	3	0.58
planeación	10	6	1.16	expectativas	12	3	0.58
puntos	6	6	1.16	nuestras	8	3	0.58
directivos	10	5	0.97	poder	5	3	0.58
obtener	7	5	0.97	sobre	5	3	0.58
clientes	8	4	0.77	totalmente	10	3	0.58
muebles	7	4	0.77	actualmente	11	2	0.39
nuestra	7	4	0.77				
nueva	5	4	0.77				

Anexo V Frecuencia de palabras en el indicador marca de los recursos intangibles

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
otoch	5	28	1.34	medio	5	14	0.67
marca	5	26	1.24	muebles	7	14	0.67
personas	8	26	1.24	hemos	5	12	0.57
palabra	7	24	1.15	totalmente	10	12	0.57
clientes	8	20	0.95	embargo	7	10	0.48
empresa	7	16	0.76	hogar	5	10	0.48

imagen	6	16	0.76	manera	6	10	0.48
negocio	7	16	0.76	nuestras	8	10	0.48
redes	5	16	0.76	nuestros	8	10	0.48
sociales	8	16	0.76				
considero	9	14	0.67				

Anexo VI Frecuencia de palabras en el indicador reputación de los recursos intangibles

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
directivos	10	16	1.05	través	6	9	0.59
publicidad	10	16	1.05	algunos	7	8	0.52
considero	9	12	0.79	nuestros	8	8	0.52
redes	5	12	0.79	clientes	8	7	0.46
sociales	8	12	0.79	manera	6	7	0.46
servicio	8	11	0.72	mejor	5	7	0.46
ventas	6	10	0.66	promoción	9	7	0.46
producto	8	9	0.59	consumidores	12	6	0.39
puntos	6	9	0.59	totalmente	10	6	0.39
sobre	5	9	0.59				
también	7	9	0.59				

Anexo VII Frecuencia de palabras en el indicador tecnología de la información de los recursos intangibles

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
redes	5	6	1.96	asimismo	8	2	0.65
sociales	8	6	1.96	donde	5	2	0.65
conozco	7	4	1.31	electrónicos	12	2	0.65
nuestros	8	4	1.31	exposiciones	12	2	0.65
productos	9	4	1.31	falta	5	2	0.65
camionetas	10	3	0.98	hemos	5	2	0.65
directivos	10	3	0.98	impresiones	11	2	0.65
muebles	7	3	0.98	lonas	5	2	0.65
nuestras	8	3	0.98	medio	5	2	0.65
promover	8	3	0.98				
algunas	7	2	0.65				

Anexo VIII Frecuencia de palabras en el indicador cultura organizacional de los recursos intangibles

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
valores	7	8	1.54	falta	5	3	0.58

nuestros	8	6	1.16	hemos	5	3	0.58
trabajo	7	6	1.16	misión	6	3	0.58
normas	6	5	0.96	nosotros	8	3	0.58
colaboradores	13	4	0.77	planta	6	3	0.58
empresa	7	4	0.77	tenemos	7	3	0.58
equipo	6	4	0.77	visión	6	3	0.58
algunos	7	3	0.58	además	6	2	0.39
considero	9	3	0.58	algunas	7	2	0.39
directivos	10	3	0.58				
estamos	7	3	0.58				

Anexo IX Frecuencia de palabras en el indicador conocimientos de los recursos humanos

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
algún	5	7	1.46	demás	5	3	0.63
directivos	10	6	1.25	donde	5	3	0.63
colaboradores	13	5	1.04	ellos	5	3	0.63
juntas	6	4	0.84	están	5	3	0.63
problema	8	4	0.84	jefes	5	3	0.63
propuestas	10	4	0.84	nuestras	8	3	0.63
siempre	7	4	0.84	producción	10	3	0.63
trabajo	7	4	0.84	realizan	8	3	0.63
algunos	7	3	0.63	ahora	5	2	0.42
aportaciones	12	3	0.63				
decisiones	10	3	0.63				

Anexo X Frecuencia de palabras en el indicador comunicación de los recursos humanos

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
trabajo	7	23	1.80	jefes	5	6	0.47
directivos	10	16	1.25	manera	6	6	0.47
equipo	6	16	1.25	siempre	7	6	0.47
proceso	7	11	0.86	tenemos	7	6	0.47
comunicación	12	10	0.78	considero	9	5	0.39
producción	10	9	0.70	ellos	5	5	0.39
sobre	5	9	0.70	estamos	7	5	0.39
claro	5	7	0.55	nosotros	8	5	0.39
nuestras	8	7	0.55	nuestro	7	5	0.39
trabajar	8	7	0.55				
funciones	9	6	0.47				

Anexo XI Frecuencia de palabras en el indicador motivación de los recursos humanos

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
objetivos	9	18	2.20	proyecto	8	5	0.61
trabajo	7	11	1.34	proyectos	9	5	0.61
directivos	10	8	0.98	bonos	5	4	0.49
plantean	8	7	0.85	empresa	7	4	0.49
nuestros	8	6	0.73	entrega	7	4	0.49
tiempo	6	6	0.73	forma	5	4	0.49
colaboradores	13	5	0.61	sobre	5	4	0.49
cumplir	7	5	0.61	actualmente	11	3	0.37
decir	5	5	0.61	clientes	8	3	0.37
motivación	10	5	0.61				
parte	5	5	0.61				

Anexo XII Frecuencia de palabras en el indicador estructura organizacional del recurso organizacional

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
trabajo	7	9	2.34	laborales	9	3	0.78
directivos	10	7	1.82	particular	10	3	0.78
contratar	9	4	1.04	puesto	6	3	0.78
experiencias	12	4	1.04	tenemos	7	3	0.78
persona	7	4	1.04	además	6	2	0.52
personal	8	4	1.04	algún	5	2	0.52
basan	5	3	0.78	ciertas	7	2	0.52
confianza	9	3	0.78	conocimientos	13	2	0.52
considero	9	3	0.78	ejemplo	7	2	0.52
dirigir	7	3	0.78				
habilidades	11	3	0.78				

Anexo XIII Frecuencia de palabras en el indicador líneas de autoridad del recurso organizacional

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
dirigir	7	12	2.17	cualquier	9	3	0.54
trabajo	7	11	1.99	israel	6	3	0.54
empresa	7	9	1.63	manera	6	3	0.54
capacidad	9	6	1.08	negocio	7	3	0.54
directivos	10	6	1.08	planta	6	3	0.54
equipo	6	6	1.08	plantilla	9	3	0.54
buena	5	5	0.90	tengo	5	3	0.54
producción	10	5	0.90	anteriormente	13	2	0.36

siempre	7	5	0.90	confianza	9	2	0.36
personal	8	4	0.72				
considero	9	3	0.54				

Anexo XIV Frecuencia de palabras en el indicador formas de reporte del recurso organizacional

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
registros	9	10	2.45	misma	5	3	0.74
ventas	6	10	2.45	mueble	6	3	0.74
registro	8	7	1.72	trabajo	7	3	0.74
producción	10	6	1.47	algunos	7	2	0.49
control	7	4	0.98	almacenado	10	2	0.49
estos	5	4	0.98	colaboradores	13	2	0.49
manera	6	4	0.98	comentado	9	2	0.49
conozco	7	3	0.74	desde	5	2	0.49
contamos	8	3	0.74	ejecutivos	10	2	0.49
datos	5	3	0.74				
denominados	11	3	0.74				

Anexo XV Frecuencia de palabras en el indicador capacidades

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
calidad	7	6	0.93	mueble	6	4	0.62
empresa	7	6	0.93	muebles	7	4	0.62
tratamos	8	6	0.93	productos	9	4	0.62
través	6	6	0.93	actividades	11	3	0.46
clientes	8	5	0.77	competidores	12	3	0.46
competencia	11	5	0.77	considero	9	3	0.46
empresas	8	5	0.77	hacer	5	3	0.46
otras	5	5	0.77	mejor	5	3	0.46
servicio	8	5	0.77	nosotros	8	3	0.46
directivos	10	4	0.62				
ejemplo	7	4	0.62				

Anexo XVI Frecuencia de palabras en el indicador estrategias

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
sobre	5	13	1.31	considero	9	6	0.60
clientes	8	12	1.20	directivos	10	6	0.60
muebles	7	11	1.10	estrategia	10	6	0.60
nuestros	8	11	1.10	estrategias	11	6	0.60
empresa	7	8	0.80	marcado	7	6	0.60
producto	8	8	0.80	servicio	8	6	0.60

cliente	7	7	0.70	calidad	7	5	0.50
competencia	11	7	0.70	empresas	8	5	0.50
diferencia	10	7	0.70	madera	6	5	0.50
totalmente	10	7	0.70				
trabajamos	10	7	0.70				

Anexo XVII Frecuencia de palabras en el indicador ventajas competitivas

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
diseño	6	7	1.24	servicio	8	4	0.71
mueble	6	6	1.07	trabajar	8	4	0.71
calidad	7	5	0.89	clientes	8	3	0.53
considero	9	5	0.89	comentado	9	3	0.53
madera	6	5	0.89	cuenta	6	3	0.53
muebles	7	5	0.89	diseñar	7	3	0.53
sobre	5	5	0.89	empresa	7	3	0.53
trabajo	7	5	0.89	empresas	8	3	0.53
ventaja	7	5	0.89	especialización	15	3	0.53
mejor	5	4	0.71				
nosotros	8	4	0.71				

Anexo XVIII Frecuencia de palabras en el indicador amenazas de productos sustitutos del éxito del sector

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
madera	6	18		están	5	4	0.74
muebles	7	11		nuestros	8	4	0.74
productos	9	11		plástico	8	4	0.74
empresas	8	9		clientes	8	3	0.56
existen	7	8		decir	5	3	0.56
materiales	10	7		estos	5	3	0.56
ofrecen	7	6		sustitutos	10	3	0.56
calidad	7	5		tamaño	6	3	0.56
material	8	5		acuerdo	7	2	0.37
totalmente	10	5					
ejemplo	7	4		ejemplo			

Anexo XIX Frecuencia de palabras en el indicador rivalidad entre las empresas del éxito del sector

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
invertir	8	4	1.43	competencia	11	2	0.72
publicidad	10	4	1.43	considero	9	2	0.72
decidido	8	3	1.08	directivos	10	2	0.72
diseño	6	3	1.08	hemos	5	2	0.72
precios	7	3	1.08	herramientas	12	2	0.72

promociones	11	3	1.08	mayor	5	2	0.72
redes	5	3	1.08	mayormente	10	2	0.72
sociales	8	3	1.08	mejor	5	2	0.72
algunas	7	2	0.72	mejorar	7	2	0.72
algún	5	2	0.72				
atención	8	2	0.72				

Anexo XX Frecuencia de palabras en el indicador amenazas de nuevos competidores del éxito del sector

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
afecta	6	6	1.32	cliente	7	3	0.66
muebles	7	6	1.32	directivos	10	3	0.66
mercado	7	5	1.10	empresa	7	3	0.66
nuevos	6	5	1.10	estrategias	11	3	0.66
calidad	7	4	0.88	mueblero	8	3	0.66
competidores	12	4	0.88	nosotros	8	3	0.66
considero	9	4	0.88	productos	9	3	0.66
ejemplo	7	4	0.88	tanto	5	3	0.66
entrada	7	4	0.88	afecte	6	2	0.44
nuevas	6	4	0.88				
venta	5	4	0.88				

Anexo XXI Frecuencia de palabras en el indicador proveedores del éxito del sector

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
proveedores	11	15	4.85	nuestros	8	4	1.29
créditos	8	10	3.24	ofrecen	7	4	1.29
buena	5	8	2.59	pagos	5	4	1.29
directivos	10	8	2.59	partes	6	4	1.29
entre	5	8	2.59	siempre	7	3	0.97
relación	8	7	2.27	además	6	2	0.65
confianza	9	6	1.94	cumplen	7	2	0.65
existe	6	5	1.62	debido	6	2	0.65
ambas	5	4	1.29	estos	5	2	0.65
comunicación	12	4	1.29				
ellos	5	4	1.29				

Anexo XXII Frecuencia de palabras en el indicador clientes del éxito del sector

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje Ponderado (%)
clientes	8	14	2.91	empresa	7	3	0.62
directivos	10	7	1.46	mejor	5	3	0.62
estrategia	10	4	0.83	muebles	7	3	0.62
negociación	11	4	0.83	nosotros	8	3	0.62
producto	8	4	0.83	nuestros	8	3	0.62
servicio	8	4	0.83	nuevos	6	3	0.62
algún	5	3	0.62	ofrecen	7	3	0.62
atraer	6	3	0.62	blanca	6	2	0.42
calidad	7	3	0.62	ciertas	7	2	0.42
cliente	7	3	0.62				
diseño	6	3	0.62				

Anexo XXIII Instrumento de recolección de datos

Entrevista a profundidad de los recursos internos y capacidades a los directivos de la empresa mueblera “Otoch”

Entrevistado: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Puesto: _____

Hora de inicio: _____ Hora final: _____ Fecha: _____

Indicador

I.- Recursos tangibles

Teniendo en cuenta que los tangibles, son todos aquellos activos físicos y financieros que posee la empresa. Además, son fáciles de identificar y evaluar. Las variables de estudios son las siguientes

- **Variables de estudio**

Maquinaria y equipo

1.- ¿Ha evaluado usted la posibilidad de renovar o adquirir nueva maquinaria y equipo de trabajo para ofrecer productos de mejor calidad?

Instalaciones físicas de la planta

2.- ¿Considera usted que la instalación de la planta es adecuada para la producción? ¿Por qué?

3.- ¿Cómo evaluaría usted la ubicación de la planta de producción en relación a los puntos de venta?

Puntos de ventas

4.- ¿Considera usted la infraestructura de los puntos de ventas un factor redituable económicamente para la empresa? ¿Por qué?

5.- ¿Qué tipo de tecnología utiliza usted para un adecuado control de las ventas?

Financieros

6.- Los márgenes de utilidades en los puntos de ventas ¿Son lo que usted ha considerado obtener de acuerdo a la planeación de la organización?

II.- Recursos intangibles

Son aquellos aspectos que no se encuentran físicamente en la empresa, pocas organizaciones los identifican y valoran adecuadamente. Las variables de estudio son las siguientes

- **Variables de estudio**

Marca

7.- ¿Cómo considera usted la marca o logotipo en la empresa?

8.- ¿Usted considera que las personas identifican el giro del negocio al escuchar la palabra “Otoch”?

Reputación

9.- ¿Cómo evaluaría usted el servicio que ofrece a sus consumidores?

10.- ¿Cómo considera usted el uso de la publicidad y promoción para atraer la atención de consumidores potenciales? ¿Qué otro tipo de publicidad o promoción usted considera que necesita los puntos de ventas?

Tecnología de la información

11.- ¿Podría decirme usted qué tipo de documentos, informaciones electrónicas o alguna otra herramienta tecnológica utiliza la empresa para promover sus productos?

Cultura organizacional

12.- ¿Qué tipo de normas o valores se aplican en la empresa (planta de producción y puntos de ventas)? ¿Los conocen los trabajadores?

III.- Recursos humanos

Grupos colectivos que ejercen distintos cargos en una empresa, algunas de las variables de estudio son las siguientes.

- **Variables de estudio**

Conocimientos

13.- ¿Usted considera las aportaciones de su equipo de trabajo para solucionar algún tipo de problema que se presente en la empresa?

Comunicación

14.- ¿Cómo describiría usted el proceso de comunicación al delegar responsabilidades al equipo de trabajo?

15.- ¿Cómo fomenta usted el trabajo en equipo?

Motivación

16.- ¿Se plantean objetivos en la empresa? ¿Los conoce los colaboradores? ¿Podría usted mencionarme algunos de estos objetivos?

17.- ¿Existe algún tipo de motivación al personal que haya logrado cumplir con los objetivos planteados por la empresa?

IV.- Recursos de capital organizacional

Responsable de transferir y almacenar conocimiento a toda la organización. Las variables de estudio son las siguientes.

- **Variables de estudio**

Estructura organizacional

18.- ¿En que se basa usted al momento de asignar los puestos operativos y administrativos al personal correspondiente?

Líneas de autoridad

19.- ¿Cómo considera su capacidad de dirigir al equipo de trabajo?

Formas de reporte

20.- ¿En la actualidad lleva usted algún tipo de registro periódico sobre las ventas o producción? ¿Los conoce su equipo de trabajo?

Planeación formal-informal

21.- ¿Cómo describiría usted el proceso de planeación en el negocio?

V.- Capacidades organizativas

Es la habilidad que tiene una organización para desempeñar las actividades o tareas básicas de la empresa, de una forma más eficiente y efectiva que los competidores.

22.- ¿Qué procedimientos, reglas o actividades lleva a cabo la empresa para anticiparse a sus competidores respecto a las necesidades o preferencia de los consumidores?

VI.- Estrategias

Decisiones sobre las metas, objetivos, acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores.

23.- ¿Usted consideran que la empresa ha marcado la diferencia de sus productos con la competencia?

24.- ¿Qué estrategias utiliza usted para lograr esto?

VII.- Ventajas competitivas

Momento en que una empresa logra conseguir sobre sus rivales una mayor rentabilidad que el promedio de otras empresas que operan en la misma industria.

25.- ¿Qué ventajas considera usted que sus productos tienen comparados con los de la competencia?

VIII.- Sector

Grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos del otro, es decir productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor.

- **Variables de estudio**

Amenazas de productos sustitutos

26.- ¿Considera usted si existen actualmente productos sustitutos desplazando o disminuyendo la demanda de los productos que oferta la empresa?

Rivalidad entre las empresas

27.- ¿En qué decide invertir usted cuando la competencia a través de sus productos ha logrado disminuir los márgenes de ventas?

Amenaza de nuevos competidores

28.- ¿Cómo les afecta a usted la entrada de nuevos competidores en el mercado?

Proveedores

29.- ¿Cómo es la relación entre usted y proveedores?

Clientes

30.- ¿Qué estrategias de negociación usted implementa para atraer nuevos clientes o conservar los mismos?

Instrumento de recolección de datos

Entrevista a profundidad de los recursos internos y capacidades a los mandos medios y administrativos de la empresa mueblera “Otoch”

Entrevistado: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Puesto: _____

Hora de inicio: _____ Hora final: _____ Fecha: _____

Indicador

I.- Recursos tangibles

Teniendo en cuenta que los tangibles, son todos aquellos activos físicos y financieros que posee la empresa. Además, son fáciles de identificar y evaluar. Las variables de estudios son las siguientes.

- **Variables de estudio**

Maquinaria y equipo

1.- ¿Considera usted necesario que los directivos renueven o adquieran nueva maquinaria para ofrecer productos de mejor calidad?

Instalaciones físicas de la planta

2.- ¿Considera usted que la instalación de la planta es la adecuada para realizar los trabajos de producción? ¿Por qué?

3.- ¿Cómo considera usted la ubicación de la planta de producción en relación a los puntos de ventas?

Puntos de ventas

4.- ¿Considera usted la infraestructura o diseño de los puntos de ventas es un factor redituable económicamente para los directivos de la empresa? ¿Por qué?

5.- ¿Tiene usted conocimiento del tipo de tecnología que se utiliza para un adecuado control en las ventas?

Financieros

6.- De acuerdo a la planeación de la organización ¿Usted considera que los márgenes de utilidades en los puntos de ventas son aquellos que han considerado obtener los directivos?

II.- Recursos intangibles

Son aquellos aspectos que no se encuentran físicamente en la empresa, pocas organizaciones los identifican y valoran adecuadamente. Las variables de estudio son las siguientes.

- **Variables de estudio**

Marca

7.- ¿Cuál es su criterio de la marca o logotipo de la empresa?

8.- ¿Considera usted que las personas identificarían el giro de negocio al escuchar la palabra “Otoch”?

Reputación

9.- ¿Cómo evaluaría usted el servicio que ofrece los directivos a sus consumidores?

10.- ¿Cómo considera usted el uso de la publicidad y promoción diseñado por los directivos para atraer la atención de consumidores potenciales o nuevos consumidores? o ¿Qué otro tipo de publicidad o promoción usted considera que necesita los puntos de ventas?

Tecnología de la información

11.- ¿Conoce usted qué tipo de documentos, informaciones electrónicas o alguna otra herramienta tecnológica utilizan los directivos para promover sus productos?

Cultura organizacional

12.- ¿Conoce usted qué tipo de normas o valores se aplican en la empresa?

III.- Recursos humanos

Grupos colectivos que ejercen distintos cargos en una empresa, algunas de las variables de estudio son las siguientes.

- **Variables de estudio**

Conocimientos

13.- ¿Usted considera que sus aportaciones para la solución de problemas que se presente en la empresa, los directivos los toman en cuenta?

Comunicación

14.- ¿Cómo describiría usted la comunicación entre directivos-equipo de trabajo cuando se delegan responsabilidades?

15.- ¿Cómo fomentan los directivos trabajar en equipo?

Motivación

16.- ¿Considera usted que los directivos plantean objetivos para la empresa? ¿Podría usted mencionarme algunos de estos?

17.- ¿Qué motivación recibe usted por parte de los directivos en el momento que ha logrado cumplir con los objetivos planteados por la empresa?

IV.- Recursos de capital organizacional

Responsable de transferir y almacenar conocimiento a toda la organización. Las variables de estudio son las siguientes.

- **Variables de estudio**

Estructura organizacional

18.- ¿Sabe usted en que se basa el directivo al asignar un puesto operativo u administrativo al personal correspondiente?

Líneas de autoridad

19.- ¿Cómo considera usted la capacidad de dirigir de los directivos al equipo de trabajo?

Formas de reporte

20.- ¿Conoce usted algún tipo de reporte que realicen los directivos sobre las ventas o producción?

Planeación formal-informal

21.- ¿Cómo considera usted el proceso de planeación que aplican los directivos en el negocio?

V.- Capacidades organizativas

Es la habilidad que tiene una organización para desempeñar las actividades o tareas básicas de la empresa, de una forma más eficiente y efectiva que los competidores.

22.- ¿Conoce usted qué tipo de procedimiento, reglas o actividades aplican los directivos para anticiparse a sus competidores respecto a las necesidades o preferencias de los consumidores?

VI.- Estrategias

Decisiones sobre las metas, objetivos, acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores.

23.- ¿Usted considera que la empresa ha marcado la diferencia de sus productos con la competencia?

24.- ¿Qué estrategias considera usted que los directivos utilizan para lograr esto?

VII.- Ventajas competitivas

Momento en que una empresa logra conseguir sobre sus rivales una mayor rentabilidad que el promedio de otras empresas que operan en la misma industria.

25.- ¿Qué ventajas considera usted que tienen los productos de la empresa comparados con los de la competencia?

VIII.- Sector

Grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos del otro, es decir productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor.

- **Variables de estudio**

Amenazas de productos sustitutos

26.- ¿Considera usted si existen actualmente productos sustitutos desplazando o disminuyendo la demanda de los productos que ofertan los directivos?

Rivalidad entre las empresas

27.- ¿En qué considera usted que los directivos invierten cuando la competencia a través de sus productos ha logrado disminuir los márgenes de ventas?

Amenaza de nuevos competidores

28.- ¿Cómo considera usted que les afecte a los directivos la entrada de nuevos competidores?

Proveedores

29.- ¿Cómo considera usted la relación entre directivos y proveedores?

Clientes

30.- ¿Qué estrategias de negociación considera usted que los directivos implementa para atraer nuevos clientes o conservar los mismos?

