

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA ESTABLECER LOS
FACTORES DE DIVERGENCIA ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA
METALMECÁNICA. CASO: SERME DE MÉXICO, S.A. DE C.V.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTA:
ING. GRISELDA FONSECA PÉREZ

DIRECTOR:
DR. MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ LOZADA

CO-DIRECTOR:
M.C. CRISANTO TENOPALA HERNÁNDEZ

SEPTIEMBRE 2016

Apizaco, Tlax., 08 de Agosto de 2016

ASUNTO: Aprobación del trabajo de Tesis de Maestría.

DR. JOSE FEDERICO CASCO VASQUEZ
JEFE DE LA DIVISION DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACION,
P R E S E N T E.

Por este medio se le informa a usted, que los integrantes de la **Comisión Revisora** para el trabajo de tesis de maestría que presenta la **ING. GRISELDA FONSECA PEREZ**, con número de control **M08370580** candidata al grado de **Maestra en Ingeniería Administrativa** y egresada del **Instituto Tecnológico de Apizaco**, cuyo tema es: **"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA ESTABLECER LOS FACTORES DE DIVERGENCIA ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA METALMECANICA. CASO: SERME DE MEXICO, S.A. DE C.V."**, fue:

A P R O B A D O

Lo anterior, al valorar el trabajo profesional presentado por la candidata y constatar que las observaciones que con anterioridad se le marcaron así como correcciones sugeridas para su mejora ya han sido realizadas.

Por lo que se avala se continúe con los trámites pertinentes para su titulación.

Sin otro particular por el momento, le envió un cordial saludo.

LA COMISION REVISORA


DR. MIGUEL ANGEL RODRIGUEZ LOZADA


M. C. CRISANTO TENOPALA HERNANDEZ


DR. JORGE LUIS CASTAÑEDA GUTIERREZ


DR. J. ADRIAN TREVERA JUAREZ

C. p.- Interesada

Apizaco, Tlax., 09 de Agosto de 2016

No. OFICIO: DEPI/247/16

ASUNTO: Se Autoriza Impresión de Tesis de Grado.

ING. GRISELDA FONSECA PEREZ,
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA
EN INGENIERIA ADMINISTRATIVA
No. de Control: **M08370580**
PRESENTE.

Por este medio me permito informar a usted, que por aprobación de la Comisión Revisora asignada para valorar el trabajo, mediante la Opción: **I Tesis de Grado por Proyecto de Investigación**, de la **Maestría en Ingeniería Administrativa**, que presenta con el tema: "**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA ESTABLECER LOS FACTORES DE DIVERGENCIA ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA METALMECANICA. CASO: SERME DE MEXICO, S.A. DE C.V.**" y conforme a lo establecido en el Procedimiento para la Obtención del Grado de Maestría en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios de Posgrado e Investigación a mi cargo le emite la:

AUTORIZACION DE IMPRESION

Debiendo entregar un ejemplar del mismo debidamente encuadernado y seis copias en CD en formato PDF, para presentar su Acto de Recepción Profesional a la brevedad.

Sin otro particular por el momento, le envío un cordial saludo.

ATENTAMENTE

PENSAR PARA SERVIR, SERVIR PARA TRIUNFAR



DR. JOSE FEDERICO CASCO VASQUEZ
JEFE DE LA DIVISION DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACION.



Secretaría de Educación Pública
Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios de Posgrado
e Investigación

JFCV/JLCG*mebr

Consecutivo.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi madre, que me dio cada día su infinito entendimiento, comprensión y apoyo, pero sobre todo por haberme dado la vida y entregado la suya.

A mi hermana Guillermina, que cada día, sin importar como, tuvo una palabra de aliento para mí, porque antes de caer, sabía cómo sostenerme.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por su bondad y poder inexplicables que me ha brindado para lograr mis sueños.

A MI AHIJADA REGINA:

Por convertirse en mí mayor fuerza para salir adelante y darme de su pequeño corazón, su más grande amor.

A MIS HERMANOS Y

HERMANAS:

Por su amor y cariño que me han brindado.

AGRADECIMIENTOS

A mi Comité Tutorial:

Dr. Miguel Ángel Rodríguez Lozada, M.C. Crisanto Tenopala Hernández, Dr. Jorge Luis Castañeda Gutiérrez, Dr. José Adrián Trevera Juárez.

Por sus observaciones, conocimientos, apoyo y profesionalismo que me dieron para culminar este proyecto.

A mis maestros:

Por sus enseñanzas y consejos entregados durante este periodo.

Al Instituto Tecnológico de Apizaco:

Por el apoyo al fortalecimiento de estudio de los investigadores.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT):

En reconocimiento al apoyo brindado con la beca de estudios de investigación otorgado para la formación de investigadores.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. ELEMENTOS PROTOCOLARIOS.....	3
1.1 Antecedentes de la investigación.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	4
1.3 Preguntas de investigación.....	5
1.4 Objetivo.	5
1.4.1 Objetivos específicos.....	6
1.5 Justificación.	6
1.6 Alcances y limitaciones.	7
CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE.	8
2.1 Planeación Estratégica.	10
2.2 Modelos de Gestión.	11
2.3 Factores de divergencia estratégica.	12
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO.....	14
3.1 Planeación.....	14
3.2 Tipos de planeación.	15
3.3 Estrategia.	16
3.4 Tipos de estrategia.	17
3.5 Modelo de gestión.....	19
3.6 Modelos de Gestión actuales.	19
3.7 Herramientas de competitividad para la divergencia estratégica.....	22
3.7.1 FODA.	22
3.7.2 Factores Críticos de Éxito (FCE).	24
3.7.3 Las cinco fuerzas de Porter.	25
3.7.4 Balanced Scorecard.....	28
3.8 Ventaja competitiva.	31

CAPITULO IV. MARCO CONTEXTUAL.....	33
4.1 Planeación Estratégica y la globalización.....	33
4.2 Planeación Estratégica en México y su ejecución.	34
4.3 Industrias metal-mecánicas en el Estado de Tlaxcala.....	35
4.4 SERME de México, S. A. de C. V.....	36
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA.....	38
5.1 Tipo de investigación.....	38
5.2 Metodología de investigación.	39
5.3 Definición de las variables.....	40
5.4 Determinación de la población.	40
5.5 Tamaño de la muestra.	41
5.6 Diseño del instrumento de medición.....	41
5.7 Validación del instrumento de medición.	44
5.8 Instrumento de medición.	45
5.9 Resultados de la herramienta de medición.....	48
5.10 Etapa de autoevaluación.	50
5.10.1 Revisión y formulación de la visión.....	50
5.10.2 Revisión y formulación de la misión.....	51
5.10.3 Revisión y formulación de los valores.	52
5.10.4 Diagnostico de los sistemas y procesos.....	52
5.11 Obtención de los Factores Críticos de Éxito.....	54
5.12 Validación de los Factores Críticos de Éxito.....	55
5.13 Análisis FODA.	57
5.14 Las cinco fuerzas de Porter.....	77
5.14.1 Rivalidad entre competidores.....	77
5.14.2 Poder de negociación con los clientes.....	79
5.14.3 Poder de negociación con los proveedores.	81
5.14.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	83
5.14.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	84
5.15 Construcción del Balanced Scorecard (BSC).	85

CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	95
6.1 Diseño del Modelo de Gestión para establecer los factores divergentes.	95
6.2 Elementos del Modelo de Gestión.	96
CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXO A.....	113

INDICE DE FIGURAS

3.7.1.1 Matriz FODA.....	23
3.7.3.1 Cinco fuerzas de Porter.....	28
3.7.4.1 Visión y estrategia en el Cuadro de Mando Integral	30
4.4.1 Organigrama de SERME de México, S.A. de C.V.	37
5.2.1 Metodología de investigación.....	39
5.6.1 Instrumento de medición (versión 1).....	43
5.8.1 Instrumento de medición (versión 2).....	48
5.14.5.1 Cinco Fuerzas de Porter para SERME de México, S.A. de C.V.....	85
5.15.1 Mapa estratégico.....	93
6.1.1 Modelo de Gestión para establecer los factores divergentes.....	95
6.2.1 Estrategias de la perspectiva financiera.....	102
6.2.2 Estrategias de la perspectiva clientes.....	102
6.2.3 Estrategias de la perspectiva procesos.....	103
6.2.4 Estrategias de la perspectiva aprendizaje y desarrollo	103

INDICE DE CUADROS

2.1	Sumario de artículos por eje epistemológico.....	8
3.6.1	Modelos de Gestión.....	20
5.7.1	Resultados de la encuesta versión 1.....	44
5.9.1	Resultados del instrumento de medición.....	49
5.10.4.1	Diagnostico de actividades de SERME de México, S.A. de C.V.....	53
5.11.1	Tabla de Factores Críticos de Éxito.....	54
5.12.1	Relación Causa-Efecto de los Factores Críticos de Éxito.....	55
5.13.1	Respuestas predominantes del clima laboral.....	70
5.13.2	Rechazos de producto del año 2015.....	71
5.13.3	Cuadro situacional de la empresa de estudio.....	72
5.13.4	Matriz Max-Min, Min-Max de la perspectiva financiera.....	73
5.13.5	Matriz Max-Min, Min-Max para la perspectiva de clientes.....	74
5.13.6	Matriz Max-Min, Min-Max de la perspectiva de proceso.....	75
5.13.7	Matriz Max-Min, Min-Max de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	76
5.14.3.1	Principales proveedores.....	81
5.15.1	Objetivos estratégicos e indicadores.....	86
6.2.1	Herramientas para detectar las necesidades de cambio.....	96
6.2.2	Elementos para definir los objetivos estrategicos.....	97
6.2.3	Indicadores de las voces de la organización.....	98
6.2.4	Factores divergentes.....	101

INDICE DE TABLAS

5.13.1 Encuesta de satisfacción laboral (versión 1).....	58
5.13.2 Encuesta de satisfacción laboral (versión 2).....	60
5.14.1.1 Empresas dedicadas a la fabricación de piezas metálicas ubicadas cerca de Parques Industriales y SERME de México.	78
5.14.2.1 Empresas de parques, ciudades y corredores industriales.	80
5.15.2 Tablero de control de la perspectiva financiera.....	89
5.12.3 Tablero de control de la perspectiva clientes.....	90
5.12.4 Tablero de control de la perspectiva de procesos.....	91
5.15.5 Tablero de control de la perspectiva aprendizaje y desarrollo	92
5.15.6 Balanced Scorecard de SERME de México, S.A. de C.V.....	94

INDICE DE GRÁFICOS

5.13.1 Pregunta 1. Limpieza.....	61
5.13.2 Pregunta 2. Funciones.....	62
5.13.3 Pregunta 3. Habilidades.....	62
5.13.4 Pregunta 4. Solución de problemas.....	63
5.13.5 Pregunta 5. Delegación.....	63
5.13.6 Pregunta 6. Retroalimentación.....	63
5.13.7 Pregunta 7. Relación con compañeros.....	64
5.13.8 Pregunta 8. Trabajo en equipo.....	64
5.13.9 Pregunta 9. Toma de decisiones.....	65
5.13.10 Pregunta 10. Comunicación con compañeros.....	65
5.13.11 Pregunta 11. Comunicación con jefes.....	66
5.13.12 Pregunta 12. Información de actividades.....	66
5.13.13 Pregunta 13. Seguridad.....	67
5.13.14 Pregunta 14. Equipo de seguridad.....	67
5.13.15 Pregunta 15. Ambiente.....	67
5.13.16 Pregunta 16. Recibe capacitación.....	68
5.13.17 Pregunta 17. Necesidad de capacitación.....	68
5.13.18 Pregunta 18. Oportunidades.....	69
5.13.19 Pregunta 19. Reconocimiento.....	69
5.13.20 Pregunta 20. Tareas reconocidas.....	69

INTRODUCCIÓN

Actualmente los mercados de diferentes giros económicos se encuentran ante un fenómeno de rivalidad por competencias lo cual los lleva a la convergencia de actividades, siendo el principal factor de competencia la guerra de precios, pero no se considera como una opción viable de competitividad pues si no se realiza un análisis adecuado la empresa después de un tiempo podría llegar a la mortalidad por su nula capacidad para poder sustentar su economía. Por ello, se realiza un estudio que proponga y diseñe un modelo de gestión basado en herramientas con enfoque competitivo en la que la implementación de estas permitan a la compañía identificar los factores divergentes que le darán autenticidad además de la ventaja competitiva.

El trabajo de investigación que a continuación se presenta, tiene como finalidad diseñar un modelo que funcione para que la compañía de estudio pueda identificar las actividades pertinentes a su giro y que sean sostenibles en el tiempo, y a su vez, le permita obtener la ventaja competitiva a través de actividades adicionales y diferentes a las de su competencia, logrando así que sus clientes potenciales adquieran sus productos con la empresa de estudio y no con otros. Este modelo está basado en dos aspectos importantes, el primero es la mejora continua y esto trata de que la empresa siempre deba estar identificando sus oportunidades de mejora e innovación en todos sus factores, y el segundo es la calidad, la cual pretende que todos los recursos y factores que intervienen en la empresa sean de calidad pues el producto ya no es solo lo que buscan los clientes en cuanto a este aspecto se trata.

Ante las actividades diseñadas por la empresa para mejorar, estas no deben quedar en el aire o solo como propuestas sino que lo más recomendable es que se hagan a través de herramientas de gestión que permitan establecer ciertos parámetros para su ejecución, donde se permita identificar su avance de desarrollo e implementación. Es recomendable que en el uso de este tipo de herramientas se apliquen también aquellas que permitan la autoevaluación, pues esto posibilita a la empresa a estar identificando puntos atractivos para obtener ventaja competitiva.

Este estudio, pretende ofrecer a la empresa la capacidad para al fenómeno de globalización y proporcionar las herramientas necesarias a través de un modelo de gestión para identificar los

factores divergentes que le ofrezcan la ventaja competitiva haciendo irrelevante a su competencia.

CAPITULO I. ELEMENTOS PROTOCOLARIOS

1.1 Antecedentes de la investigación.

La Planeación se ha hecho presente a través del tiempo y en las épocas por las que ha atravesado la humanidad y de las cuales han sido diferentes sus manifestaciones, entre sus principales precursores, se puede mencionar a los siguientes.

En la Antigua Grecia, Sócrates hace una comparación de las actividades de un empresario con las que realiza un general, donde señala que en cada tarea es una actividad que se realiza por alguien y ese recurso humano debe hacer planes y mover todos los recursos que necesite ocupar para alcanzar sus objetivos. Debido a que la planeación tiene orígenes militares, en este aspecto también se encuentra el libro *El Arte de la Guerra* (Courbet, 2009), donde se describen las estrategias utilizadas por el estratega militar Sun Tzu en la Antigua China, él menciona que todas las circunstancias deben ser aprovechadas para vencer al oponente y de ellas explotar la situación y así en la guerra como en el ámbito empresarial, las circunstancias no están basadas en hechos predeterminados, pero si debe existir un plan para saber actuar.

En la época moderna, cuando finaliza la Segunda Guerra Mundial, los empresarios comienzan a darse cuenta de que muchos aspectos internos y externos que afectan a la organización, no pueden ser controlables y por lo tanto, necesitan de la planeación para reducir la incertidumbre, inestabilidad y riesgos que provoca el ambiente tan cambiante. En el siglo XX, surgen muchos autores que hablan de la planificación estratégica y sus diferentes enfoques en las empresas, quienes establecen que las organizaciones deben estar basadas en objetivos estratégicos y emplear recursos para llevar a cabo sus actividades, los métodos tienen que ser planeados de acuerdo a las circunstancias y situaciones que ayuden a que las organizaciones alcancen el éxito y lo mantengan, además de presentarles las estrategias para poder enfrentar el futuro empresarial y sus cambios.

Con el paso del tiempo, ha sido evidente la evolución de la administración en las organizaciones debido a los cambios en los factores tales como el político, económico, social y ambiental que influyen en ella. Siendo el factor político el de mayor incidencia, quien ha propiciado que exista el cambio, el desarrollo y la innovación en la economía que los rige, además de ser los principales impulsores de promulgar la necesidad de atraer inversionistas en

los diferentes sectores económicos, haciendo que estos se vean atractivos por la rentabilidad que pueden generar. (Restrepo y Rivera, 2005).

Debido a lo anterior, las empresas internacionales han hecho uso de herramientas competitivas, las cuales ayuda a hacer tangible los objetivos mediante el despliegue de las estrategias, así como su seguimiento y en su caso, la mejora de las mismas. Como se ha dicho, *“Lo que no se mide, no se puede controlar”*, esto se toma en cuenta en la aplicación de dichas herramientas, pues sus planes se ven plasmados en objetivos y metas que se miden a través de indicadores y deben cumplir en un determinado periodo de tiempo. Las empresas están conscientes de que el cumplimiento de estas metas son a largo plazo, ya que las llevara a conseguir una divergencia estratégica que se traduce en ventaja competitiva para ser la principal en el mercado.

1.2 Planteamiento del problema

La convergencia estratégica en la que se ven envueltas las empresas provoca que no logren establecerse firmemente en un largo plazo, pues con la necesidad de querer ingresar al mercado, buscan que sus resultados financieros les permitan mantenerse, pero no dominarlo, asimismo la carencia en una organización de una autoevaluación a través de un modelo de gestión da pie a un estancamiento de administración que por consecuencia llevará a que el nivel de competitividad disminuya, resultando que el riesgo de desaparecer del mercado en el que se desenvuelven sea mayor.

Actualmente, el mundo se encuentra en constantes cambios, ya sean políticos, sociales o económicos, siendo un entorno que impacta en las organizaciones y que por consecuencia éstas mismas deben desarrollar cambios internos de administración para poder enfrentar dichos factores de evolución. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME), objeto de este estudio, muestra la necesidad de diseñar un modelo de gestión que le permita integrar los factores internos y externos, formular sus objetivos, integrar a su personal para lograr dichas estrategias, verificar que la difusión y aplicación de sus procesos sean los adecuados, todo esto con la finalidad de identificar sus factores de divergencia y hacerlo único en el mercado. Las herramientas y filosofías para el desarrollo de un modelo ofrecen un soporte para observar el impacto positivo que tienen estos planes en las empresas, pues en ellas se realiza un análisis

del pasado, presente y futuro; el cual permitirá reestablecer la misión, visión y valores, estos a la vez, en su conjunto encaminan hacia una proyección concreta.

La MiPyME metalmecánica muestra ciertas deficiencias, como es el no tener definida su misión, visión, valores y filosofía, no cuenta con metas y planes estratégicos a corto, mediano o largo plazo, pues no aplican herramientas básicas de administración para la mejora continua. Es importante que la empresa tome en cuenta que si desea evitar la mortalidad en un periodo corto de tiempo, analice que tipo de producto o servicio ofrece, hacia que tipo de cliente va dirigido e identificar las necesidades y expectativas de estos mismos con la finalidad de poder diversificarse y lograr ser una empresa competitiva. La consecuencia de la imitación es la reducción en sus precios de venta, lo que provoca que sus resultados financieros en poco tiempo le afecten, terminando así con la existencia de la compañía, por lo tanto, es importante identificar los factores competitivos con el cual la organización pueda destacarse ante sus competidores, de ahí que es necesario implementar estrategias con generación de valor que beneficien a las empresas y permitan desarrollar su ventaja competitiva deseada.

1.3 Preguntas de investigación.

¿Qué efecto producen los factores externos que envuelven a la organización para el desarrollo de la ventaja competitiva?

¿Cómo influye la globalización en la identificación de los factores divergentes de la organización?

¿De qué manera repercute el factor humano para el desarrollo de las estrategias de la organización?

¿Qué factores internos de la organización generaran la divergencia estratégica?

1.4 Objetivo.

Diseñar un Modelo de Gestión de mejora continua que identifique los factores divergentes de la organización mediante la aplicación del enfoque estratégico de excelencia para obtener la ventaja competitiva.

1.4.1 Objetivos específicos.

- Identificar mediante un diagnóstico, la situación actual de la organización.
- Formular las herramientas de competitividad para el desarrollo del Modelo de Gestión Estratégico.
- Desarrollar las herramientas para identificar las estrategias competitivas y establecer los objetivos.
- Formular los factores de divergencia y plantear como se sostendrán en el tiempo.
- Diseñar el Modelo de Gestión acorde a la MiPyME.

1.5 Justificación.

El mundo está atravesando por una etapa de globalización y por consecuencia los cambios son eminentes en las organizaciones, por tal motivo, es vital establecer estrategias alcanzables para lograr enfrentar las evoluciones e innovaciones que cada día se presentan en la economía, en la sociedad, en el gobierno y en la tecnología, estos factores involucran a todos los elementos y recursos que los componen, es por ello que la finalidad de implementar un Modelo de Gestión dentro de una organización metalmecánica es para formular estrategias en las operaciones departamentales que se realizan y así cumplir los objetivos y las metas mediante el enfoque estratégico lo que ayudará a que la empresa sea más competitiva, buscando como resultado la divergencia estratégica y así lograr ser la que destaque en el mercado.

Como la gran mayoría de las MiPyME, el objeto de estudio no cuenta con un Modelo de Gestión con el cual base su desempeño, pero cabe mencionar que trabaja día a día para seguir en el mercado y lograr la satisfacción básica de sus clientes, trabajadores y la de sus propietarios. El crecimiento del mercado amerita el uso de las estrategias y teorías planteadas en la Planeación Estratégica, buscando que la empresa mantenga su permanencia dentro de la preferencia de los clientes y eleve su posicionamiento de competitividad.

Se pretende además establecer una relación entre el pensamiento estratégico y el éxito empresarial, identificando el nivel de impacto que ejercen los factores que intervienen para la formación y desarrollo de la empresa; a su vez, diseñar una ruta de óptimo desempeño de la gerencia para el manejo de la organización ante escenarios turbulentos, cultivando una capacidad de análisis para transformar todo en ventajas para su éxito.

En función a lo anterior, surge la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión que permita en la organización, la implementación de teorías y estrategias de la Planeación Estratégica para el logro de la ventaja competitiva, combatiendo a su vez el fenómeno de la globalización y que pueda servir como modelo en las organizaciones de giro metal-mecánico del Estado de Tlaxcala, obteniendo así el logro de metas y objetivos.

1.6 Alcances y limitaciones.

Alcances

La investigación se enfocará en una MiPyME del giro metal-mecánico del Estado de Tlaxcala con la finalidad de mejorar sus procesos, establecer factores competitivos y alcanzar los objetivos y metas para lograr incrementar su permanencia en el mercado a través de la formulación de un Modelo de Gestión y que este mismo sirva como parteaguas de implementación en otras empresas del mismo giro de la región.

Limitaciones.

- a) La falta de conocimiento de la gerencia acerca de las herramientas, teorías y enfoques de la Planeación Estratégica y Modelos de Gestión. Se debe analizar el nivel de desconocimiento de estos temas, para gradualmente disminuir dudas y cuestionamientos; estos dos factores comúnmente crean barreras para el desempeño.
- b) El tiempo para llevar a cabo la investigación es de dos años, siendo un periodo de 2014 a 2016. Este tiempo está delimitado por el mismo sistema de investigación, el cual se debe cumplir para lograr el compromiso establecido entre investigador y sistema.
- c) Como consecuencia del punto anterior, la investigación a realizar se limitara a ser solo un diseño de un Modelo de Gestión, ya que la implementación obliga a invertir más tiempo del que se tiene establecido. La implementación involucra realizar los cambios necesarios en la organización y como se ha explicado anteriormente, el Modelo de Gestión conlleva objetivos y metas a largo plazo.

CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE.

En este apartado se realiza una compilación y sistematización de la información para conocer las tendencias de la investigación, es importante tener en cuenta lo que últimamente se está llevando a cabo y desarrollando en cuanto a los modelos de gestión y sus herramientas que ofrecen ventaja competitiva a las organizaciones.

El cuadro 2.1 muestra una selección de artículos relevantes a esta investigación y que son acordes a los ejes epistemológicos tratados.

Cuadro 2.1 Sumario de artículos por eje epistemológico

Eje epistemológico	Título del artículo	Autor	Lugar	Año
	De la planeación			
	estratégica a la planeación tecnológica. “La búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en un ambiente global”	Sánchez Preciado, Deycy Janeth; Álvarez, Ricardo	Cali, Colombia	2005
Planeación estratégica	Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas.	Mathison, Luis; Gándara, José; Primera, Carlos; García, Luis.	Venezuela	2007
	Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo.	Jaimes Amorocho, Hernando; Bravo Chadid, Samir Arturo; Cortina Ricardo, Aura Karina; Pacheco Ruiz, Carlos Miguel; Quiñones Alean, María Gabriela.	Colombia	2009

Eje epistemológico	Título del artículo	Autor	Lugar	Año
Modelos de Gestión	Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias.	Tejada Zabaleta, Alonso.	Barranquilla, Colombia.	2003
	El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa.	Alveiro Montoya, César.	Misiones, Argentina.	2011
	Impacto de la implantación de modelos de gestión de calidad y excelencia en la administración pública: caso de República Dominicana.	Ventura Camejo, Ramón.	Caracas, Venezuela.	2014
Factores de divergencia estratégica	Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos?	Fuentes S., Mario De La; Muñoz C., Cristián.	Talca, Chile	2003
	¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?	Restrepo Puerta, Luis Fernando; Alberto Rivera, Hugo.	Colombia	2005
	Ventajas competitivas de las empresas cárnicas en Sinaloa.	Ceceña Hernández, Gildardo.	Bogóta, Colombia.	2013

Fuente: Elaboración propia.

2.1 Planeación Estratégica.

En Latinoamérica, países como Colombia analizan la importancia de la implementación de la Planeación Estratégica en las organizaciones, pero con un enfoque tecnológico, este enfoque permite dar un respaldo de desarrollo hacia el producto o servicio que se ofrece y que da una construcción de una visión del futuro completamente de éxito a las compañías, otro aporte que ofrece es una base firme para enfrentar el fenómeno de la globalización. Todo el enfoque de tecnología se resume en una sola palabra “innovación”, definida como “Diseño e implementación de nuevos esquemas organizativos (estructuras o métodos de dirección), procesos productivos y productos (bienes y/o servicio) que son valorados en las organizaciones y/o en los mercados.” (Álvarez y Sánchez, 2005).

Mientras que por su parte, Venezuela considera que el factor clave de ventaja competitiva de las organizaciones es la innovación que da soporte para hacer combate a la sobrevivencia y subsistencia que se vive en los mercados locales e internacionales, esta ventaja se fundamenta en los componentes organizacionales sabiendo que son vulnerables a cambios por la misma razón del factor de competitividad. La aplicación de la innovación es un proceso muy cambiante por los factores en los que se involucra, por ejemplo los mercados globalizados y virtuales, diversificación de bienes y servicios, mercados cambiantes, calidad del producto, necesidades del cliente, entre otros. Su finalidad de la innovación en las organizaciones es que otorgue una cadena de valor que los clientes finales puedan aceptar, percibir y satisfaga las necesidades de este mismo. (Gándara *et al*, 2007).

De la misma manera, Colombia, toma los escenarios económicos, políticos y sociales como inestables y complejos, lo cual dificulta la estabilidad y crecimiento de las organizaciones. Las empresas colombianas han creado un modelo de planeación administrativa que ayuda a identificar y desarrollar la ventaja competitiva que les garantice su viabilidad para competir en el mercado. Son cinco puntos del proceso que se deben realizar para lograr el correcto Modelo de Competencias Centrales (Core Competences), estos pasos son: a) diagnóstico inicial, b) redefinición de la misión y la visión, c) diseño de estrategias, d) riesgo interno y externo, e) adopción y elaboración de indicadores para monitorear objetivos estratégicos. Además consideran que en un pensamiento estratégico es fundamental planear y medir las actividades que impactan en la organización con las que logran obtener competitividad, ser sostenibles y

sustentables en el mercado. El marco de sustentabilidad de las compañías son tres ejes primordiales: a) Recursos físicos y financieros, b) Recursos humanos y organizacionales y, c) Recursos de capacidad tecnológica, dichos ejes abarcan estratégicamente los puntos sensibles de toda organización que tiene como fin destacar en el mercado. (Jaimes y Bravo, 2009).

2.2 Modelos de Gestión.

Las organizaciones, para su ejecución, se rigen a través de criterios como la calidad, productividad, eficacia, eficiencia, satisfacción, congruencia, compromiso y participación, los cuales de manera integral ayudan a plantear modelos de gestión que buscan el desarrollo de las mismas. Los modelos más representativos que plantean un enfoque estratégico son la gestión por procesos, que se entiende como las estrategias que buscan una relación coherente entre productividad y satisfacción tanto del cliente interno y externo; la gestión del talento humano se concibe como una perspectiva organizacional para el desarrollo de las cualidades innatas del ser humano potencializándolos al máximo mediante un proceso de detección, apoyo, impulso, poner a prueba e incentivación; la gestión del conocimiento trabaja con estrategias del entorno cambiante adoptando las nuevas tecnologías de la información integrándolos de manera congruente a los objetivos organizacionales, generando así las sociedades del conocimiento y por último la gestión por competencias, el cual este nuevo concepto implantado en las organizaciones busca establecer un complejo de comportamientos desarrollados en un entorno específico con la finalidad de lograr un resultado eficaz y eficiente (Tejada, 2003).

Los modelos de gestión están enfocados al desarrollo de la competitividad de las organizaciones con el objetivo de que los actores de la economía puedan crear y desarrollar procesos que vayan acordes a los cambios continuos del entorno en el que se desenvuelven. Hoy en día es común hablar de diferentes tipos de dirección administrativa, en el cual, podemos mencionar al Balanced Scorecard como una herramienta de medición de la gestión que permite medir las unidades del negocio creando un mejor futuro de actuación de la organización; esta herramienta nació gracias los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton con la idea de crear estrategias medibles de acuerdo a las cuatro perspectivas que integran a las empresas. Continuamente los directivos hablan de competitividad, servicio, rentabilidad, estrategia, proyectos, mercadeo, benchmarking, outsourcing, gestión financiera,

calidad, cultura organizacional, comunicación, reingeniería y demás conceptos que se pueden perder entre un mar de información, por lo tanto, es primordial que esta información sea depurada y concreta para después convertirla en estrategias y objetivos medibles que posibiliten soluciones exitosas para alcanzar la competitividad empresarial (Alveiro, 2011).

¿Qué impacto genera la implantación de un modelo de gestión en una organización? Se puede decir, que el efecto que produce la integración de estos modelos es el logro de un liderazgo capaz de dirigir las estrategias y planificación de las personas, alianzas, recursos y procesos; trazando una ruta hacia el ciclo de la mejora continua de manera sencilla, a través de la autoevaluación e identificación de los puntos fuertes y débiles, creando así una cultura basada en resultados para la competitividad que trae consigo la globalización. También expresa que la aplicación de un modelo de gestión permite que los líderes prediquen con el ejemplo las estrategias de mejora continua, creando la participación de todos los involucrados en el sistema; fortaleciendo los procesos de aprendizaje que permitan tanto a los accionistas, empleados y clientes, adecuarse a los escenarios dinámicos de la innovación (Ventura, 2014).

2.3 Factores de divergencia estratégica.

Actualmente las organizaciones se preguntan dónde radican sus fuentes de ventaja competitiva, lo cual lleva a los líderes a buscar implícita o explícitamente sus estrategias en la organización y que estas los guíen hacia el éxito o fracaso empresarial. Estas se pueden encontrar en la cadena de valor, pero es importante tomar en cuenta que las empresas deben configurar muy bien su cadena para que sea única y no repetible pues es un requisito indispensable para crear valor logrando la ventaja competitiva desde dos perspectivas; la de costos, que refiere a que las empresas obtengan un costo menor en comparación de su competencia para realizar todos sus procesos productivos; y la de diferenciación, el cual esta perspectiva pretende entregar un producto o servicio de calidad y único al cliente, con un desempeño superior al que ofrece su competencia directa. El segundo punto para encontrar la ventaja competitiva se dirige en los recursos con los que ya cuenta la organización o con aquellas que son posibles de desarrollar por la misma, estos enfoques pueden ser los activos tangibles, estos se encuentran en el balance general de las compañías; los activos intangibles, son los recursos que ayudan a ejecutarse a los activos tangibles; y las capacidades

organizacionales, el cual es la conjunción del desarrollo de los procesos y del factor humano que agregue valor al producto o servicio final (De La Fuente y Muñoz, 2003).

Para Restrepo y Rivera (2005), consideran que la causa principal de la mortalidad de las MiPyME es el fenómeno de la convergencia estratégica y esto es debido a que, quienes están al frente de la organización, atraviesan por presiones y expectativas altas de desempeño, pero al darse cuenta de la realidad de sus operaciones caen y desarrollan actividades que no fundamentan su perdurabilidad, obteniendo resultados financieros mediocres. Estos autores definen primeramente el concepto de convergencia estratégica, el cual refiere a la actitud de las empresas en realizar estrategias que se dirigen a un mismo punto, creando actividades similares a las de su competencia, generando deterioro de sus niveles de utilidad. Las empresas deben hacer un análisis de la convergencia estratégica de todos los sectores en los que participa, teniendo así claridad de las imitaciones que utiliza su competencia, entonces las empresas se enfocaran hacia los espacios de mercado no explotados; esta estrategia debe ser medida de manera numérica de acuerdo a las características que presenta su producto.

La ventaja competitiva puede existir cuando las empresas tienen la capacidad de elaborar productos o servicios con menores costos, generando beneficios sobre sus competidores; el bien que ofrecen las empresas deben tener implícito el concepto de calidad, el cual se puede obtener a través de la tecnología, innovación, marca, precio, reputación de la empresa y el servicio de atención. Las empresas deben incluir en sus estrategias los recursos y capacidades como fuentes de ventaja competitiva, estos resultados generan la necesidad de mejorar el gerenciamiento directivo, por lo tanto, infiere en participar activamente sobre el aprovechamiento de los recursos, con la finalidad de tener liderazgo en el mercado y evitar depender de terceros (Ceceña, 2013).

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO.

En esta fase de la investigación se presentan las teorías que regirán al estudio y que fundamentaran al proyecto para dar camino a la solución del problema anteriormente descrito, esta referencia conceptual permitirá delimitar el orden de las teorías que intervienen, así como también aclara el objetivo.

3.1 Planeación

El proceso de planeación tiene un carácter interdisciplinario, pues se ha formulado a través de un conjunto de conocimientos y metodologías de las diferentes ramas de estudio como el político, económico, social, educativo, entre otros. La planeación se considera como el proceso básico en toda organización y esto se debe a que se ha tomado como el primer básico para la administración, pues en este se analiza e identifica la situación actual; se establece la misión, visión, metas y objetivos, y se determinan las estrategias, estos pasos ayudaran a cualquier compañía a asegurar el cuidado y orden acerca de lo que será su futuro, además de disminuir el nivel de incertidumbre ya que se consideran las prioridades con las que debe comenzar a trabajar cada organización (Saldaña, 2012).

Este punto del proceso de administración es también considerado como una necesidad, ya que determina la adecuada marcha de las operaciones en la parte administrativa y operativa, además de los estándares económicos de todos los procesos. Otra de las razones por las cuales se considera a la planeación como una necesidad es porque se prevé el crecimiento y desarrollo de la compañía. Aunque en el inicio de la administración a la planeación se le consideraba como un tema ideológico debido a la lucha de cambio y transformación, este concepto cambio por una connotación técnica que permitirá identificar problemas; trazar su solución mediante objetivos a corto, mediano y largo plazo, y finalmente obtener resultados que fortalezcan el futuro de toda empresa otorgándole un tiempo de vida extenso (Zabala, 2005).

La planeación es una estrategia de las organizaciones para mejorar su logística, ya que en su conjunto crean niveles altos de competitividad y productividad, construyendo a la vez fuertes barreras de supervivencia del turbulento ambiente empresarial actual que se vive. Es fundamental que desde la gerencia se instaure conciencia acerca del uso de la planeación en

todos sus proyectos, pues estos deben estar orientados en términos de rentabilidad; una vez incorporado, se despliega hacia los directores de área y finalmente procede en los niveles operativos, logrando que la responsabilidad de ejecutar correctamente la planeación sea de todos los que forman parte de la organización (Bernal *et al*, 2006).

3.2 Tipos de planeación.

Como se ha mencionado anteriormente, la planeación es un paso del proceso de administración científica que se lleva a cabo en muchos ramos de estudio, es por eso que existen tipos de planeación, pues aunque cumple con la misma función, su enfoque cambia por la misión, visión, objetivos y estrategias de cada organización. A continuación se mencionan los principales tipos de planeación de acuerdo a Luna (2014):

- Planeación administrativa.
- Planeación táctica.
- Planeación operativa.

El primer tipo de planeación hace mención hacia el futuro que pretende llegar la compañía, mediante el establecimiento e implementación de la misión, visión, objetivos, estrategias y métodos de control de los resultados; además permite prever los problemas futuros y dar solución correcta e inmediata a ellos, así como los recursos económicos, materiales y humanos para realizar cada uno de los procesos. En esta planeación generalmente son los dueños o altos mandos de cualquier tipo de organización quienes llevan a cabo las actividades correspondientes de este nivel, pues son quienes comienzan a encaminar el rumbo de la compañía.

En la planeación táctica lo que se pretende es establecer la parte media de la organización, estamos hablando de la división de gerencias y departamentos, ya que en este nivel es donde se desarrollan las estrategias de las operaciones y procesos que se realizarán de acuerdo al tipo de organización. Ayudan a definir las metas que debe alcanzar la compañía que pueden a mediano o largo plazo y su base de resultados es la efectividad, también es importante mencionar que las estrategias generales, en este nivel las convierte en específicas para lograr el cumplimiento de las primeras.

Como último eslabón de la planeación está la operativa y en ella se enmarca las actividades que se realizan, como lo dice su nombre, a nivel operativo. Son actividades normales o que se ejecutan con regularidad pues se encuentran plasmadas en procedimientos y cuentan con reglas para su realización, se dice que además son específicas porque deben alcanzar objetivos de corto plazo.

Cabe destacar que estos tres tipos de planeación permiten analizar cada uno de los niveles de la organización y que son importantes implementarlas, pues si solo se realiza en un eslabón, éste no tendrá el impacto que se desea y otorga un tiempo de vida muy corto.

3.3 Estrategia.

Un factor primordial de toda organización son las estrategias; ya que son los pasos, procedimientos, reglas y actividades que se deben llevar a cabo, estas pueden ser generales o específicas dependiendo en qué nivel se enfoque. La estrategia se define como un sistema de procedimientos, actividades, decisiones e información, conformado por subsistemas con entradas al sistema principal y salidas del mismo en forma de realimentación y recursos materiales, económicos y humanos (López, 2007).

Otros autores definen a la estrategia como “Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.” (Munuera y Rodríguez, 2007). La palabra estrategia tiene orígenes en la milicia debido a que en las guerras era primordial implementar esta palabra y convertirla en acciones pues lo que realmente importaba era combatir la estrategia del enemigo para conseguir la victoria a través del conocimiento de uno mismo y del entorno, Sun Tzú decía “Si no conoces a tu enemigo ni te conoces a ti mismo, perderás todas las batallas. Si conoces a tu enemigo, pero no te conoces a ti mismo, ganarás algunas batallas. Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, ganarás todas las batallas.” (Tzu, s. II a. C.)

Mintzberg (2010) menciona que la estrategia no es más que hechos en el tiempo basados en planes del futuro y acciones del pasado y que por lo tanto, el mundo solo espera pacientemente

a que suceda, se puede decir que la estrategia está conformada por dos componentes la *proyectada* y la *realizada*.

En su libro “Safari a la estrategia” ofrece cinco definiciones de este concepto:

- La estrategia son planes que indican los mandos superiores con la finalidad de obtener resultados que vayan acorde a la misión y objetivo de la compañía.
- Estrategia es una conducta coherente en el tiempo.
- Se considera también como una posición, ya que una de sus finalidades es ubicar un producto o servicio en un mercado particular.
- La estrategia debe ser tomada también como una perspectiva, pues es necesario verificar hacia donde la queremos ver y que todos miremos hacia la misma dirección en el momento necesario, pero sin perder la posición.
- Por último, se considera a la estrategia como una maniobra, pues lo que pretende es burlar a su competidor.

Actualmente a la estrategia se le define como “Un sistema que incluye procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos a la entidad en cuestión, cuyo producto es un medio para pasar de una situación actual determinada a una situación futura deseada” (Brenes, 2010).

3.4 Tipos de estrategia.

Las estrategias fueron creadas con la finalidad de alcanzar un futuro ideal en las organizaciones mediante procedimientos y actividades que permitan conseguirlo, para esto es importante mencionar que la estrategia no está enfocada en un solo punto sino que abarca muchos ámbitos de la compañía. A continuación se mencionan los tipos de estrategia más importantes (Robbins, 2005).

- Estrategia de nivel corporativo. En esta estrategia lo primordial es establecer las directrices que llevarán el rumbo del futuro que se pretende alcanzar y con el que definirá qué negocio será y en qué mercado se enmarcará.
- Estrategia de crecimiento. En ella lo que se busca acrecentar a la organización mediante los productos o servicios que se quieren ofrecer.

- Estrategia de estabilidad. En esta estrategia se muestra un patrón de comportamiento que dé pauta a sostener los rendimientos de los resultados.
- Estrategia de renovación. Es una estrategia que apoya a las organizaciones a combatir sus debilidades y a evitar el rezago debido a las innovaciones en el entorno y factores estratégicos.
- Estrategia empresarial. Esta estrategia ayuda a las organizaciones a determinar las actividades con las que debe competir para cada uno de sus negocios (variedad de productos o servicios).
- Estrategia de liderazgo de costos. En ella se analiza y se prevé los costos de venta de producto o servicio y costos empresariales (recursos materiales y humanos).
- Estrategia de diferenciación. Aporta métodos que los haga destacar ante sus clientes para enfrentar a sus competidores.
- Estrategias de nivel funcional. Estas estrategias respaldan a las organizacionales, ya que están se realizan en los departamentos de cada organización y cuentan con objetivos específicos.

En tanto, Mintzberg (2008) proporciona otra clasificación de estrategias.

- Estrategia proyectada. Esta es de acuerdo al plan que realizan las gerencias generales, dueños o altos mandos, en ella se plasma el futuro que se desea lograr y las actividades que deben seguirse.
- Estrategia premeditada. Son actividades realizadas de acuerdo a lo planeado. De ello se deriva la siguiente estrategia,
- Estrategia realizada. Son todas las acciones o procesos concluidos conforme a las estrategias iniciales y por lo cual se logra el futuro que se desea.
- Estrategia sin realizar. Esto se debe a que el plan para realizar estas estrategias no fue el adecuado o en el rumbo cambio todo por no mantener establecido los parámetros.
- Estrategia emergente. Esta estrategia surge como necesidad de combatir los factores externos de cambio que han intervenido y provocan que la estrategia proyectada posiblemente no pueda realizarse. Son actividades secundarias que apoyan a lograr el fin del futuro deseado.

3.5 Modelo de gestión.

Es primordial enfatizar el concepto de modelo, el cual se describe como una representación de una porción de la realidad, constituyen un instrumento de comunicación y análisis, resultan también ser muy importantes porque ellos representan las interrelaciones, la estructura y las funciones del sistema objeto de estudio, establecen el límite de su acción y permiten realizar pruebas variando sus componentes, obteniendo como resultado una mejor comprensión de las características de la situación. En cuanto a la gestión se puede entender como la acción de administrar, es decir, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio; coloca al empresario frente a un estilo gerencial más dinámico, orientado a los resultados (Velásquez, 2003).

Las actividades desarrolladas dentro de una empresa deben estar organizadas de una manera estratégica para lograr alcanzar los objetivos establecidos, pero que estos a su vez puedan ser optimizados todo lo posible técnica y económicamente hablando, empleando modelos de gestión que sean adecuados y adaptables. Los cambios que han surgido en ámbitos como el económico, cultural, tecnológico, junto con los avances que se han dado en los últimos tiempos en el ámbito de gestión, han configurado el entorno en el que se desenvuelven la situación actual en la que continuamente se crean nuevas técnicas de gestión de los recursos que contiene una empresa (Cuatrecasas, 2012).

Un Modelo de Gestión se puede definir como una filosofía de gestión cuyo último objetivo es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a nuestros clientes y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas las personas que forman parte de la organización o que se relacionan con la misma de forma directa (Dirube, 2004).

3.6 Modelos de Gestión actuales.

Existe un número considerable de Modelos de Gestión que permiten a las organizaciones a desarrollarse dentro de sus gremios empresariales, estos modelos representan una forma de actuar de dichas empresas para elevar su nivel de penetración en el mercado, además de la

calidad de sus procesos, convirtiéndose en las mejores de su clase. En el cuadro 3.6.1 se describen los factores que describen a cada modelo.

Cuadro 3.6.1 Modelos de Gestión.

Modelo	Año de creación	Organismo que lo gestiona	Criterios de evaluación	Premio que otorga
Modelo Deming	1951	Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) Japón	Políticas y objetivos.	Premio Deming, el cual incluye cinco categorías.
			Organización y operativa.	
			Educación y su diseminación.	
			Flujo de información y su utilización.	
			Calidad de productos y procesos.	
			Estandarización.	
			Gestión y control.	
			Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.	
			Resultados.	
			Planes para el futuro.	
Modelo Malcolm Baldrige	1987	Estados Unidos de América	Liderazgo.	Premio Nacional de la Calidad o también conocido como Premio Malcolm Baldrige
			Enfoque hacia el cliente.	
			Aprendizaje de la organización y su personal.	
			Participación y desarrollo de los empleados y asociados.	
			Agilidad de respuesta y flexibilidad.	
			Orientación al futuro.	
Gestión de la innovación.				

			<p>Gestión basada en hechos.</p> <p>Responsabilidad pública.</p> <p>Orientación a los resultados y generación de valor.</p> <p>Perspectiva del sistema.</p>	
			<p>Liderazgo.</p> <p>Personas.</p> <p>Política y estrategia.</p> <p>Alianzas y recursos.</p> <p>Procesos.</p> <p>Resultados en las personas.</p> <p>Resultados en los clientes.</p> <p>Resultados en la sociedad.</p> <p>Resultados clave.</p>	
Modelo EFQM de Excelencia	1988	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad		Premio Europeo a la Calidad.
			<p>Evaluación.</p> <p>Planificación.</p> <p>Implantación.</p> <p>Herramientas para la excelencia.</p> <p>Ruta de progreso.</p> <p>Iberoamérica sostenible.</p> <p>Aprender de los mejores.</p>	
Modelo Iberoamericano	1998	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad		Premio Iberoamericano
			<p>Liderazgo transformador.</p> <p>Generación de Valor al Cliente.</p> <p>Enfoque estratégico.</p> <p>Orientación al cambio, innovación y mejora</p>	
Premio Nacional de Calidad(PNC)	1986	Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (ahora Secretaría de Economía)		Premio Nacional de Calidad

continua.

Compromiso social.

Bienestar e inclusión.

Conocimiento.

Agilidad.

Fuente: Elaboración propia con información de Premio Deming (2015), Premio Malcolm Baldrige (2015), Modelo EFQM de Excelencia (2015), Modelo Iberoamericano (2015), Premio Nacional de la Calidad (2016).

3.7 Herramientas de competitividad para la divergencia estratégica.

Las herramientas de competitividad son los métodos y las técnicas que apoyan a la PE para llevarse a cabo de manera eficiente y correcta, alcanzan así los resultados y el futuro planeado. Además ofrecen la efectividad de enfrentar las evoluciones que padecen los factores internos y externos de todas las organizaciones. En el desarrollo de este apartado se hablara de las principales herramientas que se implementan en el proceso de alcanzar la competitividad.

3.7.1 FODA.

El FODA es una herramienta analítica que permite identificar aspectos internos y externos de las organizaciones y que les sirve como una evaluación para conocer en qué condiciones se encuentran, se llama FODA ya que es un acrónimo de las palabras Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, dos de estos conceptos analizan los factores externos (oportunidades y amenazas) y los otros dos analizan los factores internos (fortalezas y debilidades) que envuelven a las organizaciones y que ayudan a establecer su misión, visión, objetivos y estrategias para visualizarse en el futuro que pretenden llegar, esta herramienta se aplica en organizaciones tanto públicas como privadas. (Zambrano, 2006).

Este modelo de herramienta estratégica es sencillo y provee dirección a las organizaciones para desarrollar sus planes de acción en el análisis de su parte interna y externa. El medio interno se relaciona con los aspectos en la que los administradores tienen control y que por lo tanto pueden alterar a su favor para jugar con esos factores a su conveniencia, mientras que en la parte externa no se tiene control debido a que esos factores actúan de acuerdo al desarrollo del ambiente, la detección de estos factores ayuda a que las compañías muestren su habilidad

para afrontar los hechos que afectan sus procesos, objetivos y estrategias (Wheelen y Hunger, 2007). Así se muestra en la figura 3.7.1.1

		EMPRESA	
		(FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	
		FUERTE	DEBIL
AMBIENTE (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	POSITIVO	EXPANSIÓN	REPOSICIÓN
	NEGATIVO	DIVERSIFICACIÓN	LIQUIDACIÓN

Figura 3.7.1.1 Matriz FODA

Fuente: Dvoskin. R (2004) Información tomada de S. Schnaars.

El análisis FODA no solo se enfoca en conocer las capacidades y los recursos específicos con los que una compañía cuenta y trabaja o de la manera en como los está utilizando para su beneficio, sino que debe identificar cuáles son las oportunidades que tiene en el mercado en el que se desarrolla, pero que no aprovecha ya sea porque no los ha detectado o no cuenta con los recursos para adquirirlos, por tal motivo esta herramienta es perdurable en el análisis de administración estratégica. El análisis FODA presenta ciertos inconvenientes que las empresas deben hacer lo posible para evitarlas (Wheelen y Hunger, 2007):

- Genera largas listas de cada factor.
- No utiliza valores para reflejar prioridades.
- Utiliza palabras y frases ambiguas.
- El mismo factor se puede colocar en dos categorías (una fortaleza puede ser una debilidad).
- No existe la obligación de verificar las opiniones sobre datos o análisis.
- Requiere solo un nivel de análisis.
- No existe una relación lógica con la implementación de la estrategia.

El análisis FODA ofrece a las empresas disminuir el grado de incertidumbre que genera la turbulencia en el entorno, este efecto puede existir tanto interna como externamente y esto es a causa del dinamismo que padecen los factores sociales, culturales, políticos, educativos, económicos, entre otros. Se presentan alternativas que pueden usar las empresas para afrontar la turbulencia; la primera es estudiar la interacción de la organización con el ambiente y de ello encontrar un balance entre los dos factores para propiciar una estructura organizacional, humana, cultural y de liderazgo firme; el segundo enfoque se basa en la creatividad como factor combatiente del entorno turbulento, ya que esta actividad da origen a nuevos productos, procesos y materiales que permiten evitar lo tradicional; el tercer enfoque aprueba el cambio del plan estratégico, que como se ha mencionado anteriormente, se debe cambiar estratégicamente de acuerdo a los cambios que sufre la innovación del entorno y el último enfoque habla del dinamismo, el cual permite que el recurso humano sea capaz de tomar decisiones adecuadas para poder reaccionar de manera rápida y agresiva a las transformaciones del mercado desarrollando habilidades de comunicación, enfocarse a los resultados, alinear los valores, desarrollar competencias y lograr la flexibilidad que dé pie a adaptarse a los cambios constantes (Díaz, 2005).

3.7.2 Factores Críticos de Éxito (FCE).

Los Factores Críticos de Éxito son parte medular de las organizaciones porque es lo que muestra cuáles son sus mejores prácticas de desempeño y por lo cual destacan ante sus competidores, se conocen también como las capacidades clave por la experiencia que han adquirido las compañías, otorgando la oportunidad de crecimiento y competitividad en el mercado, además son controlables y que se trabajan para ser la ventaja competitiva sostenible y lograr los niveles que exige el mercado (Francés, 2006).

Estos factores se consideran útiles para dar una posición estratégica en el mercado dependiendo del cliente al que va dirigido el producto o servicio, y también de las exigencias de estos mismos; estos factores son afectados por las necesidades de los clientes, tendencias del negocio, la competencia, entorno regulatorio, suministradores, estándares, mejores prácticas del mercado y la innovación de la tecnología. Los factores críticos de éxito deben ser analizados y si es necesario, cambiarlos de acuerdo al dinamismo que se da en el mercado (Office of Government Commerce, 2010).

De acuerdo a Ramos (2002) los factores críticos de éxito más comunes son:

- Atraer nuevos clientes.
- Destacado servicio al cliente.
- Costo de servicio bajo.
- Generar interés en los consumidores potenciales.
- Base de datos de los clientes.
- Relaciones estratégicas.

Para Gil y Giner (2013), la información donde podemos identificar los factores críticos de éxito proviene de las siguientes fuentes:

- La estructura del sector concreto.
- La estrategia competitiva, posición del sector y situación geográfica.
- Las factores del entorno y
- Los factores temporales.

A las organizaciones les resulta difícil identificar y establecer sus estrategias de competitividad, ya que los fracasos son una fuerza latente que provoca la resistencia al cambio, sin embargo, varios estudios muestran que la identificación de los factores críticos de éxito conlleva a la ejecución de actividades primordiales exitosas y así se cumpla la misión de la organización.

3.7.3 Las cinco fuerzas de Porter.

La globalización es un fenómeno que aqueja a las compañías por el inevitable nacimiento y crecimiento de empresas que da como resultado el crecimiento de competencia, esta competencia es tanto de la región como la que se encuentra fuera de sus fronteras, esta competitividad es una intensa rivalidad con sus enemigos por la búsqueda de destacar ante sus clientes (De Kluyver, 2001).

Esta rivalidad puede explicarse en las cinco fuerzas de Porter y que se mencionan a continuación:

- La amenaza de los nuevos ingresantes. Cuando un mercado se considera competitivo, se vuelve vulnerable en el ingreso continuo de aspirantes para obtener una cuota

económica de ese nicho, pero a su vez ejerce una presión en los precios del producto y/o servicio, en costos y en el índice de inversión para su ingreso; todo depende de que tan elevadas sean las barreras de acceso a la industria y de cómo va a responder la competencia ya establecida. En el caso contrario, cuando las barreras son bajas, los aspirantes esperan poca “agresividad” de los competidores y la rentabilidad se vuelve moderada.

Las barreras de entrada se consideran como fuentes de ventaja para los competidores establecidos, enseguida se mencionan:

- ✓ Economías de escala por parte de la oferta.
 - ✓ Beneficios de escala por parte de la demanda.
 - ✓ Costos por el cambio de clientes.
 - ✓ Requisitos del capital.
 - ✓ Beneficios para los miembros independientemente del tamaño.
 - ✓ Acceso desigual a los canales de distribución.
 - ✓ Política restrictiva del gobierno.
- La influencia de los proveedores. Los proveedores influyentes son valiosos porque cobran un precio elevado, limitan su calidad o servicios, o al traspasar sus costes de participación en la industria; cualquier tipo de proveedor puede obtener la máxima rentabilidad del mercado.

Toda industria requiere de un grupo selecto de proveedores y es influyente solo si:

- ✓ Esta más concentrado que la industria a la que vende.
 - ✓ El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios.
 - ✓ Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costos y a proveedores inestables.
 - ✓ Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí.
 - ✓ No existe substitutivo alguno del producto que ofrece el grupo proveedor.
 - ✓ El grupo proveedor puede amenazar, de forma creíble, con integrarse a la industria.
- La influencia de los compradores. Es el factor que provoca la verdadera competencia entre los participantes del mercado, pues son ellos los que acaparan el valor al forzar la

baja de los precios, exigiendo mayor calidad y prestaciones. Cuando las industrias son sensibles al precio, los consumidores emplean ese factor de presión para que reduzcan sus precios a través de su capacidad de negociación, y son solo influyentes si:

- ✓ Existen pocos compradores, o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor.
 - ✓ Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí.
 - ✓ Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costos al cambiar de vendedor.
 - ✓ Los compradores pueden amenazar con reiterarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables.
- La amenaza de los sustitutos. Este factor tiene la característica de hacer la acción similar a la del producto que se encuentra en el mercado, pero de una manera distinta, a veces llegan a resultar imperceptibles ya que pueden parecer muy distintos. Cuando un sustituto resulta ser muy amenazante, este limita el potencial de rendimiento de la industria y coloca un techo en los precios, por eso es que debe ser importante que las empresas busquen estrategias para distanciarse de los sustitutos porque en el caso contrario, provocará disminuir su rentabilidad e inhibirá su capacidad de crecimiento.

Solo se considera amenaza de un sustituto cuando:

- ✓ Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria.
 - ✓ Para el comprador, el costo de pasarse de un producto y/o servicio a otro es muy bajo.
- La rivalidad entre los competidores existentes. Este fenómeno se manifiesta en los descuentos de los precios, mejoras en el producto, campañas de publicidad atractivas y mejoras en el servicio. Para la disminución del potencial del beneficio del mercado depende de la intensidad de competencia que existe y la base sobre la que compiten.

La intensidad de la rivalidad es mayor si:

- ✓ Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia.
- ✓ El crecimiento de la industria es lento.
- ✓ Las barreras de salida son elevadas.

- ✓ Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo.
- ✓ Las compañías no pueden interpretar las señales de los contrincantes, enfoques de competitividad y objetivos.

La figura 3.7.3.1 muestra la síntesis de las cinco fuerzas de Porter.

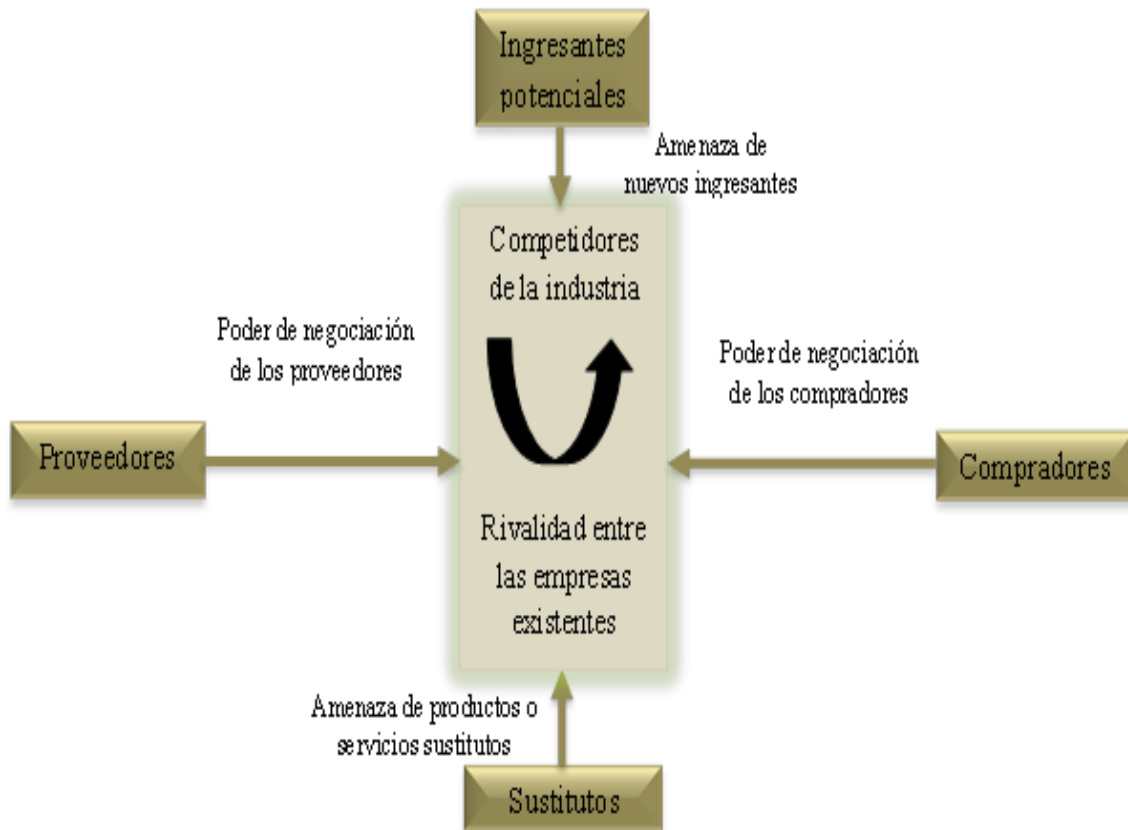


Figura 3.7.3.1 Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

3.7.4 Balanced Scorecard

¿Qué es el Balanced Scorecard? Es un conjunto de medidas cuidadosamente seleccionadas derivadas de la visión y misión de la organización, estas medidas tienen la finalidad de ser usadas por los líderes para comunicar, implementar y desarrollar en integración con su equipo, también sirve como medio de comunicación a las partes externas que deben conocer los resultados y a todos los impulsores involucrados en el desarrollo, desempeño y evolución de la organización (Niven, 2003).

El Balanced Scorecard puede considerarse como metodología o técnica de gestión que sirve como apoyo a las organizaciones para transformar sus estrategias en objetivos medibles, alcanzables y perdurables entre sí, logrando que los comportamientos de las personas clave y los recursos de la compañía se encuentren alineados (Amo, 2011). Esta herramienta a su vez debe ser flexible y ágil porque así permitirá que la información que se encuentra en ella pueda manipularse de manera rápida, sencilla y con tiempo oportuno, entonces así las acciones que se derivan, sean tomadas de manera eficaz (Curto, 2012).

Josep Curto (2012) enmarca los beneficios de la implantación del Balanced Scorecard en las organizaciones de cualquier industria, las cuales son:

- Define y clarifica las estrategias.
- Suministra una imagen del futuro mostrando el camino que conduce a él.
- Comunica la estrategia a toda la organización.
- Permite alinear los objetivos personales con los departamentales.
- Facilita la vinculación entre el corto y el largo plazo.
- Permite formular con claridad y sencillez las variables más importantes objeto de control.

El Balanced Scorecard permite medir el rendimiento de las compañías, ya que no solo queda en la medición de índices financieros sino que mide objetivos organizacionales y departamentales lo que lo hace un sistema integral y de impacto, proporciona puntos de vista de todos los involucrados (inversores, clientes y empleados). AT&T, Eastman Kodak, American Express, Taco Bell, Exxon/Mobil, Chase Manhattan Bank y PriceWaterhouseCoopers son ejemplo de compañías que han adoptado esta herramienta como un concepto de estrategia que monitorea cuatro áreas diferentes de actividad: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos de negocio y perspectiva de aprendizaje y mejora (Valhondo, 2010).

La figura 3.7.4.1 muestra las perspectivas en alineación con la misión, visión y valores.

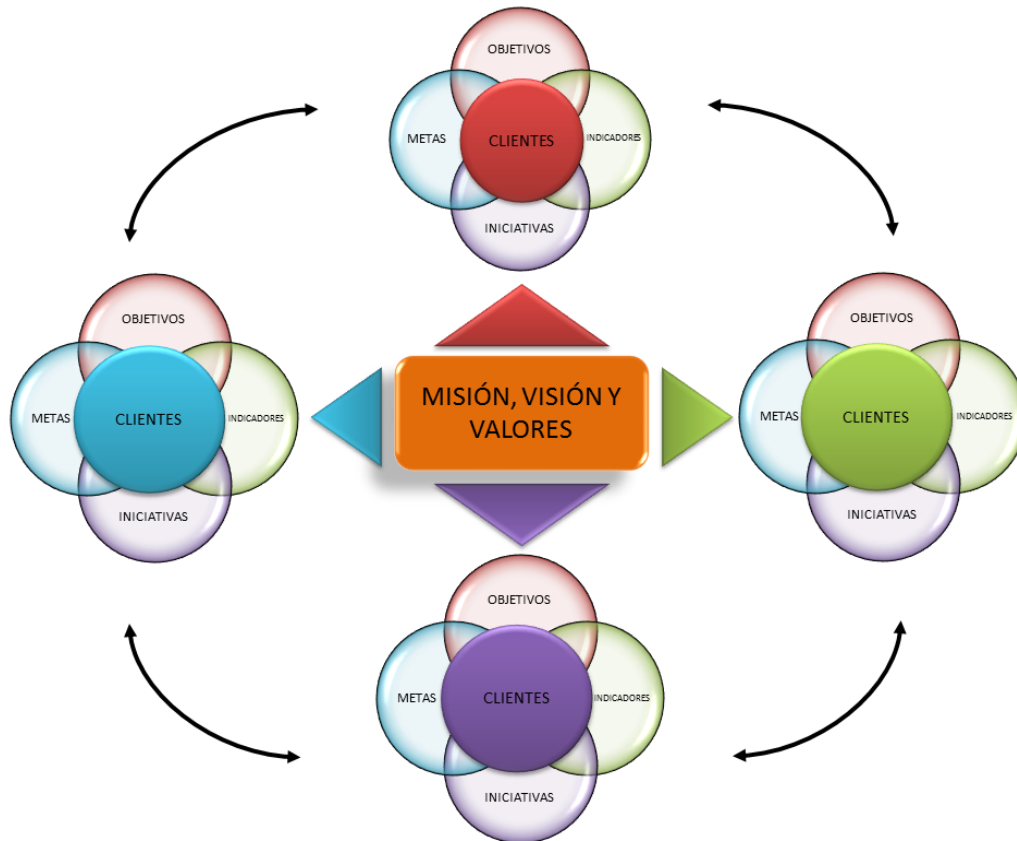


Figura 3.7.4.1 Visión y estrategia en el Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia con información de Kaplan y Norton (1996).

¿Qué es a lo que hace referencia cada perspectiva? A continuación se explica cada una de ellas, de acuerdo a Amo (2011):

Perspectiva financiera: en ella se establecen las necesidades de satisfacer a los accionistas, los objetivos que se plasman en esta perspectiva dan el enfoque a los objetivos e indicadores de las otras perspectivas.

Perspectiva cliente: en esta se determinan los objetivos e indicadores que ayudaran a satisfacer las necesidades del cliente además de los rubros que fortalecen a la compañía en el mercado.

Perspectiva procesos: para poder cubrir las necesidades del cliente se deben contar con procesos excelentes donde se desarrollan estrategias con el enfoque de competencia y valor agregado.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento: una organización debe ser capaz de innovar, desarrollar, construir y mantener los recursos y las infraestructuras que apoyen a la

consecución de los anteriores objetivos de las otras perspectivas. También mide identifica y mide a los activos intangibles críticos para la implementación de las estrategias.

No olvidemos que todas las perspectivas en conjunto con sus objetivos e indicadores deben de estar alineados a la misión, visión y valores de la compañía.

3.8 Ventaja competitiva.

De acuerdo a la Real Academia Española, define la palabra ventaja como “superioridad o mejoría de alguien o algo respecto de otra persona o cosa.” o “Excelencia o condición favorable que alguien o algo tiene”. Mientras que la palabra competitividad la conceptualiza como “Capacidad de competir” y “Rivalidad para la consecución de un fin”.

Uno de los mayores precursores de la ventaja competitiva es Michael Porter (2009) y dice que es una oferta que depende del valor único que se le da a la cadena de producción, por lo cual implica ser un sistema de contrapartidas diferentes al de los rivales con actividades que pasan a fortalecer unas a otras. La ventaja competitiva tiene como finalidad crear productos o servicios de una forma diferente y que destaquen ante los competidores de la industria, para poder lograr esto es importante que las compañías identifiquen ese factor y hagan los arreglos organizacionales necesarios para poder obtenerla, desarrollarla y mantenerla en el tiempo, ya que les dará las condiciones para competir y, por ende, obtiene mejores resultados que aquella que carece de su ventaja competitiva (De La Fuente y Muñoz, 2003).

Las ventajas competitivas de una compañía deben ser apreciadas desde la visión del cliente a través de la adquisición del producto y/o servicio que ofrece una compañía y que otra no lo hace, del cual obtiene la calidad que solicita, menos costo, fácil ubicación, entre otros; esto sucede cuando se tiene dominio del mercado. Las fuentes de donde se adquiere la ventaja competitiva son tanto internas como externas, ya sea que las que ofrece la región donde se encuentra ubicada la organización o las que se desarrollan dentro de la empresa (Solanas y Sabaté, 2011).

De acuerdo a Porter (2009), dice que la rivalidad es un fenómeno natural que se presenta en las industrias, pero esta se ve alterada por las fusiones o adquisiciones, por lo cual, genera nuevas capacidades y formas de competir. Por otro lado, la innovación tecnológica es otro factor que afecta la competencia, pues quien pueda poseer de esta ventaja, obtiene mayores

beneficios; pero para el caso contrario, esas compañías logran fracasar y mueren. Eliminar a los rivales se considera una estrategia muy arriesgada, ya que no deja de ser una industria que se cierre, sino que se encuentra a la espera de otros competidores que llegan con más fuerza y buscan causar mayor impacto entre los consumidores.

En otra perspectiva, Porter (2009), los países hacen un aporte muy interesante e importante a los mercados económicos y a las industrias, es por eso que cuando triunfan, las circunstancias nacionales proporcionan un ambiente de apoyo al mejoramiento y la innovación. Para la creación de competitividad se requiere de una perspicacia para definir las nuevas formas de competir, de soportar el riesgo que esto involucra y de invertir para lograr los resultados de los riesgos que se están llevando a cabo. Otro aspecto de triunfo en los países es que sus centros de operaciones los ubican en otros lugares que les proveen de los recursos que ellos carecen y que les ayudan a complementar dichas operaciones. Las características principales por las que un país, su mercado y sus industrias alcanzan el éxito son:

- Situación de los factores.
- Condiciones de la demanda.
- Industrias correlativas o coadyuvantes.
- Estrategia de la empresa, estructura y competencia.

CAPITULO IV. MARCO CONTEXTUAL.

A lo largo de este apartado se dará a conocer lo que se está desarrollando tanto de manera internacional como regional en la aplicación de modelos de gestión y sus herramientas de ventaja competitiva, esto se hace a través de revisiones de publicaciones, sus investigaciones y los resultados que obtuvieron.

4.1 Planeación Estratégica y la globalización.

La Planeación Estratégica (PE), sirve como un medio para preparar a las empresas de los problemas futuros que se puede enfrentar, adquieren habilidades para explorar alternativas de decisión de calidad para que estas además sean rápidas y claras, por esta razón es que se espera mayor impacto de la PE en países desarrollados donde el desarrollo cultural, político, económico y tecnológico proporcionan las condiciones óptimas del uso de herramientas de competitividad sofisticadas. Aun así los empresarios consideran que la implementación de la PE requiere de tiempo, habilidad para planear, solvencia económica y un ambiente estable, por lo que son muy pocas compañías las que logran el desarrollo de este plan. (López, 2005).

La planeación de negocios es considerada como una actividad importante para la toma de decisiones en una organización, es por esta razón por la que se requiere apoyo de actividades igualmente esenciales para lograr la misión de la organización y que ayudará a enfrentar un alto grado de competencia en la globalización actual. Es por eso que la innovación un factor impulsor de las actividades de la planeación estratégica, tecnológica y de gestión del conocimiento, solo así las empresas pueden asegurar su permanencia en el mercado haciendo frente a los entornos competitivos actuales (Sánchez y Álvarez, 2005).

Innovar en las operaciones ha hecho que empresas globales tengan éxito en sus mercados y además descolocaron a empresas importantes que gobernaban dicha industria. Empresas como Toyota, Dell, Ikea, SouthWest o Zara transformaron su forma de operar y lograron desbancar a compañías como General Motors, American Airlines o IBM. Dell es un ejemplo claro de éxito en su mercado y esto no se debió a las innovaciones de su producto o a campañas publicitarias muy sofisticadas, sino en la transformación e innovación de sus operaciones (Moscoso, 2006).

Una nación se considera competitiva solo si es capaz de utilizar eficientemente sus recursos y que lo lleve a alcanzar altos niveles de productividad, por ende, su población logra buenos niveles de vida. Ha sido en los últimos veinte años en los que la globalización se ha hecho más presente y tomado más fuerza; medir la competitividad se ha vuelto una moda y una necesidad, esta actividad la realizan empresas nacionales e internacionales y las plasman en el Foro Económico Mundial, donde se exponen, ante el Reporte Global de Competitividad, las herramientas de evaluación comparativa a los líderes empresariales y políticos para identificar los obstáculos a la mejora de la competitividad de las naciones (Buendía, 2013).

4.2 Planeación Estratégica en México y su ejecución.

En el ámbito nacional, cabe mencionar que la PE se considera como un proceso formal que genera resultados para un sistema integrado, aunque es importante tomar en cuenta que el proceso debe realizarse paso a paso sin perder de vista que es un pensamiento estratégico. Se debe aclarar que la PE no es solo un pensamiento, ya que se debe actuar de forma racionalizada y descompuesta en las estrategias a implementar (Vargas y López, 2012).

En México, una encuesta realizada por Deloitte y Stracienta arrojó que al menos un 50% de empresas mexicanas con estrategias de negocios sufren de deficiencias para ejecutarlas y por lo tanto, serán dependientes de los factores externos si es que no logran adoptar mejores acciones para alinear su planeación con la ejecución de sus estrategias. Esta encuesta precisó que el 36% de las compañías que se consultaron las estrategias están impuestas por los directores generales y de las cuales no se encuentran involucrados los encargados de las áreas.

En esta encuesta titulada “Madurez en la Planeación Estratégica de las Empresas en México”, arrojó que el 47% de las compañías que logran alinear su planeación y ejecutan adecuadamente sus estrategias obtienen una recompensa con rendimientos superiores al 20% de las inversiones generadas. Además esta misma encuesta reveló que el 40% de las empresas no dan un adecuado seguimiento a los riesgos que surgen por la implementación de un plan estratégico, mientras que un 29% lleva a cabo planes de acción que los posibilita a estar en escenarios alternos. El CEO de Stracienta, José Vieria Lima, aproxima que el 50% de organizaciones mexicanas realizan planes estratégicos donde se ven involucrados los directores generales y todo su personal.

En México se considera que la globalización que se ha presentado en los mercados y la prácticamente desaparición de las barreras arancelarias, ha hecho que los diferentes agentes económicos, políticos, administrativos, sociales, entre otros, implementen estrategias que combatan a las reglas dinámicas internacionales. Se dice también que ante los problemas de ineficiencia, ineficacia y falta de competitividad, surgieron nuevos enfoques que permiten conseguir mayores ventajas, donde las decisiones se descentralizaron de los distintos niveles de administración, consiguiendo que sea la habilidad del pensamiento estratégico quien impulse la ventaja competitiva. (Menéndez y Becerril, 2005).

4.3 Industrias metal-mecánicas en el Estado de Tlaxcala.

En el Estado de Tlaxcala, de acuerdo a la Secretaria de Economía a través del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), se ha impulsado el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas para fomentar el emprendimiento de los nuevos empresarios, lamentablemente para estas compañías les resulta difícil medir su rendimiento o identificar su aspecto competitivo, pues su estrategia de negocio se determina a un corto plazo, hablando de las medidas no financieras, ya que las financieras se alcanzan debido a que buscan entrar al mercado, lo que conlleva a lo que mencionamos anteriormente, la convergencia estratégica y después a la mortalidad.

La correcta PE nos ofrece técnicas para que las organizaciones se puedan ver tanto interna como externamente y que estén encaminadas hacia el mismo objetivo, concluyendo todos sus procesos e involucrando a todos sus recursos y factores, logrando así la divergencia estratégica.

En el Estado se encuentran establecidas zonas o ciudades industriales, el registro se tiene en el Sistema Mexicano de Promoción de Parques Industriales (SIMPPI) basada en la Norma Mexicana de Clasificación de Parques y también se toma información de la Secretaria de Desarrollo Económico (SEDECO) en su directorio empresarial para la identificación de empresas metal-mecánicas establecidas en el Estado de Tlaxcala. A continuación se muestran los datos:

- Ciudad Industrial Xicoténcatl I.
 - ✓ FAMTO Internacional, S.A. de C.V.

- ✓ Fabricaciones Especializadas de Tlaxcala, S.A. de C.V. (FETSA).
- Ciudad Industrial Xicoténcatl II.
 - ✓ Trefilados Inoxidables de México, S.A. de C.V.
- Ciudad Industrial Xicoténcatl III.
 - ✓ Servicios Integrales en Ingeniería de Manufactura, S.A. de C.V.

Parque Industrial Xiloxotla.

- ✓ Flowserve FSD México, S.A. de C.V.
- ✓ Proyectos y Construcciones Metalmecánica Industrial y de Servicios, S.A. de C.V.
- Otros lugares del Estado.
 - ✓ Bicileyca, S.A. de C.V.
 - ✓ Cajas y Remolques de Volteo Ruano, S.A. de C.V.
 - ✓ Manufacturas PATH, S.A. de C.V.
 - ✓ Mecatrónica Ingenieros Asociados, S.A. de C.V.
 - ✓ Maquinados VILPRO, S.A. de C.V.
 - ✓ Cajas y Remolques Corpus Christi, S.A. de C.V.
 - ✓ SERME de México, S.A. de C.V.

4.4 SERME de México, S. A. de C. V.

SERME de México, S. A. de C. V., es una empresa fundada en la Ciudad de Apizaco, Tlaxcala, esta compañía se dedica al maquinado de piezas metálicas para maquinaria y equipo en general, la cual cuenta con 11 años de experiencia siendo en sus inicios conocida con el nombre de Maquinados Industriales de Precisión, pero debido a la expansión de ella en el mercado hacen cambio de nombre con el que actualmente se conoce y se convierten en una empresa formal para formar parte de la cartera de proveedores de las industrias para las que colaboran.

Actualmente cuenta con 11 personas laborando en la empresa, la mayor parte operativos, un administrativo y los socios, SERME de México, S.A. de C.V., se dedica al maquinado de piezas metálicas, ofreciendo una amplia gama de productos y de materiales ya que ellos se adaptan a las necesidades de sus clientes; entre sus principales productos se encuentran las

piezas maquinadas en torno y fresadora como lo son tuercas, tornillos, levas, cuchillas, engranes, entre otros.

El organigrama de la compañía está constituido como se muestra en la figura 3.4.1.

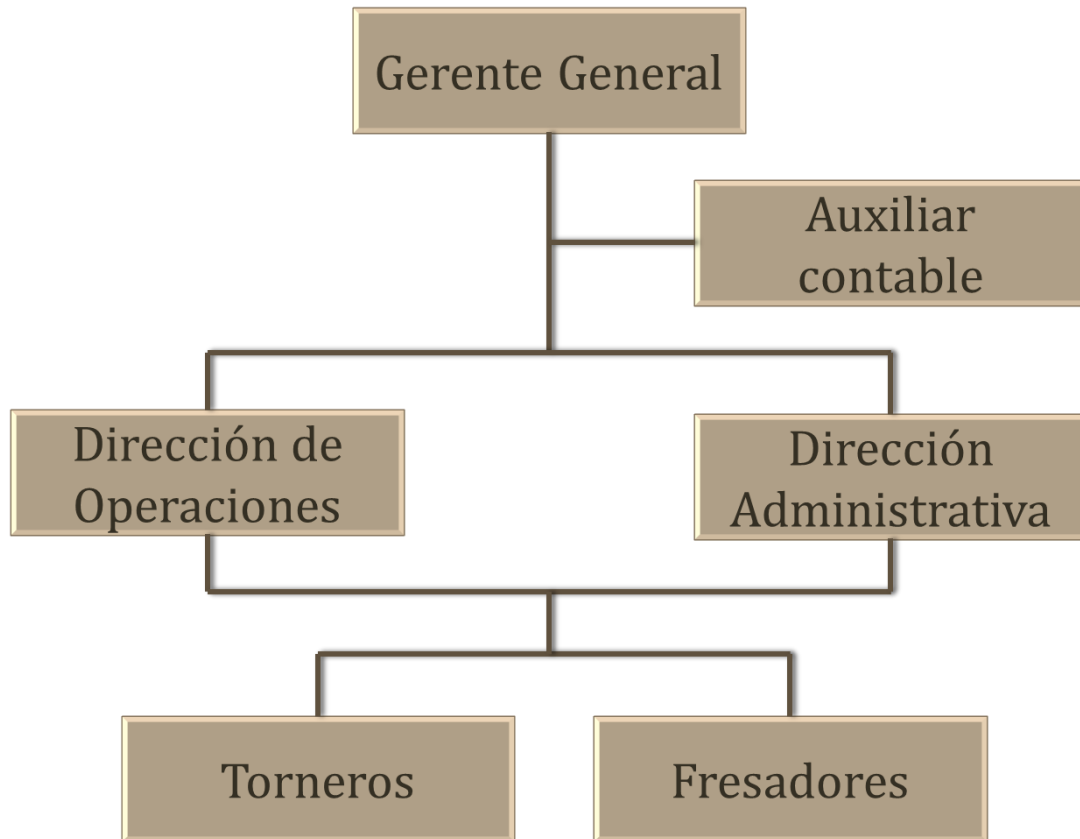


Figura 4.4.1 Organigrama de SERME de México, S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración propia con información de SERME de México, S.A. de C.V.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA.

En el desarrollo de este apartado se presentan los pasos necesarios para llevar a cabo la formulación del modelo de gestión y la identificación de los principales factores de divergencia, así como también el desarrollo de las herramientas de competitividad. La implementación de esta metodología nos permitirá establecer la secuencia lógica de dichas herramientas para un mejor alcance investigativo.

5.1 Tipo de investigación.

Este proyecto es una investigación no experimental ya que se basa en recolectar los datos tal y como son en la realidad, no implica alguna manipulación intencional de las variables y se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después dar paso a analizarlos

Este proyecto se caracteriza por ser un estudio exploratorio, pues no han existido estudios previos para identificar los factores divergentes que agreguen ventaja competitiva al caso de investigación, además de la nula aplicación de un modelo de gestión que impacte en sus operaciones. Se adhiere también como un estudio descriptivo, ya que se identificarán las propiedades, características y el perfil o perfiles que integran a la organización mediante una herramienta de medición y la cual ayudará a determinar la situación actual y deseada de la empresa, otro punto importante es identificar la ventaja competitiva de la empresa y las estrategias para afrontar el fenómeno actual de globalización. También se considera del tipo correlacional debido a que se identificará la relación e impacto que tiene el diseño de un modelo de gestión con el alcance de las metas, objetivos y los factores divergentes de la organización.

De acuerdo a lo antes mencionado, esta investigación tiene la característica de ser mixta debido a que será una combinación del enfoque cuantitativo, ya que se analizarán los factores causales y cuáles serán los efectos del resultado, además de analizar la realidad objetiva de la organización y cualitativo porque la investigación se conducirá en ambientes naturales, profundizará en las ideas que rodean el proyecto, tiene una gran amplitud de impacto y contextualizará el fenómeno ocurrente.

5.2 Metodología de investigación.

A continuación se presenta la delimitación de la metodología, la figura 5.2.1 muestra los pasos a desarrollar.

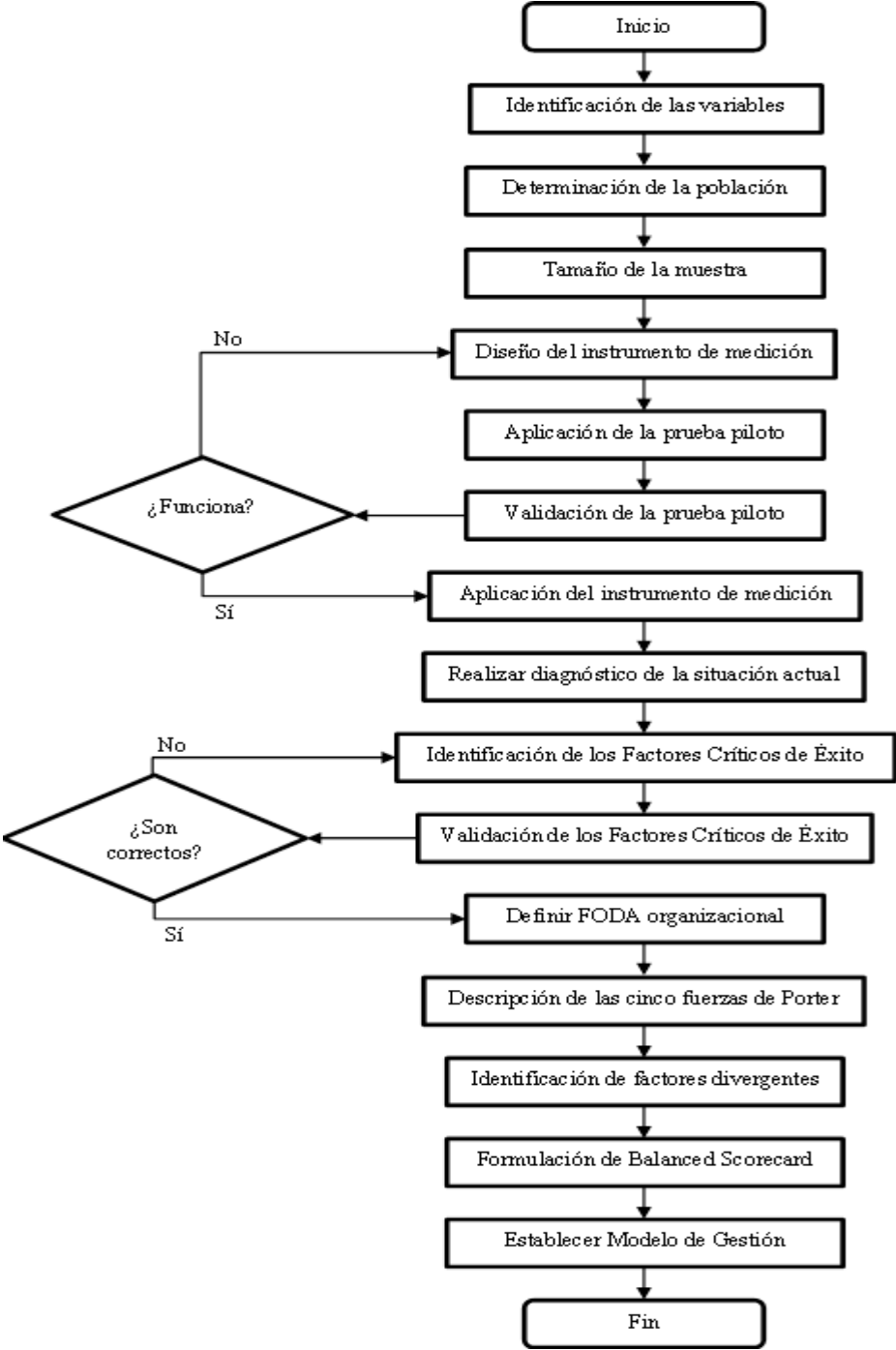


Figura 5.2.1 Metodología de investigación

Fuente: Elaboración propia

5.3 Definición de las variables

Estas se determinaron con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de investigación anteriormente mencionadas.

- Variable dependiente:
 - ✓ Nivel de implementación del modelo de gestión. Esta variable se medirá de acuerdo a los elementos que conformen al modelo y cuáles de ellos se ha logrado su implementación en la empresa. La construcción de este modelo dependerá de cómo funcionen y reaccionen a través del tiempo los factores que intervienen en él.

- Variables independientes:

Estas son las variables que afectan el desarrollo del modelo de gestión, siendo de dos tipos, las que controla directamente la organización (internas) y las que controla de acuerdo a su comportamiento (externas).

 - ✓ Variables internas: ingresos económicos, rentabilidad del negocio, calidad de los procesos, productividad laboral, satisfacción por capacitación, satisfacción de la plantilla laboral.
 - ✓ Variables externas: satisfacción del cliente, satisfacción de los proveedores.

5.4 Determinación de la población.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en su Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2014), existe en el Estado de Tlaxcala un total de 129 empresas metalmecánicas dedicadas a la fabricación de piezas metálicas para maquinaria y equipo en general a través de torno y fresa. Este sector se encuentra en desarrollo debido a la creación de parques, ciudades y corredores industriales en el Estado y en ellas la llegada de nuevas empresas que ocupan gran cantidad de maquinaria para la creación de sus productos y servicios, lo cual conlleva al mantenimiento de las mismas para que estas grandes empresas cumplan con sus estándares de producción, es aquí donde entra el sector de estudio ya que se encuentra en oportunidad de desarrollo para la fabricación de las piezas que componen a la maquinaria y equipo que utilizan dichas empresas.

Tlaxcala se ha convertido en un Estado de relevante importancia para la industria manufacturera, pues su infraestructura carretera es ideal para las empresas y para las relaciones de negocios que estas mismas necesitan. Las empresas que conforman la población de la industria de fabricación de piezas metálicas para maquinaria y equipo en general, las cuales tienen las características de ser pequeñas empresas, establecidas en los municipios del Estado de Tlaxcala, cuentan con 0 a 10 empleados; el estudio se realizara con empresas que cumplan con las mismas características.

5.5 Tamaño de la muestra.

Esta investigación se llevara a cabo mediante el muestreo por juicio, ya que se hizo previamente la actividad de encuestar a estas empresas, pero no se obtuvo una respuesta favorable para la proporción de información que se requería, es por esta razón que se aplica este tipo de muestreo no probabilístico, que como menciona Prieto (2013), este tipo de muestra, sus elementos se seleccionan de forma intencional porque simplemente se considera que sirven para los objetivos del estudio, además de que aportan la información que necesitan los investigadores. El estudio se aplicará en la empresa SERME de México, S. A. de C. V., ya que ha permitido tener acceso a ella y a su información, pues también presentan la necesidad de diseñarles un modelo de gestión para identificar sus factores divergentes y obtener ventaja competitiva.

5.6 Diseño del instrumento de medición.

Para comenzar la investigación se hará mediante la aplicación de una encuesta que pueda proporcionar la información necesaria y continuar con los pasos de la metodología, dicha herramienta permitirá identificar ciertos factores para analizar la situación actual de la organización, las preguntas que lo conforman son de opción múltiple. La figura 5.6.1 muestra dicha encuesta.

CUESTIONARIO: DIVERGENCIA ESTRATEGICA PARA LA VENTAJA COMPETITIVA

A continuación se presentan una serie de cuestionamientos relacionados con la Planeación Estratégica de la empresa.
Por favor marque el cuadro con una X a la respuesta que vaya de acuerdo a su propia experiencia y organización.

Nombre de la empresa: _____
Ubicación: _____
Número de empleados: _____

1 ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 De los principios fundamentales de su organización ¿cuáles están definidos?

Misión	Visión	Valores	Políticas de calidad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otro (especifique)

3 Como líder de la organización ¿en qué actividades de gestión participa?

	Aportando recursos para sistema de gestión	Platicando con sus empleados	Revisando sus sistemas de gestión
Cursos de formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>			

Otro (especifique)

4 Indique el medio en el que definió su mercado

Informes de estudio de mercado	Informes de asociaciones	Estudios comparativos	Informes acerca de la competencia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otro (especifique)

5 Indique la(s) opciones que utiliza para recolectar y analizar la información de sus clientes

Buzones de sugerencias	Encuestas de clientes	Informes de grupos focales	Informe de quejas y reclamaciones	Estudios de mercado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otro (especifique)

6 Indique la(s) opciones que utiliza para recolectar y analizar la información de sus empleados

Buzones de sugerencia	Encuestas de clima laboral	Entrevistas con los empleados	Otro (especifique)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

7 Indique la(s) opciones que utiliza para recolectar y analizar la información de sus accionistas

Juntas directivas	Informes directivos	Otro (especifique)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

8 Indique la(s) opciones que utiliza para recolectar y analizar la información de su mercado

Estudio de mercado	Encuestas posventa	Encuestas de salida	Evaluaciones al desempeño
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otros (especifique)

9 ¿Qué herramientas tiene implementadas en su organización para planificar sus estrategias?

Balanced Scorecard	Indicadores	FODA	Otro (especifique)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

10 Elija la opción en que tiene documentado sus objetivos y planes organizacionales

Políticas	Planes	Manual de organización	Otros (especifique)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

11 ¿De qué manera tiene documentado su organigrama y descripción de puestos?

Organigrama	Manual de organización	Descripción de puestos	Manual de funciones
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otros (especifique)

12 Indique las opciones con las que cuenta su organización para el desarrollo del desempeño de sus empleados

Planes de Carrera	Planes de Desarrollo	Planes de Sucesión	Planes de Promoción
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otros (especifique)

13 ¿Conoce a su competencia?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14 ¿Ha estudiado a su competencia? Mencione la herramienta que ha utilizado

Si	No	Herramienta
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

15 ¿Identifica a los productos sustitutos que lo amenazan?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16 ¿Cuenta con algún plan para enfrentar a esos productos sustitutos? Mencione la herramienta que ha utilizado

Si	No	Herramienta
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Agradezco mucho su apoyo al contestar este cuestionario.
Hasta luego.

Figura 5.6.1 Instrumento de medición (versión 1)

Fuente: Elaboración propia

5.7 Validación del instrumento de medición.

Esta actividad se hace con la finalidad de que el instrumento de medición sea confiable para su aplicación y con ella tener la información que se requiere y que nos ayudará en la investigación, para determinar la confiabilidad del instrumento se hará mediante el método de formas alternas, en el cual se aplicará el instrumento de medición dos veces con una diferencia de tiempo corta, para esto se harán dos versiones diferentes, pero serán equivalentes en la información que se investiga, el Gerente General contestará estas dos versiones del instrumento. La primera versión de encuesta que se aplicó fue la señalada en la figura 4.6.1, y de la que se observó que la información no era totalmente clara y faltaba profundizar en los temas, además de que las preguntas se realizaron de manera muy general, por este motivo es que se diseña nuevamente el instrumento de medición con la finalidad de que se profundice en la investigación y se facilite la detección de los FCE. El cuadro 5.7.1 plasma los resultados obtenidos de la encuesta versión 1.

Cuadro 5.7.1 Resultados de la encuesta versión 1.

No.	Pregunta	Respuesta
1	La empresa cuenta con un Plan Estratégico	No
2	Qué principios fundamentales de la empresa están definidos	Ninguno
3	Como líder, en qué actividades de gestión participa	Ninguno
4	Indique el medio con el que definió su mercado	Informes de estudio de mercado
5	Herramientas para recolectar y analizar la información de sus clientes	Ninguno
6	Herramientas para recolectar y analizar la información de sus empleados	Entrevista con los empleados
7	Herramientas para recolectar y analizar la información de sus accionistas	Ninguno
8	Herramientas para recolectar y analizar la información de su mercado	Ninguno
9	Herramientas implementadas para la planificación de sus estrategias	Ninguno

10	Documentación de planes y objetivos organizacionales	Ninguno
11	Documentación de su organigrama y descripción de puestos	Ninguno
12	Planes para el desarrollo de sus empleados	Ninguno
13	Conocimiento de la competencia	Si
14	Estudio de la competencia	No
15	Identificación de los productos sustitutos	A que productos se refiere
16	Cuenta con algún plan para enfrentar los productos sustitutos	No

Fuente: Elaboración propia

5.8 Instrumento de medición.

La encuesta se formula para identificar qué tiene y cuáles son las carencias de la compañía y establecer la situación actual de la operación de todos sus departamentos bajo las perspectivas del Balanced Scorecard, esta herramienta permitirá el desarrollo de los FCE y la ventaja competitiva con los que se trabajaran en esta investigación. Para el caso de la segunda versión aplicada se muestra en la figura 5.8.1, sus preguntas constan de dos tipos, dicotómicas y abiertas, proporcionando una mejor información además de que facilita su análisis.

ENCUESTA

PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DE LA EMPRESA DEL SECTOR METALMECANICO DEDICADA AL MAQUINADO DE PIEZAS METÁLICAS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE APIZACO, TLAXCALA.

Por favor conteste la información que se solicita.

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

No. de empleados: _____

Años de experiencia: _____

Producto o servicio que comercializa: _____

Estrategias

1. ¿Tiene definidos su misión, visión y valores?

Si No

2. ¿Su personal conoce los puntos anteriormente mencionados?

Si No

3. ¿Tiene definidos los objetivos de su empresa?

Si No

4. Si tiene definidos sus objetivos ¿En base a qué los establece? _____

5. ¿Utiliza canales de comunicación con su personal?

Si No

6. ¿Su personal conoce las estrategias organizacionales?

Si No

Clientes

7. ¿Estableció alguna herramienta para definir su mercado meta?

Si No

8. ¿Identifica a sus clientes principales?

Si No

9. ¿Aplica una herramienta para conocer las necesidades de sus clientes?

Si No

10. ¿Utiliza alguna herramienta para medir la satisfacción de sus clientes?

Si No

11. ¿Cómo realiza la entrega de su producto a sus clientes?

El cliente asiste La empresa entrega el producto
a la empresa al cliente hasta su domicilio

Proveedores

12. ¿En dónde se encuentran ubicados sus principales proveedores? _____

13. ¿Quiénes son sus principales proveedores? _____

14. ¿Las estrategias de negociación con sus proveedores le es favorable?

Si No

Procesos

15. ¿Tiene definidos sus procesos?

Si No

16. ¿Qué medio utiliza para transmitirlos a su personal? _____

Personal

17. ¿Cuenta con algún proceso de reclutamiento?

Si No

18. ¿Toma en cuenta las necesidades de sus empleados?

Si No

19. ¿Cuenta con algún programa de capacitación?

Si No

20. Si aplica un programa de capacitación ¿Con qué periodicidad lo aplica? _____

21. ¿Cuenta con alguna herramienta para medir el clima laboral de su empresa?

Si No

22. ¿Mide la productividad de su personal?

Si No

23. ¿Utiliza una herramienta para conocer la satisfacción de su personal?

Si No

Competidores

24. ¿Conoce a su competencia?

Si No

25. ¿Sabe en donde se encuentran ubicados?

Si No

26. ¿Conoce los productos y/o servicios que ofrece su competencia?

Si No

27. ¿Con qué periodicidad analiza a su competencia? _____

28. ¿Identifica a los principales clientes de su competencia?

Si No

29. ¿Identifica los productos que puedan sustituir a los que usted oferta?

Si No

Accionistas

30. ¿Tiene planes para expandir su mercado?

Si No

31. ¿Cuenta con la infraestructura para aumentar su producción?

Si No

32. ¿Ha pensado en realizar alianzas con su competencia?

Si No

Figura 5.8.1 Instrumento de medición (versión 2)

Fuente: Elaboración propia.

Mediante el análisis de los resultados, la encuesta de la versión dos proporciona mayor información además de que sus preguntas ofrecen mayor profundidad para conocer qué actividades realizan y cuáles no, con esta información se identifican los Factores Críticos de Éxito (FCE) de la empresa. Dicha encuesta se aplica nuevamente al Gerente General para comenzar a conocer, mediante su punto de vista, la operación de la empresa.

5.9 Resultados de la herramienta de medición.

Ante el diseño de una herramienta de medición aplicada al Gerente General de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados que están plasmados en el cuadro 5.9.1 y los cuales muestran un panorama amplio de las actividades, herramientas y filosofías que sí y que no se ejecutan dentro de la organización.

Cuadro 5.9.1 Resultados del instrumento de medición

	No.	Pregunta	Si	No
Estrategias	1	Misión, visión y valores establecidos		X
	2	Difusión de la misión, visión y valores		X
	3	Objetivos organizacionales establecidos		X
	4	En base a qué definen sus objetivos	N/A	
	5	Establecimiento de canales de difusión		X
	6	Personal informado de las estrategias organizacionales		X
Clientes	7	Definición del mercado meta		X
	8	Conocimiento de los clientes principales	X	
	9	Identificación de las necesidades de sus clientes	X	
	10	Medición de la satisfacción del cliente		X
	11	Proceso de entrega de producto	X	
Proveedores	12	Ubicación de los proveedores		Puebla y Tlaxcala
	13	Principales proveedores	X	
	14	Las estrategias de negociación son favorables	X	
Procesos	15	Definición de los procesos		X
	16	Medio de comunicación para transmitir los procesos	N/A	
Personal	17	Aplicación de proceso de reclutamiento		X
	18	Necesidades de los empleados	X	
	19	Programa de capacitación		X
	20	Periodicidad de capacitación	N/A	
	21	Medición de clima laboral		X
	22	Medición de la productividad		X
	23	Medición de la satisfacción del personal		X

Competidores	24	Identificación de la competencia	X
	25	Ubicación de la competencia	X
	26	Productos/servicios que ofrece la competencia	X
	27	Periodicidad para analizar a la competencia	X
	28	Principales clientes de la competencia	X
	29	Productos sustitutos	X
Accionistas	30	Planes para expandir su mercado	X
	31	Infraestructura para aumentar producción	X
	32	Alianzas con la competencia	X

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos del instrumento de medición aplicado podemos comenzar a tener una panorámica de cuáles son las buenas prácticas y las debilidades de la empresa, pudiendo así detectar las necesidades y los factores que podemos ocupar para su divergencia.

5.10 Etapa de autoevaluación.

Debido a las situaciones por las que ha transitado la organización, es importante que se realice un análisis del escenario actual en el que se desarrolla para identificar los factores internos y externos que provocan que sucedan dichos sucesos, además que servirá para identificar las fallas o deficiencias que está realizando y ser los principales puntos a atacar.

5.10.1 Revisión y formulación de la visión.

La visión es, de acuerdo a Yates (2008), la visualización de la imagen que se forma en la mente de un concepto abstracto, considera también que es la capacidad que todos tenemos para ver más allá del tiempo y del espacio para construir una imagen de nuestro futuro. A las empresas les resulta importante tener determinadas cuáles son sus metas y cuáles son los caminos que le ayudaran a alcanzarlas, lo que muestra la capacidad de tender un puente entre “lo que es” y “lo que puede ser”.

Para el caso de la organización, su visión la ha mantenido desde el año de su creación hasta la actualidad, por este motivo es que se realiza una reformulación de la misma, la cual aportará la

visualización concreta de lo que buscan los socios, de acuerdo a las necesidades actuales de la organización.

Con establecimiento de los socios, la visión se describe de la siguiente manera:

“Ofrecer productos metálicos de alta calidad que muestren a la empresa con orgullo y competitividad, logrando el liderazgo del mercado con las mejores herramientas y personal con experiencia, inspirando así la confianza de nuestros clientes.”

Esta visión responde a estas preguntas (Alvarado, 2014):

- ¿Qué y cómo queremos ser?
- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cómo deseamos que nos describan?
- ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
- ¿Qué valores queremos que nos distingan?
- ¿Hacia dónde queremos cambiar?

5.10.2 Revisión y formulación de la misión.

En cuanto a la misión de una organización sirve como justificación de la existencia de la misma y que sirve de guía en sus actuaciones, constituye el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque (Sainz, 2003). Este concepto también se define como el establecimiento de la vocación de la empresa para enfrentar los retos determinados y relaciona el aspecto racional con el emocional o moral de la organización (Chavarría, 2002).

Las preguntas a las que debe responder la misión, son a las clásicas de Peter Drucker (Kotler y Keller, 2009):

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quién es nuestro cliente?
- ¿Cuál es el valor esperado por el cliente?
- ¿Cuál será nuestro negocio?
- ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

En junta y de acuerdo a lo establecido por los socios, la misión de la organización es como se muestra a continuación:

“Consolidar a SERME de México, S. A. de C. V., como una empresa dedicada al maquinado de piezas metálicas ofreciendo a los clientes la más alta calidad y valor en nuestros productos, mejorando continuamente a través del bienestar de sus trabajadores y desarrollando el crecimiento de negocio con sus socios.”

5.10.3 Revisión y formulación de los valores.

Respecto al concepto de valores en una organización, se entiende que son las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en una compañía y cómo debe actuar su factor humano. Su función básica es la de servir como una guía en la conducta que suceden, ya sea en la forma en la que se concibe el liderazgo, delimitar entre lo que está bien y lo que está mal y también sirve como guía para la toma de decisiones (Dvoskin, 2004).

Los valores que rigen a la organización se mencionan a continuación:

- Responsabilidad: cumplimos con nuestras obligaciones hacia con nuestros clientes, comprometiéndonos con sus necesidades.
- Respeto: hacia nuestros clientes, la sociedad, nuestro entorno y nuestros colaboradores.
- Confianza: entregamos servicio de calidad para crear relaciones integrales.
- Crecimiento: buscamos ser cada día mejores para poder medir nuestro éxito, integrando la innovación.

Estos valores han sido establecidos en conjunto con los socios, quienes principalmente deben de llevar a cabo estas acciones y así difundirlo con todo su personal.

5.10.4 Diagnostico de los sistemas y procesos.

En la actualidad SERME de México, S.A. de C.V., se encuentra en la cartera de proveedores de algunas empresas ubicadas en el Estado de Tlaxcala, en los registros de estas mismas tienen identificado qué productos, materiales y servicios son los que se ofrecen además de los precios de cada uno. A continuación se presenta el cuadro 5.2.4.1 donde se señalan las actividades que realizan, ya sean que beneficien o perjudiquen a la organización, es to con la finalidad de identificar las áreas oportunas para mejorar.

Cuadro 5.10.4.1 Diagnostico de actividades de SERME de México, S.A. de C.V.

Perspectiva	Actividades
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - No realizan actividades que eleven el nivel de inversión. - No promocionan el servicio adicional que ofrecen. - Constantemente cubren cuotas de garantías. - Elevado índice de reprocesos.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el número de clientes. - Elevar su nivel de difusión. - Fortalecer la fidelidad de los clientes. - No se mide la satisfacción del cliente. - No existe un sistema de servicio posventa. - Carencia de un sistema de captación de clientes. - Carencia de sistema de primer contacto empresa-cliente. - Atención directa con el cliente.
Aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - No se mide la satisfacción de los empleados. - Alto nivel de rotación de personal. - Bajo nivel de compromiso de los empleados. - No existe un sistema de capacitación. - Trabajador y jefe tienen relación directa. - Bajo nivel de imagen corporativa.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - El diseño de las piezas se hace de manera manual. - Ofrecen dos tipos de servicio: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio: reparación de piezas dañadas.

✓ Fabricación y suministro: fabricación de piezas totalmente nuevas.

- No existe un manual de procesos.
- Existe desubicación de material, herramientas, información y piezas.
- Flexibilidad en los procesos de producción.
- Trabajador y jefe aportan conocimientos en los procesos.
- No se cuenta con estandarización de los procesos.
- Uso de maquinaria manual.
- Carencia de un sistema de comunicación de información.

Fuente: Elaboración propia.

5.11 Obtención de los Factores Críticos de Éxito.

A través de una entrevista a los socios se identifican las áreas que aseguran el éxito e incrementan la competitividad, estas áreas son los FCE que servirán para construir los indicadores de cada perspectiva relacionada al BSC, las cuales a su vez se alinearan a la misión, visión y valores de la compañía. El cuadro 5.11.1 describe que Factores Críticos de Éxito intervienen en las perspectivas.

Cuadro 5.11.1 Tabla de Factores Críticos de Éxito

PERSPECTIVA	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Financiera	- Crecimiento económico
	- Fidelidad
	- Satisfacción de sus necesidades
Clientes	- Captación de nuevos clientes
	- Calidad en sus servicios
	- Identificación de sus necesidades

Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia y eficacia en sus procesos operativos - Establecimiento de sus procesos - Comunicación de los procesos
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de personal - Motivación y compromiso - Sistema de comunicación de información

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

5.12 Validación de los Factores Críticos de Éxito.

Es importante saber que los FCE que se identifiquen son los que se trabajaran en la continuación del análisis, si alguno de estos es erróneo, la investigación en total será de la misma manera, es por ello que se tienen que validar los FCE a través de la herramienta de Causa-Efecto para constatar que se está trabajando correctamente en la línea.

Este diagrama de Causa-Efecto se describe como un gráfico que muestra las relaciones entre una característica y sus factores o causas, también representa de forma ordenada y completa todas las causas que pueden determinar cierto problema y constituye una utilísima base de trabajo para poner en marcha la búsqueda de sus verdaderas causas, es decir, el auténtico análisis Causa-Efecto (Rey, 2003). El cuadro 5.12.1 representa los síntomas, causas y efectos detectados de los FCE.

Cuadro 5.12.1 Relación Causa-Efecto de los Factores Críticos de Éxito.

PERSPECTIVA	SINTOMA	CAUSA	EFECTO
Financiera	No existe un crecimiento económico para inversión.	<p>No miden las razones financieras acordes a la capacidad de inversión.</p> <p>Pago de multas por costos de reprocesos y retrasos de entrega.</p>	<p>No toman decisiones para aumentar la capacidad de inversión.</p> <p>Alto nivel de capital financiero destinado a reprocesos y pago de garantías.</p>

		No existe una estrategia de difusión de otros servicios que ofrece la empresa.	No obtienen un mayor ingreso económico porque los clientes desconocen que otros servicios ofrece la empresa.
Cientes	Se desconoce la satisfacción del cliente.	No se tiene implementada una herramienta que ayude a medir la satisfacción del cliente.	No se tiene registro de que acciones hacen bien o mal la organización para la fidelización de los clientes.
	Servicio posventa	No se tiene aplicado un sistema de servicio posventa.	Desconecta la relación proveedor-cliente y causa una pérdida de ellos.
	No se analizan las necesidades de los clientes.	Trabajan de acuerdo solo a lo que requiere en su momento el cliente.	No se cuenta con una herramienta para conocer las principales necesidades de los clientes.
Procesos	Inexistencia de un manual de procesos.	No existe información técnica que se le pueda proporcionar al operario para que conozca los procesos de fabricación.	No existen procesos estandarizados que aseguren la calidad del producto.
	Escasez de innovación.	Falta de inversión para la infraestructura del área de procesos productivos.	No se logra obtener mayor ventaja competitiva.
	Atrasos en los tiempos de entrega	No se cumple con lo pactado en fechas con los clientes.	Escape de clientes importantes por no cumplir con lo pactado.

	Falta de un programa de capacitación.	No se cuenta con un programa de capacitación para el personal y que motive su desarrollo dentro de la empresa.	Existe fuga de talento humano por la inexistencia del desarrollo de las habilidades de los trabajadores.
Aprendizaje y conocimiento.	Falta de un programa de motivación.	No se cuentan con actividades de motivación, que provoquen el compromiso y lealtad de los empleados.	No existe compromiso por parte de los trabajadores ante la empresa y por tal motivo deciden salir.
	No se tienen definidos los canales de comunicación.	El sistema de comunicación es informal.	Existe fuga de información o desconocimiento de la misma, lo que provoca que exista incumplimiento o procesos erróneos.

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta la información del cuadro 5.12.1, podemos observar que los FCE identificados son válidos para continuar con el desarrollo del Modelo de Gestión.

5.13 Análisis FODA.

Para este caso, en el análisis FODA se estudiarán los factores internos y externos que envuelven a la organización, en el aspecto interno se deben identificar que actividades, factores, recursos u otros elementos tangibles e intangibles hacen que sea única y tenga ventaja contra su competencia, así como también conocer que es lo que carece, que provoca su debilidad, mientras que en el aspecto externo se identifican los mismos componentes que ofrecen oportunidades de mejora, pero también se debe detectar que está ocurriendo en el entorno que puede amenazarla y no permita su completo desarrollo.

Para el desarrollo de esta herramienta es importante conocer lo que opinan los clientes internos y externos de la organización, es por ello que se aplican encuestas de satisfacción para ambos clientes, donde sus respectivas preguntas van de acuerdo a las actividades que aportan en la

empresa. La empresa SERME de México cuenta hasta el momento con 6 empleados a los cuales se les aplicó a todos dicha encuesta. La tabla 5.13.1 hace referencia a los clientes internos.

Tabla 5.13.1 Encuesta de satisfacción laboral (versión 1).

Encuesta de satisfacción laboral (versión 1)

Conteste la siguiente encuesta en relación a la satisfacción de su empleo, siendo: 1 muy malo y 5 como excelente.

ÁREA DE TRABAJO

1	El orden que existe en su área de trabajo es	1	2	3	4	5
2	Tiene claras sus funciones y responsabilidades	1	2	3	4	5
3	Su trabajo le permite desarrollar sus habilidades	1	2	3	4	5
4	Retroalimentación del desempeño de su trabajo	1	2	3	4	5

DIRECCIÓN

5	Conocimiento y dominio de sus funciones del responsable de área	1	2	3	4	5
6	Habilidad para la solución de problemas	1	2	3	4	5
7	Claridad en la delegación de funciones	1	2	3	4	5
8	Toma de decisiones con la participación del personal	1	2	3	4	5
9	Retroalimentación de aspectos que afectan mi desempeño	1	2	3	4	5

RELACIÓN DE TRABAJO

10	Percepción de la relación con sus compañeros	1	2	3	4	5
11	Colaboración entre compañeros	1	2	3	4	5
12	Integración en el equipo de trabajo	1	2	3	4	5
13	Toman en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones	1	2	3	4	5
14	Estrés en su ambiente de trabajo	1	2	3	4	5

COMUNICACIÓN

15	Comunicación dentro de su área	1	2	3	4	5
16	Comunicación con jefes	1	2	3	4	5
17	Entrega de información para desarrollar mis actividades	1	2	3	4	5
18	Conocimiento de las actividades de otras áreas	1	2	3	4	5
19	Coordinación con otras áreas	1	2	3	4	5

CONDICIONES DE TRABAJO

20	Seguridad en su área de trabajo	1	2	3	4	5
21	Condiciones ambientales que facilitan las actividades diarias	1	2	3	4	5

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

22	Capacitación para desempeñar correctamente su trabajo	1	2	3	4	5
23	El plan de capacitación es útil para sus actividades	1	2	3	4	5
24	Atención a sus necesidades de capacitación	1	2	3	4	5
25	El contenido de sus capacitaciones es suficiente para sus actividades	1	2	3	4	5

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

26	Está motivado en su trabajo	1	2	3	4	5
27	Reconocimiento de las tareas que desarrolla	1	2	3	4	5
28	Proporción de oportunidades para su desarrollo	1	2	3	4	5
29	Sobreutilización de su cargo que ocupa	1	2	3	4	5
30	Reconocimiento de sus años de labor en la empresa.	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia.

Para la validación de este instrumento de medición se hace mediante el método de formas alternas. Los resultados de la encuesta de satisfacción laboral se presentan en el Anexo A.

De acuerdo a los comentarios obtenidos, dudas e información obtenida, se realiza una segunda encuesta que se ha diseñado con la finalidad de proporcionar preguntas e instrucciones precisas y claras para su aplicación. La tabla 5.13.2 muestra la versión 2 de la encuesta de satisfacción laboral.

Tabla 5.13.2 Encuesta de satisfacción laboral (versión 2)

Encuesta de satisfacción laboral (versión 2)

Conteste la siguiente encuesta en relación a la satisfacción de su empleo, siendo: 1 muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indeciso, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo

ÁREA DE TRABAJO						
1	Existe organización/limpieza en su lugar de trabajo	1	2	3	4	5
2	Claridad con la que conoce sus funciones	1	2	3	4	5
3	Desarrollo de sus habilidades y conocimientos en su puesto	1	2	3	4	5
DIRECCIÓN						
4	Habilidad para solucionar problemas en conjunto	1	2	3	4	5
5	Claridad en la delegación de funciones	1	2	3	4	5
6	Retroalimentación en el desarrollo de mis funciones	1	2	3	4	5
RELACIÓN DE TRABAJO						
7	Percepción de la relación con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
8	Integración en el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
9	Toman en cuenta su opinión para la toma de decisiones	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN						
10	Calidad de comunicación con sus compañeros	1	2	3	4	5
11	Existencia de comunicación con sus jefes	1	2	3	4	5
12	Entrega de información para desarrollar mis actividades	1	2	3	4	5
SEGURIDAD LABORAL						
13	Existencia de seguridad en su área de trabajo	1	2	3	4	5
14	Proporción de equipo de seguridad	1	2	3	4	5
15	Condiciones ambientales optimas que facilitan las actividades diarias	1	2	3	4	5

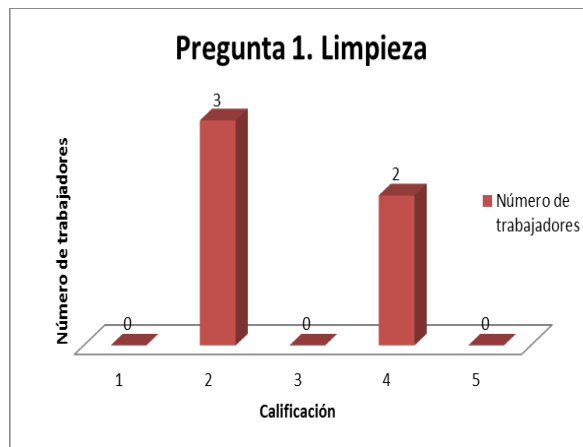
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN						
16	Capacitación para ejecutar bien mi trabajo	1	2	3	4	5
17	Recibe atención a sus necesidades de capacitación	1	2	3	4	5
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO						
18	Proporcionan oportunidades para su desarrollo	1	2	3	4	5
19	Reconocimiento de sus años de labor en la empresa	1	2	3	4	5
20	Existe reconocimiento de las tareas que desarrolla	1	2	3	4	5
COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS						

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de clima laboral se presentan a continuación.

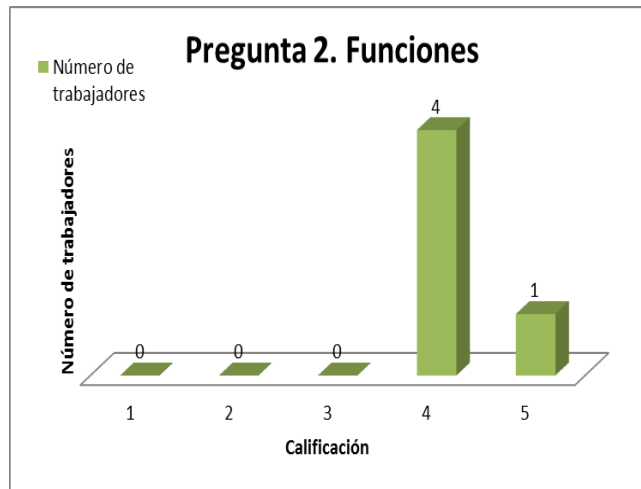
- Área de trabajo.

Gráfica 5.13.1 Pregunta 1. Limpieza



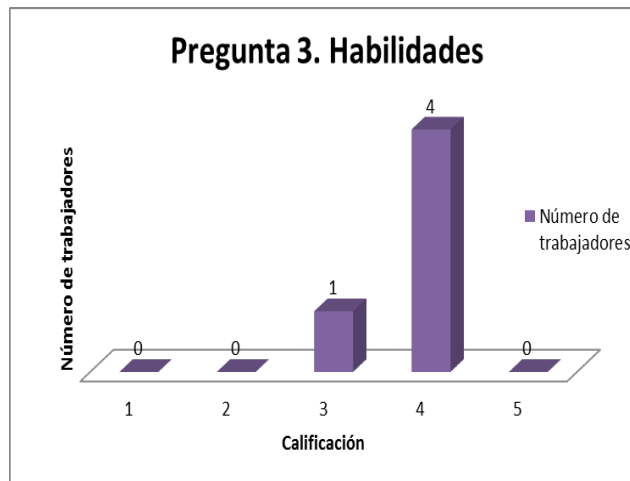
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Gráfica 5.13.2 Pregunta 2. Funciones



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Gráfica 5.13.3 Pregunta 3. Habilidades

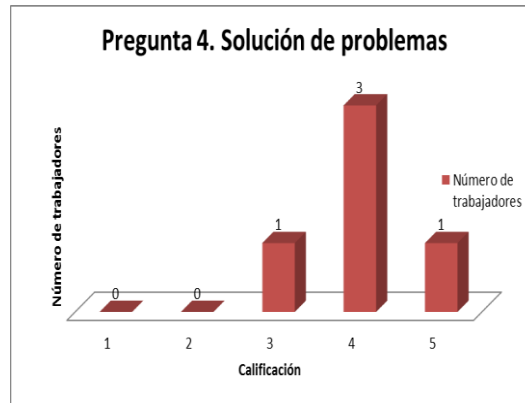


Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

En el rubro de área de trabajo se puede detectar que la satisfacción de sus empleados se encuentra en la claridad de sus funciones y en el desarrollo de sus habilidades, sin embargo habrá que tener en cuenta la organización y limpieza de su lugar de trabajo ya que demostraron insatisfacción en ese aspecto.

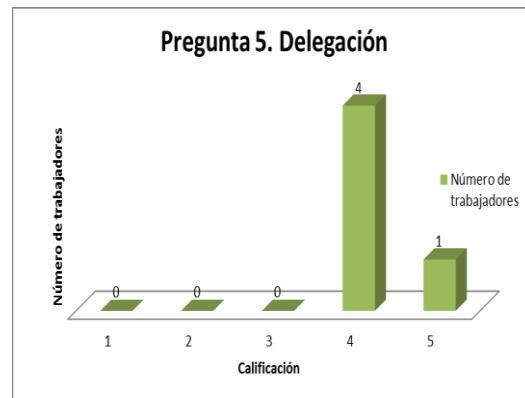
- Dirección.

Gráfica 5.13.4 Pregunta 4. Solución de problemas



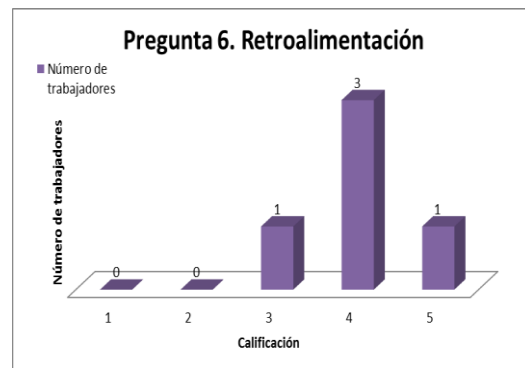
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Gráfica 5.13.5 Pregunta 5. Delegación



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Gráfica 5.13.6 Pregunta 6. Retroalimentación

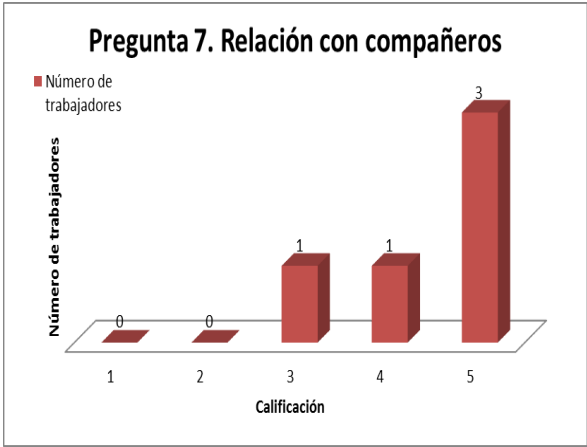


Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

En el rubro de Dirección, podemos decir que el personal muestra satisfacción en cuanto al trabajo en conjunto con los ejecutivos de la empresa, por lo tanto se puede considerar como una buena práctica a mantener y reforzar.

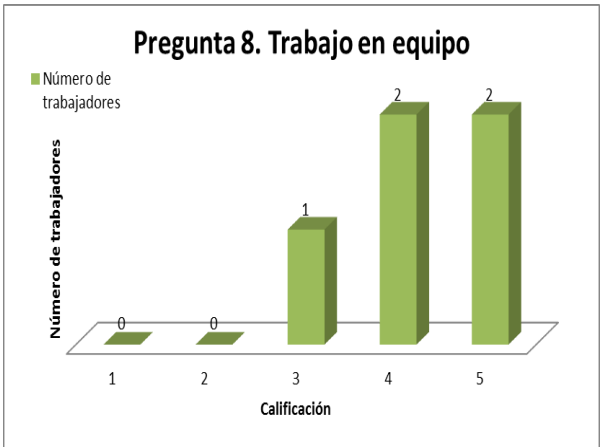
- Relación de trabajo.

Gráfica 5.13.7 Pregunta 7. Relación con compañeros



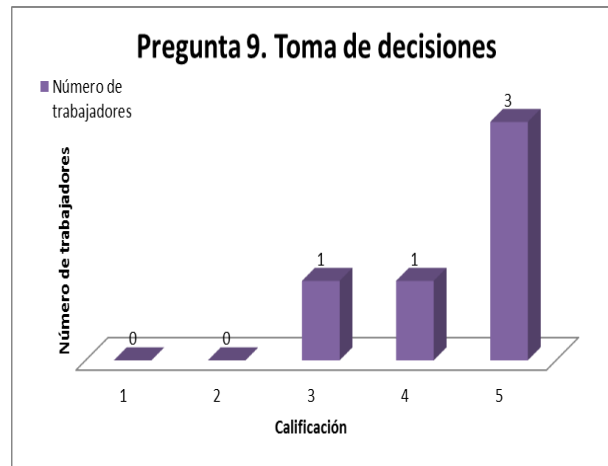
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Gráfica 5.13.8 Pregunta 8. Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Gráfica 5.13.9 Pregunta 9. Toma de decisiones

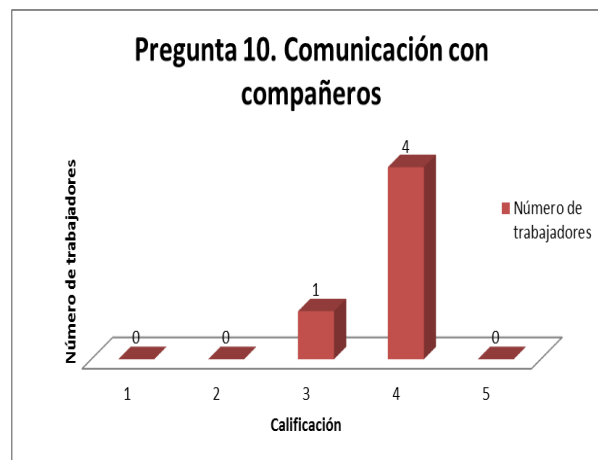


Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Los empleados, en el rubro de relación de trabajo, muestran satisfacción en cuanto al trabajo con sus compañeros, la relación que tiene con ellos y además porque son tomados en cuenta para la toma de decisiones.

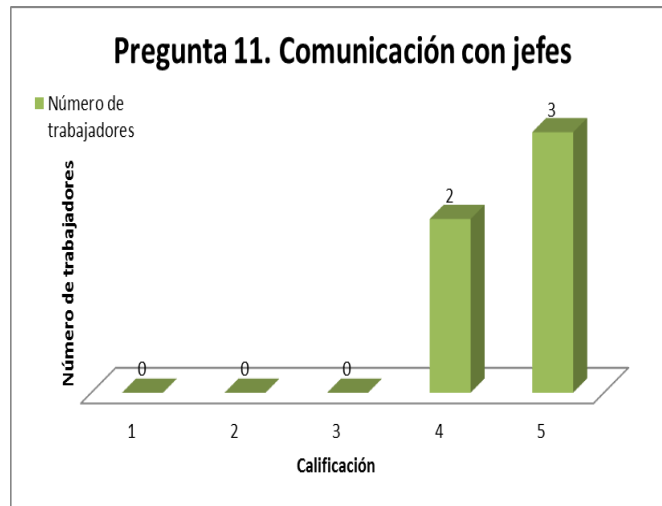
- Comunicación.

Gráfica 5.13.10 Pregunta 10. Comunicación con compañeros



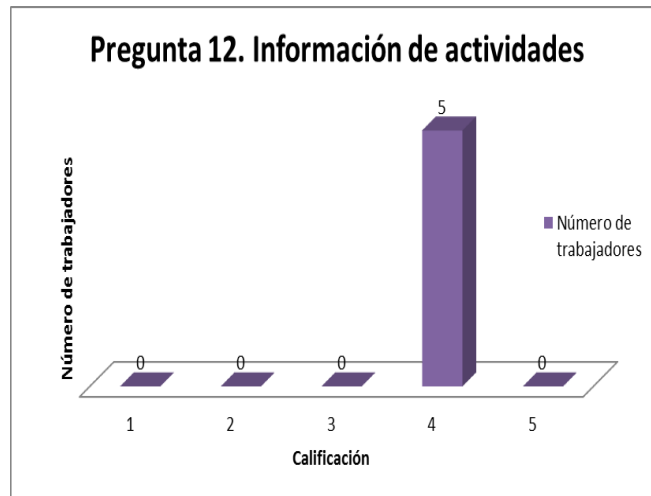
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Gráfica 5.13.11 Pregunta 11. Comunicación con jefes



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Gráfica 5.13.12 Pregunta 12. Información de actividades

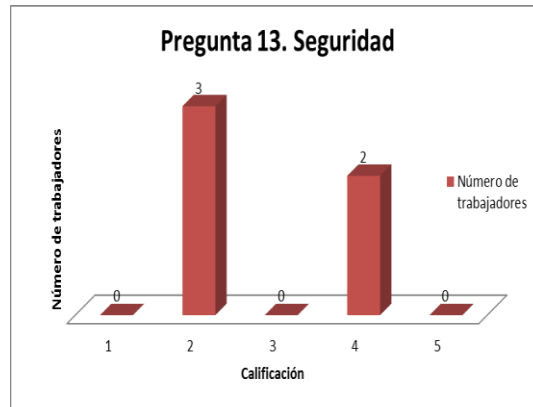


Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

La comunicación entre compañeros y jefes es considerada como adecuada, al igual que la entrega de información para realizar los procesos y actividades que les sean encomendadas, lo primordial sería establecer estrategias que refuercen este rubro de satisfacción.

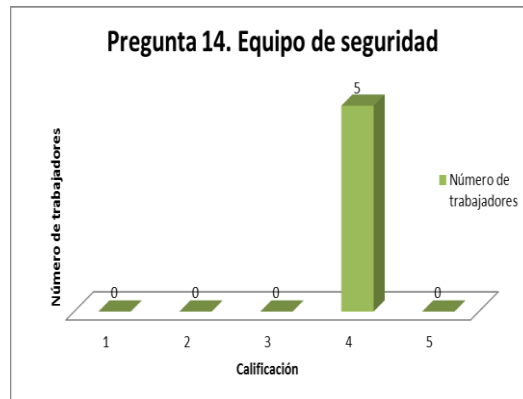
- Seguridad laboral.

Gráfica 5.13.13 Pregunta 13. Seguridad



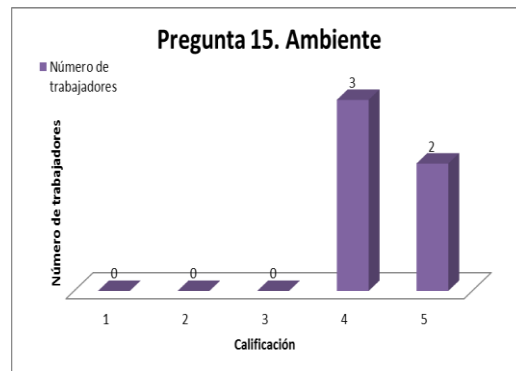
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Gráfica 5.13.14 Pregunta 14. Equipo de seguridad



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Gráfica 5.13.15 Pregunta 15. Ambiente

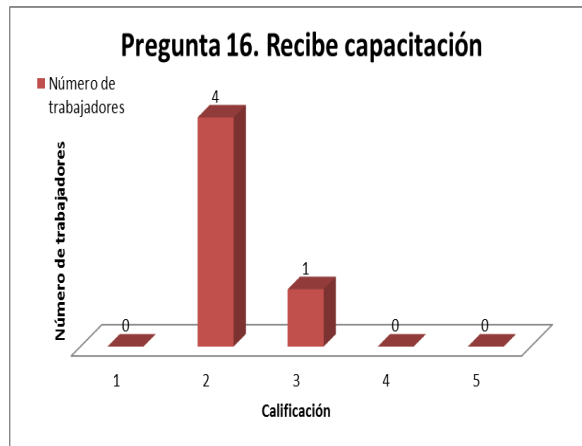


Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Los colaboradores opinan que existe un ambiente óptimo para ejecutar sus actividades, también consideran satisfactorio el equipo de seguridad que le es entregado, sin embargo se tienen que crear estrategias para mejorar las instalaciones para ofrecer mayor seguridad a ellos.

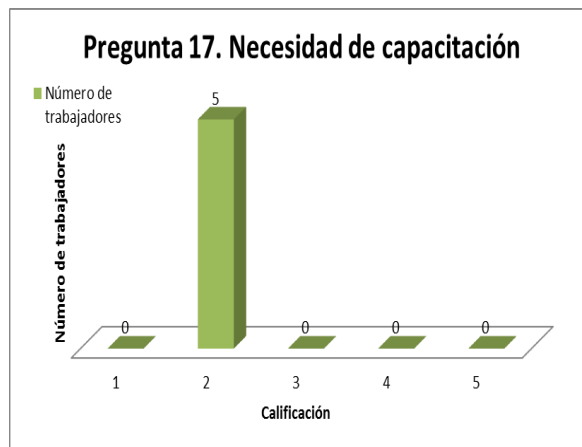
- Capacitación y formación.

Gráfica 5.13.16 Pregunta 16. Recibe capacitación



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Gráfica 5.13.17 Pregunta 17. Necesidad de capacitación

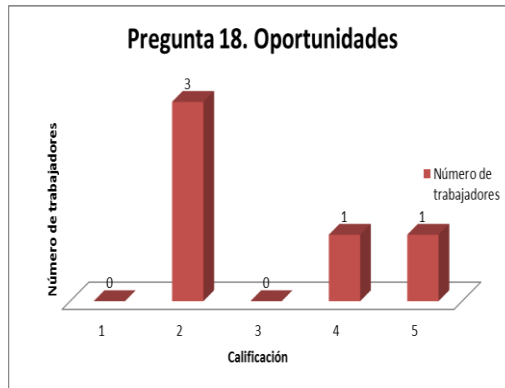


Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

El personal expresa que muestra necesidad de capacitación para ejecutar correctamente sus habilidades al igual que para elevar su desarrollo de carrera.

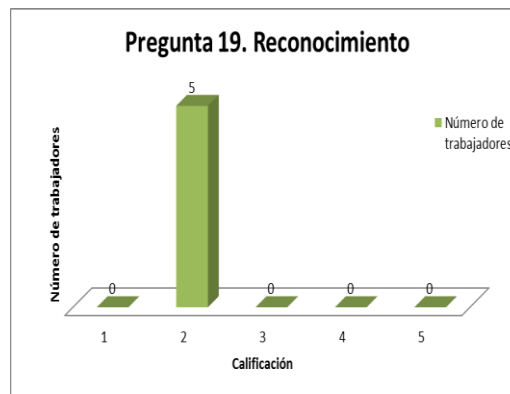
- Motivación y reconocimiento.

Gráfica 5.13.18 Pregunta 18. Oportunidades



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Gráfica 5.13.19 Pregunta 19. Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Gráfica 5.13.20 Pregunta 20. Tareas reconocidas



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015).

Ante la información obtenida de la encuesta de satisfacción laboral se puede detectar que el personal muestra la necesidad de tomar en cuenta su participación en la organización, proponiendo como estrategia el diseño de un plan de motivación.

En el cuadro 5.13.1 se describen, de acuerdo al número de pregunta, la opinión que más predominó por los empleados obtenidos de la encuesta versión 2.

Cuadro 5.13.1 Respuestas predominantes del clima laboral.

No. de pregunta	Respuesta predominante
1	En desacuerdo
2	De acuerdo
3	De acuerdo
4	De acuerdo
5	De acuerdo
6	De acuerdo
7	Muy de acuerdo
8	Muy de acuerdo
9	De acuerdo
10	De acuerdo
11	De acuerdo
12	De acuerdo
13	En desacuerdo
14	De acuerdo
15	De acuerdo
16	En desacuerdo
17	En desacuerdo
18	En desacuerdo
19	En desacuerdo

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los puntos principales para el establecimiento del FODA es la identificación de la perspectiva que tiene el cliente de la compañía, es por ello que se desarrolla el cuadro 5.13.2 donde se especifica el número de rechazos del producto y los motivos de esta acción con la finalidad de establecer estrategias de acuerdo a este rubro, para este caso, se toma del catálogo de clientes con el que cuenta la empresa, siendo el número total de ellas de cinco, se mencionan a continuación:

- Owens Corning Planta Tlaxcala.
- FEMSA
- ZENTRIX
- COATS
- Tecnología de Envasado Industrial, S. A. de C. V. (TEISA).

Cuadro 5.13.2 Rechazos de producto del año 2015.

No. de rechazo	Motivo del rechazo	Empresa que hizo el rechazo
1	Corrosión del material	Owens Corning
2	No contaba con todas las medidas especificadas	FEMSA
3	Corrosión del material	FEMSA
4	No se entregó a tiempo	FEMSA
5	Corrosión del material	TEISA

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos permiten elaborar el esquema del FODA mediante las cuatro perspectivas de BSC, junto con la información de la encuesta realizada a los socios. En el cuadro 5.13.3 se visualizan las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Cuadro 5.13.3 Cuadro situacional de la empresa de estudio.

FACTORES				
PERSPECTIVA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> - Control del sistema contable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de ingresos por diversificación de clientes. - Acuerdos comerciales con proveedores. - Políticas de apoyo del gobierno al crecimiento de las MiPyMES. 	<ul style="list-style-type: none"> - No generan reportes de operación, actividades o ventas. - Inventarios no actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas económicas establecidas por el gobierno.
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad en los procesos de producción. - Atención directa con el cliente. - Experiencia en fabricación de piezas metálicas. - Conocimiento en una amplia gama de productos y materiales utilizados por el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Referencia del cliente para expandir su mercado. - Crecimiento de número de empresas en parques, corredores y ciudades industriales. - Alta demanda de servicio de fabricación de piezas metálicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de un servicio postventa. - No existe un sistema de mercadeo. - No cuenta con una imagen empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigentes estándares de calidad por parte de los clientes.
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> - El gerente/propietario aporta conocimiento técnico al proceso de fabricación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de controles de calidad de acuerdo a normas oficiales. - Aplicación de 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con información técnica escrita. - Información no confiable del costo de 	

	- Los trabajadores aportan conocimiento y experiencia al proceso de fabricación.	normas de calidad. - Auditorías a los procesos de fabricación.	fabricación. - Desubicación de material y herramientas. - Los controles de calidad no están responsabilizados	
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	- El contacto entre jefe y trabajador es directo.	- Adaptación de estrategias para crear una correcta cultura laboral. - Implementación de técnicas de mejora continua. - Innovación en técnicas de control de personal.	- Bajo nivel de responsabilidad y compromiso. - No cuenta con programas de sociales y de recreación. - No cuenta con un programa de capacitación. - No se cuenta sistema de información gerencial.	- Salarios competitivos en el mercado.

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

Ya que se ha realizado la identificación de los factores internos y externos a través de la herramienta FODA, se establece una matriz max-min y min-max, en ella se plasmaran las estrategias que se realizarán para enfrentar y disminuir las debilidades y cuáles serán las que impulsarán a las fortalezas y aumentar las oportunidades. El cuadro 5.13.4 se muestra la matriz Max-Min, Min-Max de la perspectiva financiera.

Cuadro 5.13.4 Matriz Max-Min, Min-Max de la perspectiva financiera

Perspectiva FINANCIERA	Fortalezas: F1. Control del sistema contable.	Debilidades: D1. No generan reportes de operación, actividades o ventas. D2. Inventarios no
-----------------------------------	--	--

		actualizados.
<p>Oportunidades:</p> <p>O1. Aumento de ingresos por diversificación de clientes.</p> <p>O2. Acuerdos comerciales con proveedores.</p> <p>O3. Políticas de apoyo del gobierno al crecimiento de las MiPyMES.</p>	<p>Estrategias FO (Maxi-Maxi):</p> <p>1. Aumentar la participación de mercado en todo el Estado de Tlaxcala y en estados colindantes.</p> <p>2. Obtener mayores ingresos ofreciendo otros servicios y mediante un programa de difusión.</p> <p>3. Crear acuerdos de compra y venta con proveedores que beneficien a la empresa.</p>	<p>Estrategias DO (Mini-Maxi):</p> <p>1. Incorporar sistemas de información: nivel de costos, inventarios y contabilidad.</p> <p>2. Realizar estudios de costos de los procesos de fabricación.</p>
<p>Amenazas:</p> <p>A1. Políticas económicas establecidas por el gobierno.</p>	<p>Estrategias FA (Maxi-Mini):</p> <p>1. Desarrollar estrategias financieras para afrontar políticas económicas.</p> <p>2. Trabajar el sistema contable al 100%.</p>	<p>Estrategias DA (Mini-Mini):</p> <p>1. Eliminar procesos que conlleven un alto costo en su fabricación.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

En el cuadro 5.13.5 se establece la matriz Max-Min, Min-Max para la perspectiva de los clientes, donde además se plasman.

Cuadro 5.13.5 Matriz Max-Min, Min-Max para la perspectiva de clientes

<p>Perspectiva</p> <p>CLIENTES</p>	<p>Fortalezas:</p>	<p>Debilidades:</p>
	<p>F1. Flexibilidad en los procesos de producción.</p>	<p>D1. Inexistencia del servicio postventa.</p>
	<p>F2. Atención directa con el cliente.</p>	<p>D2. No existe un sistema de mercadeo.</p>
	<p>F3. Experiencia en fabricación de piezas</p>	<p>D3. No cuenta con una imagen empresarial.</p>

	metálicas. F4. Conocimiento en una amplia gama de productos utilizados por el cliente.	
Oportunidades: O1. Referencia del cliente para expandir su mercado. O2. Crecimiento de número de empresas en parques, corredores y ciudades industriales. O3. Alta demanda de servicio de fabricación de piezas metálicas.	Estrategias FO (Maxi-Maxi): 1. Realizar alianzas con empresas que le ayuden a ofrecen un mejor producto. 2. Innovar sus procesos de fabricación para aumentar s cartera de clientes.	Estrategias DO (Mini-Maxi): 1. Implementar programa de servicio postventa. 2. Establecer un sistema de comunicación con clientes y proveedores. 3. Elaborar un programa de mercadotecnia.
Amenazas: A1. Exigentes estándares de calidad por parte de los clientes.	Estrategias FA (Maxi-Mini): 1. Reforzar la confianza con el cliente con la atención directa y precios competitivos.	Estrategias DA (Mini-Mini): 1. Pasar desapercibidas las necesidades de los clientes.

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

Para el caso de la perspectiva de procesos, se establece en el cuadro 5.13.6 la matriz Max-Min, Min-Max.

Cuadro 5.13.6 Matriz Max-Min, Min-Max de la perspectiva de proceso

Perspectiva PROCESOS	Fortalezas: F1. El gerente/propietario aporta conocimiento técnico al proceso de fabricación. F2. Los trabajadores aportan conocimiento y experiencia al proceso de fabricación.	Debilidades: D1. No cuenta con información técnica escrita. D2. Información no confiable del costo de fabricación. D3. Desubicación de material y herramientas. D4. Los controles de calidad
-----------------------------	---	---

		no están responsabilizados.
Oportunidades: O1. Definición de controles de calidad de acuerdo a normas oficiales. O2. Aplicación de normas de calidad. O3. Auditorías a los procesos de fabricación.	Estrategias FO (Maxi-Maxi): 1. Aplicación de 5's que favorezca el orden y calidad de los procesos. 2. Implementar manual de procesos de fabricación.	Estrategias DO (Mini-Maxi): 1. Establecer estándares de calidad de los procesos. 2. Realizar plan de normalización. 3. Utilizar softwares para el diseño de las piezas de fabricación. 4. Crear manuales de procesos. 5. Establecer sistemas de comunicación e información formal.
Amenazas: N/A	Estrategias FA (Maxi-Mini): N/A	Estrategias DA (Mini-Mini): N/A

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

Para la última perspectiva que corresponde a la de aprendizaje, en la matriz Max-Min, Min-Max se describen las estrategias para la detección del factor divergente, esto se muestra en el cuadro 5.13.7.

Cuadro 5.13.7 Matriz Max-Min, Min-Max de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Perspectiva APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Fortalezas: F1. El contacto entre jefe y trabajador es directo.	Debilidades: D1. Bajo nivel de responsabilidad y compromiso. D2. No cuenta con programas sociales y de recreación. D3. No cuenta con un
---	--	--

		<p>programa de capacitación.</p> <p>D4. No se cuenta con un sistema de información gerencial.</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>O1. Adaptación de estrategias para crear una correcta cultura laboral.</p> <p>O2. Implementación de técnicas de mejora continua.</p> <p>O3. Innovación en técnicas de control de personal.</p>	<p>Estrategias FO (Maxi-Maxi):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones para retroalimentación grupal. 2. Suscripción a asociaciones de tecnología. 3. Desarrollar alianzas con los proveedores para capacitación técnica del personal. 	<p>Estrategias DO (Mini-Maxi):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de capacitación técnica para el personal. 2. Establecer programa de reclutamiento y selección. 3. Sistema de información organizacional.
<p>Amenazas:</p> <p>A1. Salarios competitivos en el mercado.</p>	<p>Estrategias FA (Maxi-Mini):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a todo el personal para su desarrollo y motivación. 2. Desarrollar programa de motivación para el personal. 3. Establecer estrategias para crear salarios competitivos. 	<p>Estrategias DA (Mini-Mini):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir el liderazgo autocrático basado en la obediencia, control y castigo.

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

5.14 Las cinco fuerzas de Porter

Este análisis permite a la empresa reflexionar acerca del atractivo del mercado y su desarrollo de este, ya que le puede ayudar a la toma de decisiones para su inversión o bien para alcanzar su máximo en rentabilidad.

5.14.1 Rivalidad entre competidores.

La rivalidad que se vive en el mercado de la fabricación de piezas metálicas es fuerte, ya que con la información que proporciona el Directorio Estadístico Nacional de Unidades

Económicas, DENU (2014), muestra que existen en el Estado de Tlaxcala un total de 127 talleres de maquinado en torno, servicio y soldadura, se tomaron únicamente a los de la actividad económica (332710) maquinado de piezas metálicas para maquinaria y equipo en general, con un tamaño de establecimiento de 0 a 10 personas.

Los talleres que se encuentran en los municipios cercanos a los de los parques, ciudades y corredores y los que están cerca de la empresa SERME de México son potencialmente la competencia más cercana, ya que estas mismas están dadas de alta formalmente y es un requisito importante para formar parte de las carteras de proveedores de las grandes industrias que se encuentran en el Estado, siendo además otros factores, pero para que sean aceptadas en estas industrias, deben cumplir con ese requisito. Una de las situaciones que actualmente vive la empresa es que su misma competencia se da entre familia, debido a que como han observado que el mercado en el que se desarrollan remuneran de manera favorable, familiares que participan en la misma empresa deciden salir para formar su propio negocio, siendo este del mismo giro y dirigido a los mismos clientes.

En la tabla 5.14.1.1 se muestra la lista del total de empresas que se encuentran ubicadas cerca de los parques industriales y de SERME de México.

Tabla 5.14.1.1 Empresas dedicadas a la fabricación de piezas metálicas ubicadas cerca de Parques Industriales y SERME de México.

No.	Municipio	Número total de empresas
1	Amazac	1
2	Apetatitlán	7
3	Apizaco	28
4	Chiautempan	15
5	Contla	4
6	Huamantla	4
7	Santa Cruz Tlaxcala	7
8	Xiloxotla	2
9	Tetla de Solidaridad	6

10	Tlaxcala	4
11	Tzompantepec	1
12	Xalostoc	15
13	Xaltocan	1
14	Yauhquemehcan	2
Total		97

Fuente: Elaboración propia con información del DENU (2014).

De estas empresas lo que tienen en común para crear rivalidad en el mercado son:

- Guerra de precios: una táctica que están utilizando los talleres de fabricación es ofrecer precios “competitivos”, otorgando sus productos y servicios y un bajo costo que al de su competencia.
- Lanzamiento de nuevos productos y servicios: estos talleres ya no solo se están dedicando a la fabricación de piezas, sino que están abarcando otros servicios como es el de soldadura y creación de piezas de alto volumen.
- Garantías para los consumidores: una estrategia que están implementando los talleres es ofrecer garantías de sus productos y servicios a los clientes para fortalecer la relación que tienen con ellos.

La llegada de nuevas empresas al Estado abre la posibilidad de que más talleres o empresas de este mismo giro aparezcan, aunque cabe destacar que SERME tiene 11 años de experiencia y tiene un amplio conocimiento en la fabricación de piezas metálicas y del manejo de diferentes materiales, hace que se crea una barrera de entrada de estas nuevas empresas pues existe ya una relación con los clientes por su factor de experiencia.

5.14.2 Poder de negociación con los clientes.

Cabe mencionar que una estrategia de mejora hacia la empresa, es expandir su mercado y adquirir nuevos clientes, esto podría darse a través de la cercanía con las empresas de los parques industriales que se encuentran establecidos en el Estado, el total de parques, ciudades y corredores industriales en el Estado de Tlaxcala son cinco y se mencionan a continuación:

- Ciudad Industrial Xicotécatl I.

- Ciudad Industrial Xicoténcatl II.
- Ciudad Industrial Xicoténcatl III.
- Corredor Apizaco-Xalostoc-Huamantla.
- Parque Industrial Xiloxotla.

Se estudian ciertos factores que intervienen para el análisis del poder de negociación con los clientes.

Concentración de clientes: en la tabla 5.14.2.1 se describen las ciudades, parques y corredores industriales y el número de empresas que están establecidas en ellos, ya que podrían ser clientes potenciales.

Tabla 5.14.2.1 Empresas de parques, ciudades y corredores industriales.

Parque, ciudad o corredor industrial	Número de empresas establecidas
Ciudad Industrial Xicoténcatl I	32 empresas
Ciudad Industrial Xicoténcatl II	9 empresas
Ciudad Industrial Xicoténcatl III	10 empresas
Corredor Apizaco-Xalostoc-Huamantla	No existe registro
Parque Industrial Xiloxotla	14 empresas
Total de empresas	65 empresas

Fuente: Elaboración propia con información del SIMPPI (2015)

Los clientes con los que trabaja actualmente la empresa SERME de México ejercen un poder de negociación alto, esto es debido a que establecen ciertas políticas de operación en conjunto con la organización, además de que los productos que adquieren no presentan mayores diferencias para los fabricantes. Las políticas que establecen se mencionan a continuación:

- Debe estar dada de alta formalmente para poder formar parte de la cartera de clientes.
- Debe cumplir con los lineamientos establecidos por el gobierno para realizar pagos y cobros entre empresa y cliente.
- La empresa debe cumplir con los estándares de calidad de sus productos, en caso de no cumplir, serán acreedores a sanciones económicas.

- La empresa está obligada a cumplir con los plazos de entrega, en caso de algún retraso, serán acreedores a sanciones económicas.
- La empresa debe contar con el personal capacitado para que fabrique los productos de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Como se puede observar en la tabla 5.14.2.1, existe una gran cantidad de clientes, además de que estos ocupan una gran variedad y un gran número de máquinas para sus procesos de producción, para este aspecto es importante que SERME de México consolide su imagen ante el mercado para que una de las estrategias que funcione para ellos sea la de identificación de la marca.

5.14.3 Poder de negociación con los proveedores.

Los proveedores con los que trabaja SERME se muestran en el cuadro 5.14.3.1.

Cuadro 5.14.3.1 Principales proveedores.

No.	Nombre de la empresa	Actividad
1	Grupo metalero LBO	Empresa dedicada a la comercialización de metales no ferrosos
2	Grupo INFRA	Empresa dedicada a la producción, venta y distribución de gases criogénicos, industriales, de alta pureza, especiales, medicinales, así como tanques de almacenamiento criogénico, soldaduras, máquinas y equipos para soldar y cortar.
3	Refaccionaria Industrial Lamuño Hermanos, S. A. de C. V.	Empresa dedicada a la comercialización de refacciones industriales.
4	La Paloma Compañía de Metales, S. A. de C. V.	Empresa dedicada a la comercialización de productos metálicos y soldadura.
5	Distribuidora metálica, S. A. de C. V.	Empresa dedicada a la distribución de productos y materiales de acero inoxidable, mercancías complementarias, alternativas y herramientas auxiliares para su manejo.
6	Rilsa 2000, S. A. de C. V.	Empresa dedicada al servicio de comercialización de repuestos industriales.

7	Electromecánica y automatización y bombas, S. A. de C. V.	Empresa dedicada a la distribución e integradores de WEG, en productos de baja tensión, equipos de bombeo y motorreductores.
8	PROGIM, S. A. de C. V.	Empresa dedicada a la distribución de acero inoxidable.
9	Casa Sommer, S. A. de C. V.	Empresa dedicada a la distribución de artículos industriales.
10	Mac Tools Distribuidor de herramientas en general	Empresa dedicada a la comercialización de todo tipo de herramientas.
11	Carpenter Aceros Fortuna	Empresa dedicada a la distribución y comercialización de aceros, aleaciones especiales y productos industriales.
12	Componentes hidráulicos estanquidad y mantenimiento, S. A. de C. V.	Empresa dedicada a la comercialización de productos para soldadura.
13	Global Gas	Empresa dedicada a la distribución y comercialización de gas LP.

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

En el cuadro anterior se mencionan los principales proveedores con los que colabora la empresa para el abastecimiento de todos los productos que utiliza para realizar sus procesos productivos. Lo que principalmente le distribuyen son productos metálicos, productos no ferrosos, gases industriales para soldadura, equipo de seguridad, equipos para corte, herramientas, motores para las máquinas y gas LP. A continuación se analizan los rubros que intervienen en el poder de negociación de acuerdo al tipo de proveedor:

Productos metálicos (poder de negociación alto): la empresa no cuenta con relaciones comerciales con sus proveedores potenciales, por lo tanto, se encuentra obligada a pagar el precio que establecen los proveedores por la venta de sus productos y a las condiciones de entrega.

Productos para soldadura (poder de negociación alto): al igual que en el caso anterior, la empresa no cuenta con relaciones comerciales con los proveedores de productos para soldadura, por tal motivo se encuentra sujeta a acatar las condiciones que establecen.

Equipos de seguridad y mantenimiento (poder de negociación alto): no cuenta con relaciones comerciales con este tipo de proveedores, adquiriendo los productos y servicios de acuerdo a los lineamientos que estos proveedores establecen para la compra y adquisición de sus productos.

Proveedores de servicios como agua, gas LP, electricidad (poder de negociación bajo): en este caso en particular, el poder de negociación es bajo debido a que las cuotas de estos servicios están establecidos por políticas gubernamentales y las cuales deben ser obligatoriamente cumplidas.

El proceso para la adquisición de productos y servicios para SERME de México se realiza de la siguiente manera:

- Se verifica el tipo de material y las especificaciones del mismo de acuerdo a lo que requiere la empresa a la que se le va a hacer entregar las piezas.
- Se realiza la búsqueda por internet de las empresas que ofrezcan la materia prima requerida.
- Una vez identificadas las empresas, se hace contacto con ellas para solicitar cotizaciones.
- Se presentan las que ofrezcan un precio bajo y quienes cumplan con los requisitos solicitados.
- Por último, se adquiere la materia prima con la empresa que ofrezca el mejor servicio de venta.

5.14.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

El giro de la empresa de estudio es la fabricación de piezas para maquinaria y equipo en general mediante torno y fresa; la producción de piezas es flexible y se adapta con facilidad a la demanda y necesidades de los clientes, pues debido a que en un mundo donde la tecnología permite descubrimientos importantes, la plantilla directiva y la operativa de SERME de México debe mantenerse actualizada, informada y capacitada para el uso y manejo de los nuevos materiales para fabricación, evitando así cualquier daño que se le pudiese causar. Aunque las piezas que se fabrican se hace acorde a lo que el cliente requiere, es importante que el personal conozca de estos nuevos materiales que surgen, pues son requeridos para el

trabajo pesado que manejan las industrias. Por lo anterior mencionado, se puede decir que no existe algún producto sustituto al que ofrece la empresa por las mismas razones de flexibilidad de producción.

5.14.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Debido al desarrollo del sector económico en el Estado de Tlaxcala y la llegada de nuevas empresas a los corredores, parques y ciudades industriales ha aumentado el mercado de la fabricación de piezas metálicas, estas empresas llegan con máquinas y equipos para la creación de los productos que ofrecen a su mercado, pero debido a su demanda, las maquinas necesitan mantenimiento o por el uso constante se les puede presentar alguna falla, es aquí cuando entra SERME de México ofreciendo la fabricación de esas piezas.

Las empresas que ya están establecidas y la llegada de nuevas permiten al mercado abrir oportunidades para la entrada de nuevos competidores pues vemos que aumenta la demanda y que les resulta redituable. De acuerdo a los datos tomados del DENUE (2015), existe hasta el momento un total de 136 talleres de maquinado, donde su registro fue de la siguiente manera:

- 92 empresas en julio de 2010
- 44 empresas en diciembre de 2014

Con esta información podemos decir que del registro total del año 2010, aumento un 48% en cuatro años, lo que se podría entender que en cada año 11 empresas se registraban, considerando así un aumento constante, pero importante en el giro de la fabricación de piezas para maquinaria y equipo. Una de las barreras de entrada que da apoyo a las actividades de la empresa es la fidelización con sus clientes, ya que mantienen un trabajo y comunicación constante, además de ofrecer un servicio posventa con ellos, uno de los factores a destacar es que el trabajo que entregan cumple con los requisitos y especificaciones del producto solicitado, siendo que como ya se mencionó anteriormente el número de quejas es de uno en seis meses por la razón de que el material no era inoxidable.

La figura 5.14.5.1 muestra en resumen las 5 fuerzas de Porter y del riesgo que producen cada una de estas en la compañía.

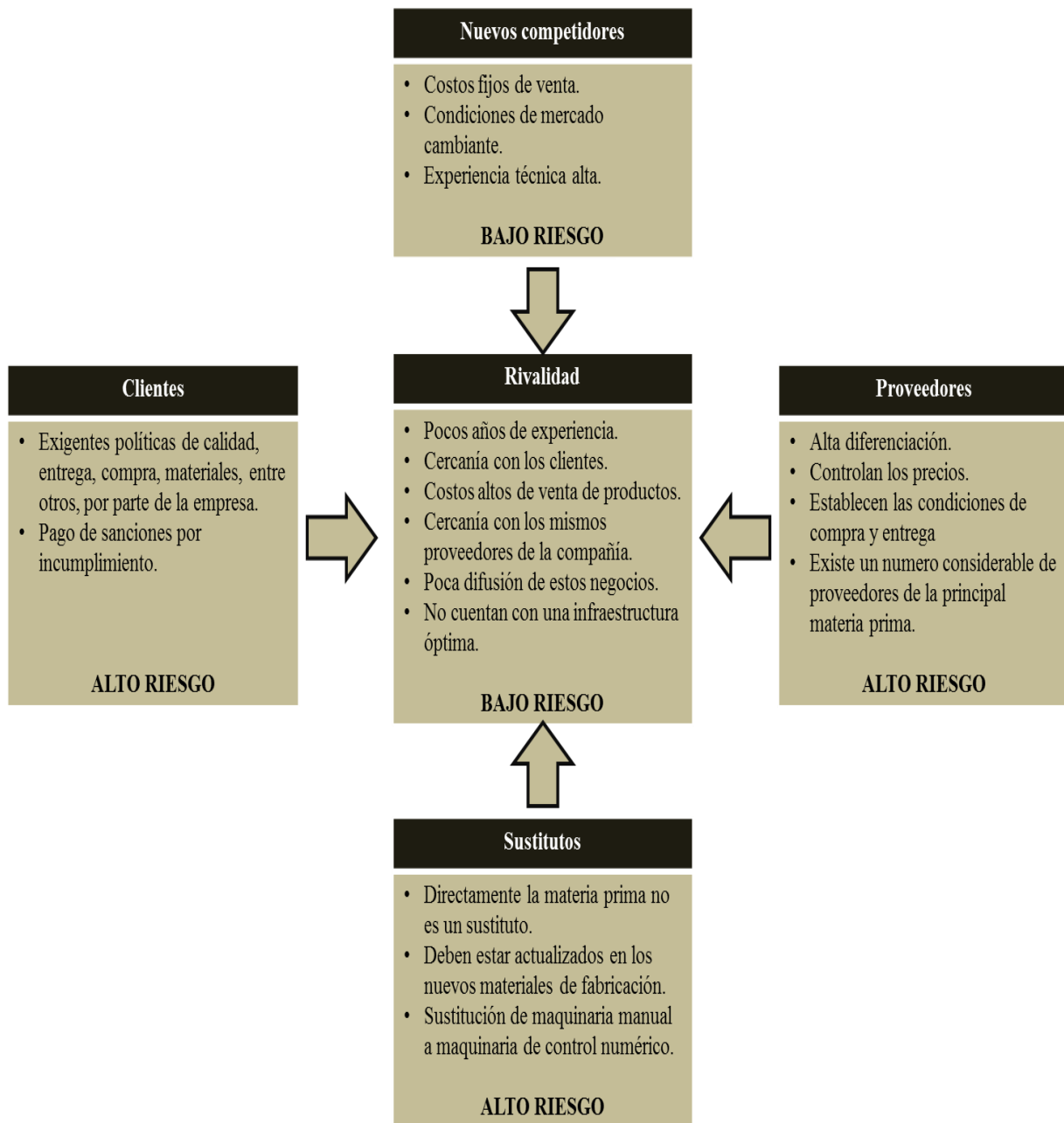


Figura 5.14.5.1 Cinco Fuerzas de Porter para SERME de México, S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración propia.

5.15 Construcción del Balanced Scorecard (BSC).

Para comenzar la creación del Balanced Scorecard es primordial establecer, a través de las perspectivas, los objetivos estratégicos y los indicadores que lo medirán, pues con ello permitirá que se plasmen de manera estandarizada los constructos del BSC. El cuadro 5.15.1

muestra las perspectivas junto con sus objetivos estratégicos y los indicadores de estos mismos.

Cuadro 5.15.1 Objetivos estratégicos e indicadores.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	GENERADOR
FINANCIERA	Aumentar utilidades	Rentabilidad del capital promedio (ROE) y Retorno sobre la inversión (ROI).	Estrategias para estar dentro de los niveles óptimos que indican las razones financieras.
	Incrementar la inversión	Venta de otros nuevos productos y servicios.	Venta de más productos y servicios a clientes actuales y nuevos.
	Disminución de costos de reproceso	Participación en fondos de apoyo a pymes.	Participar en eventos del giro metalmecánico.
CLIENTES	Aumentar nivel de clientes	Costos de control de calidad.	Obtener apoyos de los programas de gobierno en fomento a las pymes.
	Incrementar la lealtad del cliente.	Número de clientes nuevos.	Implementación del sistema de manejo y estandarización en procesos de calidad.
		Estrategias de retención del cliente.	Crear estrategias para detectar posibles clientes.
			Fortalecer las buenas prácticas con los clientes

			fieles.
	Programa posventa	Creación de un programa de servicio posventa.	Disminución de quejas.
	Imagen empresarial.	Pintar fachada de la empresa y crear una página web.	Incrementar el número de visitas de nuevos clientes por los dos medios de contacto.
PROCESOS	Manual de procesos	Información técnica descrita y estandarizada.	Incremento en la calidad de los procesos.
	Innovación en la maquinaria que se ocupa en el proceso productivo.	Adquisición de maquinaria de control numérico.	Nivel de productividad del departamento.
	Reducción de errores en las piezas fabricadas.	Elevar el nivel de calidad de los procesos productivos.	Revisión periódica de los procesos productivos.
	Mejorar los procesos productivos.	Minimizar número de devoluciones de producto fabricado.	Disminución de quejas.
	Optimización de entrega de productos.	Aplicación de herramienta 5'S en todos los departamentos de la empresa.	Disminución de tiempo de entrega.
	Innovación en los	Aplicación de software para el	Innovación de las tecnologías utilizadas que

	procesos de diseño.	diseño de las piezas que se fabrican.	se fabrican.
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Capacitación a empleados.	Crear programa de capacitación.	Aumentar el nivel de habilidades de los trabajadores.
	Motivación del personal.	Creación de un plan de motivación.	Reducción del nivel de deserción del personal.
	Capacitación en programas de liderazgo empresarial	Participar en programas de capacitación para líderes empresariales.	Fomentar y solidificar el liderazgo entre los dueños de la empresa.
	Fomentar trabajo en equipo.	Implementación de actividades para fomentar el trabajo en equipo.	Mejorar la comunicación entre empleados- empleados y empleados- empleadores.
	Atraer el talento, habilidades, conocimiento y experiencia del recurso humano.	Creación de un Plan de Reclutamiento.	Captación del talento humano.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se han detectado y detallado los objetivos con sus indicadores y generadores se deben establecer los parámetros para su control y aplicación de estos mismos, con ellos también se especifica quién debe llevar a cabo el monitoreo de dicho objetivo. A continuación

en las tablas 5.15.2, 5.15.3, 5.15.4 y 5.15.5 se describen las fichas técnicas de las perspectivas financieras, clientes, procesos y aprendizaje y desarrollo, correspondientemente.

Tabla 5.15.2 Tablero de control de la perspectiva financiera

TABLERO DE CONTROL																	
Nombre de la empresa: SERME de México, S.A. de C.V.																	
Objetivos	Indicadores	Tendencia	Meta máxima alcanzable	Iniciativas	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuente de información	Encargado	Encargado de monitoreo	Porcentaje o número correspondiente por trimestre o semestre según sea el caso				Parámetro anual			
										Q1	Q2	Q3	Q4	Verde	Amarillo	Rojo	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar el porcentaje de ingreso por otros servicios	Ventas por otros servicios/Ventas totales	Incrementar	25%	Promocionar los otros servicios que ofrece la empresa entre sus clientes actuales y nuevos	Porcentaje	Trimestre	Estados financieros	Contador externo	Gerente General/ Contador externo	25%	25%	25%	25%	25%	20%	15%
	Reducir el porcentaje de costos de no calidad	Costo de reproceso por orden de producción/Costo total de orden de producción	Minimizar	0%	Implementar plan de capacitación a los empleados	Porcentaje	Trimestre	Estados financieros	Contador externo/Gerente General	Gerente General	0%	0%	0%	0%	0%	3%	5%
		Costo de garantías compensadas/Ventas netas	Minimizar	0%	Implementación de estrategias Just In Time y del Plan de Capacitación	Porcentaje	Trimestre	Estados financieros	Contador externo/Gerente General	Gerente General	0%	0%	0%	0%	0%	3%	5%
	Incrementar la rentabilidad del negocio	Rentabilidad del capital promedio (ROE) = Beneficio neto después de impuestos/Capitales propios	Maximizar	25%	Medir la capacidad que tiene la empresa para remunerar a sus accionistas y de ello implementar estrategias	Porcentaje	Anual	Estados financieros	Contador externo	Gerente General	25%	25%	25%	25%	25%	15%	10%
		Retorno sobre la inversión (ROI) = (Utilidad neta o ganancia/Inversión)	Maximizar	3%	Medir la eficacia en el manejo de los recursos de la entidad para tomar mejores decisiones	Porcentaje	Anual	Estados financieros	Contador externo	Gerente General	3%	3%	3%	3%	3%	2%	1%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.12.3 Tablero de control de la perspectiva clientes

TABLERO DE CONTROL																	
Nombre de la empresa: SERME de México, S.A. de C.V.																	
Objetivos	Indicadores	Tendencia	Meta máxima alcanzable	Iniciativas	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuente de información	Encargado	Encargado de monitoreo	Porcentaje o número correspondiente por trimestre o semestre según sea el caso				Parámetro			
										Q1	Q2	Q3	Q4	Verde	Amarillo	Rojo	
PERSPECTIVA CLIENTES	Incrementar la cartera de cliente	Número de clientes nuevos registrados en la cartera de clientes	Incremento	4.6%	Crear estrategias para detectar clientes potenciales	Porcentaje	Trimestre	Cartera de clientes	Gerente General	Gerente General	4.6%	4.6%	4.6%	4.6%	4.6%	3%	1.5%
	Disminuir la deserción de clientes	Número de clientes que no retornan	Disminución	0%	Crear estrategias de alianzas con los clientes	Porcentaje	Trimestre	Cartera de clientes	Gerente General	Gerente General	0%	0%	0%	0%	0%	5%	10%
	Incrementar la satisfacción del cliente	Calificación obtenida de las encuestas de satisfacción	Incremento	100%	Medir la satisfacción y crear estrategias para tener clientes satisfechos	Porcentaje	Trimestre	Encuestas de satisfacción	Auxiliar contable	Gerente General	100%	100%	100%	100%	100%	80%	70%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.12.4 Tablero de control de la perspectiva de procesos

TABLERO DE CONTROL																	
Nombre de la empresa: <u>SERME de México, S.A. de C.V.</u>																	
Objetivos	Indicadores	Tendencia	Meta anual máxima alcanzable	Iniciativas	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuente de información	Encargado	Encargado de monitoreo	Porcentaje o número correspondiente por trimestre o semestre según sea el caso				Parámetro			
										Q1	Q2	Q3	Q4	Verde	Amarillo	Rojo	
PERSPECTIVA PROCESOS	Disminuir errores en los procesos productivos	Número de piezas que no cumplen con las especificaciones	Disminución	0%	Crear un manual de procedimientos	Porcentaje	Trimestre	Reporte de reprocesos	Jefe de taller	Jefe de taller	0%	0%	0%	0%	0%	5%	10%
	Adquirir maquinaria tipo CNC	Número de maquinaria nueva adquirida	Incremento	2	Innovar la tecnología en el departamento de producción con máquinas CNC	Número	Semestre	Contabilidad	Gerente General	Gerente General	2		2		2	1	0
	Disminuir las devoluciones y/o reclamos	Número de órdenes de producción devueltas por los clientes	Disminución	0%	Crear un programa de servicio posventa	Porcentaje	Trimestre	Reporte de quejas	Jefe de taller	Gerente General/Jefe de taller	0%	0%	0%	0%	0%	5%	10%
	Aumentar la productividad laboral	Productividad = Unidades producidas/horas-hombre empleadas	Incremento	100%	Creación de estrategias y actividades que eleven la productividad laboral	Porcentaje	Trimestre	Reporte de productividad	Jefe de taller	Gerente General/Jefe de taller	100%	100%	100%	100%	100%	90%	80%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.15.5 Tablero de control de la perspectiva aprendizaje y desarrollo

TABLERO DE CONTROL																
Nombre de la empresa: <u>SERME de México, S.A. de C.V.</u>																
Objetivos	Indicadores	Tendencia	Meta anual máxima alcanzable	Iniciativas	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuente de información	Encargado	Encargado de monitoreo	Porcentaje o número correspondiente por trimestre o semestre según sea el caso				Parámetro		
										Q1	Q2	Q3	Q4	Verde	Amarillo	Rojo
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Incrementar la capacitación a empleados	Matriz de capacitación	Incremento	100%	Crear un plan de capacitación para los empleados	%	Semestral	Acreditación de las capacitaciones	Gerente General/Jefe de taller	Gerente General	100%	100%	100%	90%	80%	
	Incrementar la motivación del personal	Plan de motivación	Incremento	100%	Crear un plan de motivación para los empleados	%	Semestral	Encuesta de satisfacción	Gerente General	Gerente General	100%	100%	100%	90%	80%	
	Incrementar la capacitación de los líderes empresariales	Matriz de capacitación	Incremento	100%	Participar en capacitaciones de liderazgo empresarial para fomenatr y solidificar este factor en los dueños de la empresa	%	Semestral	Participaciones de cursos	Gerente General	Gerente General	100%	100%	100%	90%	80%	

Fuente: Elaboración propia.

Para detectar las causas y efectos que se pueden presentar y desarrollar dentro del BSC, se establece un mapa estratégico el cual define el impacto que se tienen entre cada uno de los indicadores de las perspectivas, además presenta la valoración de la importancia que se tiene entre cada objetivo. La figura 5.15.1 muestra el mapa estratégico del BSC.

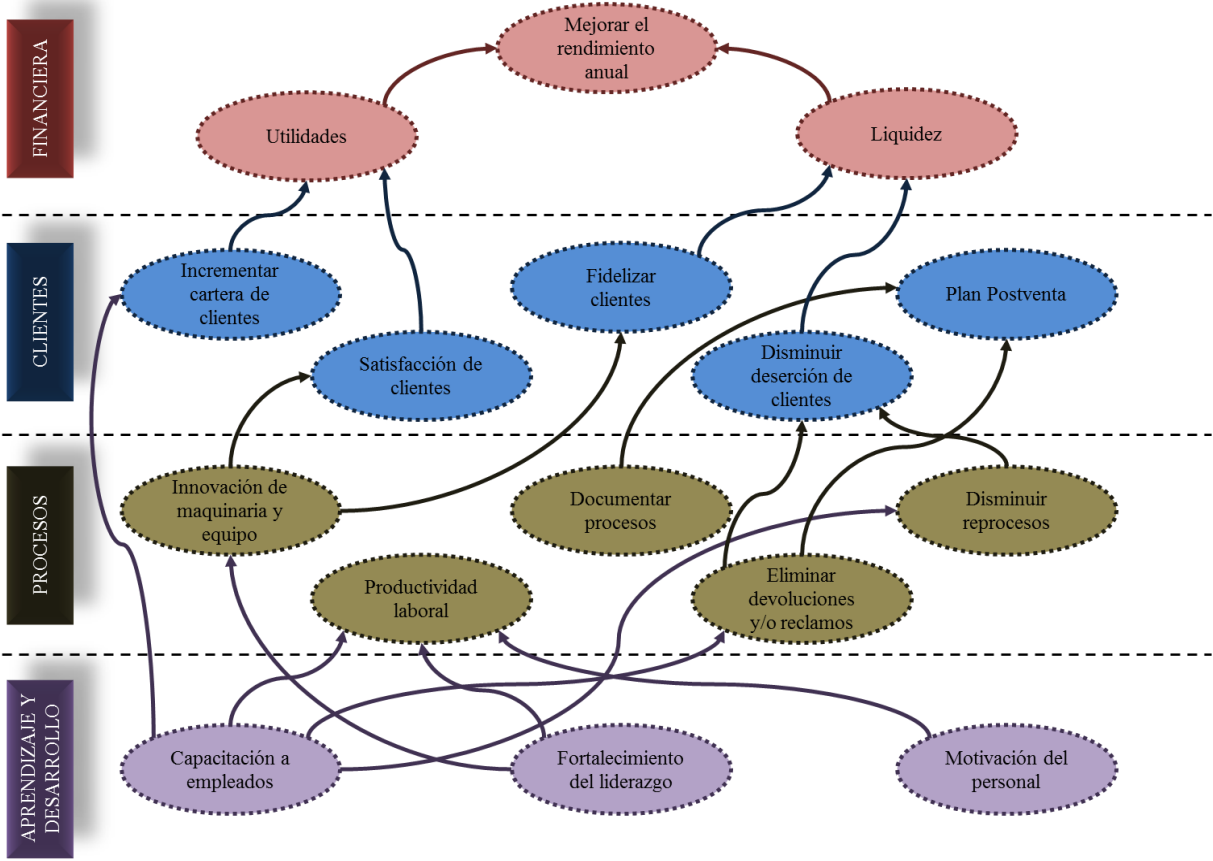


Figura 5.15.1 Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de los tableros de control de cada perspectiva se puede obtener de ellos el Balanced Scorecard de la compañía; que muestra los objetivos, indicadores, metas e iniciativas a realizar con la finalidad de que estos sean mostrados a todos los involucrados para la aplicación de esta herramienta. La tabla 5.15.6 muestra el Balanced Scorecard con respecto a las necesidades de SERME de México, S.A. de C.V.

Tabla 5.15.6 Balanced Scorecard de SERME de México, S.A. de C.V.

BALANCED SCORECARD DE SERME DE MÉXICO, S.A. DE C.V.				
	OBJETIVO	INDICADOR	META	INCIATIVA
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar el porcentaje de ingreso por otros servicios	Ventas por otros servicios/Ventas totales	25%	Promocionar los otros servicios que ofrece la empresa entre sus clientes actuales y nuevos
	Disminuir el porcentaje de costos de no calidad	Costo de reproceso por orden de producción/Costo total de orden de producción	0%	Implementar plan de capacitación a empleados
		Costo de garantías compensadas/Ventas netas	0%	Implementación de estrategias Just In Time y Plan de Capacitación
	Incrementar la rentabilidad del negocio	Rentabilidad del capital promedio (ROE) = Beneficio neto después de impuestos/Capitales propios	25%	Medir la capacidad que tiene la empresa para remunerar a sus accionistas y de ello implementar estrategias
		Retorno sobre la inversión (ROI) = Utilidad neta o ganancia/Inversión	3%	Medir la eficacia en el manejo de los recursos de la compañía para tomar mejores decisiones
PERSPECTIVA CLIENTES	Incrementar la cartera de clientes	Número de clientes nuevos registrados en la cartera de clientes	4.6%	Crear estrategias para detectar clientes potenciales
	Disminuir la deserción de clientes	Número de clientes que no retornan	0%	Crear estrategias de alianzas con los clientes
	Incrementar la satisfacción del cliente	Calificación obtenida de las encuestas de satisfacción	100%	Medir la satisfacción y crear estrategias para tener clientes satisfechos
PERSPECTIVA PROCESOS	Disminuir errores en los procesos productivos	Número de piezas que no cumplen con las especificaciones	0%	Crear un manual de procedimientos
	Adquirir maquinaria tipo CNC	Número de maquinaria nueva adquirida	2%	Innovar la tecnología en el departamento de producción con maquinas CNC
	Disminuir las devoluciones y/o reclamos	Número de órdenes de producción devueltas por los clientes	0%	Crear un programa de servicio posventa
	Aumentar la productividad laboral	Productividad = Unidades producidas/Horas-hombre empleadas	100%	Creación de estrategias y actividades que eleven la productividad laboral
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Incrementar la capacitación a empleados	Matriz de capacitación	100%	Crear un plan de capacitación para los empleados
	Incrementar la motivación del personal	Plan de motivación	100%	Crear un plan de motivación para los empleados
	Incrementar la capacitación de los líderes empresariales	Matriz de capacitación	100%	Participar en capacitaciones de liderazgo empresarial para fomentar y solidificar este factor en los dueños de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presenta el Modelo de Gestión diseñado de acuerdo a la metodología empleada para esta investigación, siendo este un medio que proporcione la información para determinar los factores divergentes de la empresa dando así la ventaja competitiva que ésta desea obtener para enfrentar al mercado y los elementos que la componen.

6.1 Diseño del Modelo de Gestión para establecer los factores divergentes.

El diseño de este modelo se basa en las herramientas competitivas aplicadas en la investigación y de las etapas de estas mismas, ofreciendo un panorama que permitirá a la empresa identificar los factores divergentes y las estrategias óptimas para desarrollar. La figura 6.1.1 muestra el diseño del Modelo de Gestión.

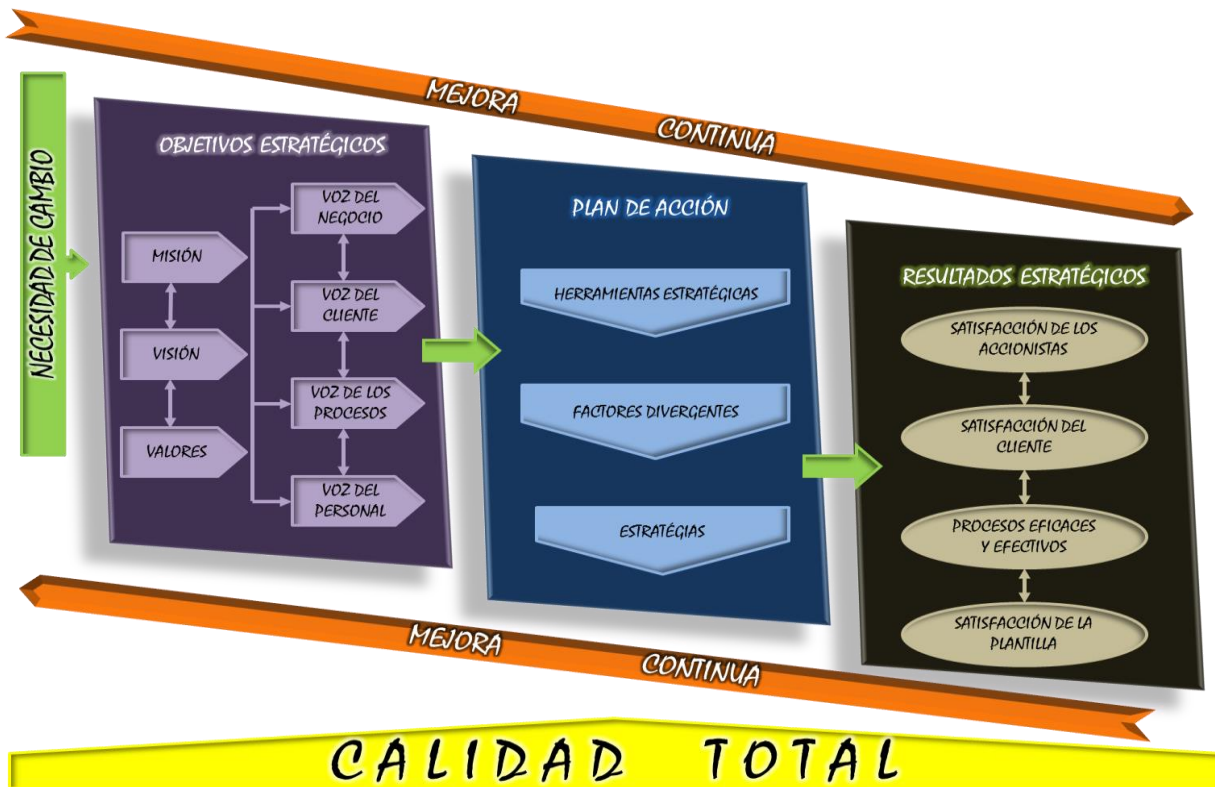


Figura 6.1.1 Modelo de Gestión para establecer los factores divergentes

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Elementos del Modelo de Gestión.

El diseño del modelo de gestión presentado en la figura 5.1.1 representa un conjunto de elementos que combinados funcionan para que la organización identifique sus factores de divergencia y trabaje con ellos a través del tiempo con la finalidad de obtener la ventaja competitiva que la diferencie de sus competidores. Los componentes que integran al Modelo de Gestión se describen a continuación:

Necesidad de cambio: una organización posee factores internos y externos que afectan directamente su funcionamiento, por lo tanto, debe estar siempre abierta al cambio pues estos mismos factores son constantemente innovados. La necesidad de cambio se ve identificado por aquella actitud, actividad, proceso, elemento o factor que afecta a la empresa, pero que es importante que deba estar alineado a la misión, visión, valores y filosofía de esta misma.

De acuerdo a la problemática detectada en la organización, este punto de entrada en el modelo se basa en la aplicación de herramientas para la detección de oportunidades de mejora, como un inicio de cambio de avance e innovación para la empresa. Entre las herramientas para llevar a cabo esta actividad se describen a continuación en el cuadro 6.2.1:

Cuadro 6.2.1 Herramientas para detectar las necesidades de cambio

Herramienta	Elementos	Indicadores
FODA		- Fortalezas
	- Externos (O, A)	- Oportunidades
	- Internos (F, D)	- Debilidades
		- Amenazas
Encuesta de autoevaluación	1. Pensamiento estratégico	1. Existencia del código de ética
	2. Calidad de vida en la empresa	2. Satisfacción laboral
	3. Cumplimiento de las obligaciones ante las autoridades	3. Obligaciones fiscales, solicitudes del gobierno
	4. Proveedores	4. Cartera de proveedores con relaciones comerciales

5. Clientes	5. Satisfacción de los clientes
6. Cumplimiento de las obligaciones de los accionistas	6. Índice de logros de objetivos
7. Compromiso con su entorno	7. Actividades sociales y comunitarias
8. Cuidado del medio ambiente	8. Sistema de control de consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos
9. Competitividad	9. Participación en el mercado

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos estratégicos: este factor consta de tres elementos que deben estar alineados o en congruencia entre ellos, no importa cual se defina primero, lo importante es que deban ser estructurados en primera instancia y acorde a la necesidad de cambio detectada. A partir de estos tres elementos, los cuales se mencionan a continuación, determinan los objetivos que desea lograr la organización:

- *Misión*
- *Visión*
- *Valores*

Se recomienda que anualmente se realice una junta con los directivos de la empresa para evaluar estos tres elementos con la finalidad de que siga cumpliendo con la filosofía de mejora continua y se adapte a los nuevos cambios establecidos, sin embargo es importante que estos objetivos deban contestar a las preguntas y cumplir con los elementos descritos en el cuadro 6.2.2:

Cuadro 6.2.2 Elementos para definir los objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Preguntas a contestar
MISIÓN	¿Cuál es nuestro negocio?
	¿Quién es nuestro cliente?
	¿Cuál es el valor esperado por el cliente?

	¿Cuál será nuestro negocio?
	¿Cuál debería ser nuestro negocio?
	¿Qué y cómo queremos ser?
	¿Qué deseamos lograr?
VISIÓN	¿Cómo deseamos que nos describan?
	¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
	¿Qué valores queremos que nos distingan?
	¿Hacia dónde queremos cambiar?
	¿Qué cultura queremos que impere en la organización?
VALORES	¿Qué hábitos buenos necesito para conseguir lo que me es importante?
	¿Qué hábitos malos me alejan de lo que es importante?

Fuente: Elaboración propia.

Después de que los empresarios han definido los anteriores elementos, se trabaja para identificar las necesidades de los mismos ejecutivos, de los clientes, de los procesos que se ejecutan en la organización y de la plantilla productiva, esto es con la finalidad de identificar como afecta esta necesidad de cambio en estos factores. La problemática presentada es que no se atiende las necesidades de los cuatro elementos vitales que componen a la empresa, las herramientas propuestas para identificar las necesidades de estos se mencionan en el cuadro 6.2.3:

Cuadro 6.2.3 Indicadores de las voces de la organización

Voz	Fuente de información	Indicadores
VOZ DEL NEGOCIO	A través de juntas de la dirección y con los reportes contables como son el balance general y los estados financieros, se determinan las necesidades que tienen los accionistas para incrementar la rentabilidad del	- Porcentaje de ingresos por otros servicios.
		- Porcentaje de costos de no calidad.
		- Rentabilidad del negocio.

	negocio.	
VOZ DEL CLIENTE	Con el diseño e implementación de una encuesta de satisfacción se determinará la satisfacción de los requerimientos del cliente, tomando en cuenta aspectos como calidad, precio, proceso de compra, proceso de entrega, servicio de atención, solución a sus sugerencias o reclamaciones, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de clientes en cartera. - Porcentaje de deserción de clientes. - Porcentaje de satisfacción de los clientes.
VOZ DE LOS PROCESOS	Una de las problemáticas de la organización es la falta de estandarización de los procesos productivos, la falta de innovación en ellos, por ello es que a través de mecanismos e instrumentos de evaluación como auditorias, opiniones de los trabajadores, juntas, asesorías, se detecta los focos rojos y las oportunidades de mejora para lograr procesos productivos eficientes y eficaces.	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de errores en los procesos productivos. - Índice de uso de maquinaria manual y de control numérico. - Porcentaje de devoluciones y/o reclamos. - Porcentaje de productividad.
VOZ DEL PERSONAL	A través del diseño de un instrumento de medición como es una encuesta de satisfacción, se aplica a la plantilla laboral con la finalidad de identificar sus necesidades tomando en cuenta la calidad de vida laboral, motivación, capacitación, seguridad, salud, cumplimiento de políticas y leyes laborales. Con esta actividad se logra crear estrategias u opciones para crear una plantilla productiva, motivada y satisfecha.	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de personal capacitado. - Porcentaje de personal motivado. - Porcentaje de directivos capacitados.

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción: una vez que ha sido detectada la necesidad de cambio y que ha sido alineada a los elementos de los objetivos estratégicos, se establece un plan de acción que contiene tres

elementos importantes a llevar a cabo y que están descritos en forma de proceso; esta fase se llama plan de acción, ya que en ella se describen las actividades para desarrollar las estrategias de mejora para la compañía. Los elementos que componen esta fase son:

Herramientas estratégicas: este elemento se compone de las herramientas con enfoque competitivo que apoyan a identificar las actividades que permitan establecer las acciones correctas para implementar el cambio detectado, pueden variar de acuerdo a la empresa y a la necesidad detectada, pero si es importante trabajar con las que sean óptimas para la solución a las necesidades. Para este caso de estudio se realiza la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard, ya que de acuerdo a las necesidades de la organización y al diseño del modelo realizado, permite de manera integral establecer las estrategias y un plan de acción para ejecutar ciertas actividades que darán paso al siguiente elemento de esta fase del modelo; esta herramienta toma en cuenta las perspectivas de las voces que componen a la organización. En seguida se enlistan los pasos metodológicos para ejecutar el Balanced Scorecard (BSC):

1. Determinar los objetivos generales y específicos, así como las causas que generan la realización del BSC.
2. Redactar en síntesis el nacimiento y evolución de la organización.
3. Determinar la cultura organizacional.
4. Realizar un diagnóstico de la empresa de sus factores internos y externos.
5. Fijar las perspectivas.
6. Diseñar un mapa causa-efecto.
7. Establecer los indicadores de medida.
8. Establecer las actividades a ejecutar.
9. Aprobación de los directivos.
10. Implementación.

Factores divergentes: estos surgen después de aplicadas las herramientas estratégicas. Este elemento ofrece las actividades propias a la empresa de acuerdo a la necesidad de cambio, haciendo que la compañía sea diferente a su competencia logrando que los clientes a los que va dirigido la identifiquen y por ende sea elegida como su principal proveedor. Para este caso en particular de la empresa SERME de México, S.A. de C.V., en el cuadro 6.2.4 se describen sus factores.

Cuadro 6.2.4 Factores divergentes

Perspectiva	Factores divergente
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none">- Ofrecer otros servicios.- Controlar sistemas de costos de calidad.- Medir la rentabilidad del negocio.
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none">- Obtener más clientes para la cartera.- Establecer y fortalecer relación empresa-cliente.- Satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes.
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none">- Creación de manuales de procesos.- Innovar la tecnología para los procesos.- Creación de programa postventa.- Medir la productividad laboral.
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none">- Capacitar a la plantilla laboral.- Capacitar a los directivos.- Mejorar la motivación del personal.

Fuente: Elaboración propia

Estrategias: este elemento hace referencia a las actividades estratégicas planeadas por la organización para ejecutar sus factores divergentes de manera correcta para que estas pueden ser medidas y sostenibles en el tiempo, esto hasta que surja nuevamente una necesidad de cambio. En este aspecto se define como va a actuar la organización, respondiendo a las preguntas qué, cómo, cuándo, quién, dónde, con qué. En las figuras 6.2.1, 6.2.2, 6.2.3 y 6.2.4 se establecen las estrategias para la ejecución de los factores divergentes.

OBJETIVOS	INDICADOR	META	ACTIVIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	ENCARGADO
Incrementar el porcentaje de ingreso por otros servicios	Ventas por otros servicios/Ventas totales	25%	Promocionar los otros servicios que ofrece la empresa entre sus clientes actuales y nuevos	Trimestre	Estados financieros	Contador externo
Reducir el porcentaje de costos de no calidad	Costo de reproceso por orden de producción/Costo total de orden de producción	0%	Implementar plan de capacitación a los empleados	Trimestre	Estados financieros	Contador externo/Gerente general
	Costo de garantías compensadas/Ventas netas	0%	Implementación de estrategias Just In Time y del Plan de Capacitación	Trimestre	Estados financieros	Contador externo/Gerente general
Incrementar la rentabilidad del negocio	Rentabilidad del capital promedio (ROE) = Beneficio neto después de impuestos/Capitales propios	25%	Medir la capacidad que tiene la empresa para remunerar a sus accionistas y de ello implementar estrategias	Anual	Estados financieros	Contador externo
	Retorno sobre la inversión (ROI) = (Utilidad neta o ganancia/Inversión)	3%	Medir la eficacia en el manejo de los recursos de la entidad para tomar mejores decisiones	Anual	Estados financieros	Contador externo

Figura 6.2.1 Estrategias de la perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVOS	INDICADOR	META	ACTIVIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	ENCARGADO
Incrementar la cartera de cliente	Número de clientes nuevos registrados en la cartera de clientes	4,6%	Crear estrategias para detectar clientes potenciales	Trimestre	Cartera de clientes	Gerente general
Disminuir la deserción de clientes	Número de clientes que no retornan	0%	Crear estrategias de alianzas con los clientes	Trimestre	Cartera de clientes	Gerente general
Incrementar la satisfacción del cliente	Calificación obtenida de las encuestas de satisfacción	100%	Medir la satisfacción y crear estrategias para tener clientes satisfechos	Trimestre	Encuestas de satisfacción	Auxiliar contable

Figura 6.2.2 Estrategias de la perspectiva clientes

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVOS	INDICADOR	META	ACTIVIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	ENCARGADO
Disminuir errores en los procesos productivos	Número de piezas que no cumplen con las especificaciones	0%	Crear un manual de procedimientos	Trimestre	Reporte de reprocesos	Jefe de taller
Adquirir maquinaria tipo CNC	Número de maquinaria nueva adquirida	0	Innovar la tecnología en el departamento de producción con máquinas CNC	Semestre	Contabilidad	Gerente general
Disminuir las devoluciones y/o reclamos	Número de órdenes de producción devueltas por los clientes	0%	Crear un programa de servicio posventa	Trimestre	Reporte de quejas	Jefe de taller
Aumentar la productividad laboral	Productividad = Unidades producidas/horas-hombre empleadas	100%	Creación de estrategias y actividades que eleven la productividad laboral	Trimestre	Reporte de productividad	Jefe de taller

Figura 6.2.3 Estrategias de la perspectiva procesos

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVOS	INDICADOR	META	ACTIVIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	ENCARGADO
Incrementar la capacitación a empleados	Matriz de capacitación	100%	Crear un plan de capacitación para los empleados	Semestral	Acreditación de las capacitaciones	Gerente General/Jefe de taller
Incrementar la motivación del personal	Plan de motivación	100%	Crear un plan de motivación para los empleados	Semestral	Encuesta de satisfacción	Gerente general
Incrementar la capacitación de los líderes empresariales	Matriz de capacitación	100%	Participar en capacitaciones de liderazgo empresarial para fomentar y solidificar este factor en los dueños de la empresa	Semestral	Participaciones de cursos	Gerente general

Figura 6.2.4 Estrategias de la perspectiva aprendizaje y desarrollo

Fuente: Elaboración propia

Resultados estratégicos: en esta última fase del modelo de gestión se describe los resultados que se desean obtener que beneficien a los cuatro elementos ya antes mencionados, que va en la satisfacción de los accionistas, de los clientes, procesos eficientes y eficaces, y la satisfacción de los trabajadores, en el cuadro 6.2.5 se muestran los resultados estratégicos que se busca a través de la implementación de las estrategias.

Cuadro 6.2.5 Resultados estratégicos de las perspectivas

Perspectiva	Resultado estratégico
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> - Tener un código de ética que sustente la cultura organizacional. - Contar con la fluidez económica para el crecimiento del negocio. - Expansión en el mercado. - Mejorar su control financiero. - Cumplimiento de las obligaciones fiscales.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación mediante sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones. - Identificación de sus necesidades. - Mejorar las relaciones comerciales
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Esquemas de trabajo flexible. - Mejora en la calidad de los procesos. - Mejora en la calidad de los materiales. - Aprovechamiento de los recursos.
Aprendizaje y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo. - Seguridad y salud. - Equilibrio entre familia y trabajo. - Agradable clima organizacional. - Estimular y reconocer al personal.

Fuente: Elaboración propia.

Calidad total: en este modelo se agrega un concepto que se enfoca como una cultura para la organización conocida como la calidad total, se ha propuesto dentro del modelo ya que una de las problemáticas de la organización es centrarse en solamente entregar un producto de calidad, sin enfocar este concepto desde el inicio del proceso para poder fabricar sus productos. La calidad no solo en el producto que se ofrece sino también en los elementos que intervienen para la creación de estos, pues la calidad es para toda la organización logrando así que los factores divergentes logren su finalidad que es otorgar ventaja competitiva. A través del establecimiento de estándares de calidad descritos en sus manuales de procesos, es una de las estrategias propuestas para implementar este enfoque.

Mejora continua: este concepto lleva en conjunto a la necesidad de cambio, pues los factores internos y externos que intervienen en una organización se encuentran en constantes innovaciones, haciendo que esta misma pueda mejorar conforme sus factores lo hacen. Una característica que presenta este concepto es que permite ser bidireccional manteniendo siempre la apertura de mejorar en cualquiera de sus elementos de este modelo. Este concepto se apoya esencialmente del primer elemento del modelo, que es el de la necesidad de cambio, pues se recomienda que periódicamente se apliquen herramientas de evaluación y tomar en cuenta las opiniones, sugerencias y recomendaciones de todos los involucrados en la empresa como son, clientes, proveedores y trabajadores.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación realizada y la aplicación de herramientas con enfoque competitivo y estratégico se ha diseñado un Modelo de Gestión que identifica los factores divergentes de la organización sustentados a través de la mejora continua y la calidad total, dando paso a la necesidad de cambio. Este modelo tiene un enfoque de excelencia a través de las estrategias planteadas, con la finalidad de que sean adecuadas y óptimas para la compañía, de las cuales surgen los resultados estratégicos de los accionistas, clientes, procesos y personal, que en su conjunto apoyan la ventaja competitiva lograda por la organización.

Este modelo permite evaluar la situación actual de la organización con la finalidad de conocer su funcionamiento y su dirección, para después con ello definir la necesidad de cambio en algún o algunos factores internos y externos que la componen. Las herramientas que sustentaron esta investigación y que se adecuan a la Pyme son los Factores Críticos de Éxito, FODA, Cinco fuerzas de Porter y Balanced Scorecard, a partir de ellas se establecieron los factores divergentes alineados a la misión, visión y valores, estos deben de ser formulados dentro del Balanced Scorecard definiendo los objetivos, indicadores, metas e iniciativas de cada factor divergente logrando que cada uno sea sostenible en el tiempo y obteniendo resultados estratégicos en la satisfacción de los accionistas, satisfacción de los clientes, procesos eficientes y eficaces y personal satisfecho, reforzado por la calidad total y a mejora continua.

Dentro de este trabajo de investigación se concluye que el efecto que producen los factores externos (que como se mencionó en la identificación de las variables; estas pueden ser la cultura, tecnología, economía, proveedores, competidores, clientes, entre otros) para el desarrollo de su ventaja competitiva es positiva siempre y cuando la organización este abierta a realizar cambios dentro de todo su sistema con la finalidad de ir a la par con estos mismos, si la empresa no detecta su necesidad de cambio quedara estancada haciendo un efecto de convergencia cayendo en las mismas actividades a las que podría estar realizando su competencia y por lo tanto se termina en el riesgo de la mortalidad empresarial. Es importante trabajar en conjunto con estos factores permitiendo escuchar su voz y necesidades, logrando establecer las estrategias pertinentes para su implementación.

La globalización como fenómeno económico por el cual atraviesan en este momento las compañías, influye como un factor impulsor para identificar los factores divergentes debido a que permite conocer, estudiar y evaluar cómo es que se manejan las demás compañías, permite además conocer lo que actualmente utilizan como herramientas estratégicas, hacia donde enfocan su filosofía, obteniendo con este fenómeno la ventaja competitiva dentro de los mercados en los que se desarrollan.

El factor humano resulta ser un elemento determinante en el desarrollo de estrategias para la organización, pues son ellos quienes ejecutan los procesos internos, siendo la motivación y la capacitación elementos que influyen para que su productividad se eleve. La plantilla productiva presenta mayor necesidades ya que si no son cubiertas entonces no existe compromiso y por lo tanto la fuga de talento es inevitable. Es vital que el factor humano cuente con elementos que permitan su desarrollo humano y de carrera, elevando su nivel de compromiso, además de aportar ideas y estrategias de mejora en todos los procesos productivos.

De los factores internos que más impactan como parte de los factores divergentes son el recurso financiero, el correcto manejo de las finanzas de la compañía ayuda a que se implementen las mejores estrategias para reinversión y con ello sea posible la implementación de actividades de mejora, por ello también es importante que se lleven a cabo la medición de los estados financieros que son las que apoyaran a las decisiones tomadas por los accionistas a través de su liderazgo empresarial; también se puede mencionar al factor humano que a través de la capacitación se fomenta la formación de habilidades y desarrollo de carrera del personal al igual que su experiencia, logrando el compromiso de ellos y elevación de su índice de productividad, obteniendo de ello una plantilla productiva satisfecha; la tecnología es otro punto importante ya que la actualización de esta dará soporte a la satisfacción de los clientes ofreciéndoles productos de alta calidad, cumplimiento de sus requerimientos; el tiempo influye para la divergencia de la organización, debido a que este es un elemento vital en sus actividades productivas, por lo tanto, la empresa como parte de su cartera de clientes debe proveer de sus productos en el tiempo establecido, evitando al 100 % retrasos de entrega; como último, los procesos y sistemas realizados en la organización sustentaran la eficiencia de

la misma, haciendo que estos sean comunicados de manera formal y estandarizada, obteniendo una correcta ejecución y logrando la satisfacción de los clientes internos y externos.

Finalmente podemos concluir que este Modelo de Gestión da la oportunidad a la empresa de abrir su panorama, creyendo en la innovación, en la mejora continua y en la calidad total para que los procesos actuales y nuevos ofrezcan a sus clientes internos y externos la mejor experiencia en la adquisición de sus productos y desarrollo de procesos que funjan como factores divergentes y le den la ventaja competitiva.

Recomendaciones

De acuerdo al Modelo de Gestión diseñado se pueden establecer estrategias, las cuales deben estar descritas acorde a las necesidades de la misma organización sin perder el enfoque de ser únicas y distinguibles en el mercado, logrando que los clientes prefieran adquirir sus productos con ellos y no con la competencia. Este enfoque debe establecerse desde los objetivos estratégicos; alineando la misión, visión y valores.

Para la aplicación de este modelo, la mejora continua es un elemento que apoya la apertura de una necesidad de cambio, la cual debe ser detectada por la misma organización manteniéndose en una constante evaluación de los componentes que interfieren para que su ejecución, las herramientas estratégicas utilizadas para esta acción debe ser acorde a las necesidades que presente la pyme de estudio, pues es importante entender que cada organización es diferente. La actualización de sus factores está implícita en la necesidad de cambio pues ello conlleva a que la empresa mantenga actualizada su filosofía, cultura, conocimiento, tecnología, herramientas para los procesos productivos y administrativos, entre otros, logrando que el efecto de mortalidad empresarial sea lejano a la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado Falcón, A., (2014). *Administración y mejora continua en enfermería*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Álvarez, R.; Sánchez Preciado, D. J.; (2005). De la planeación estratégica a la planeación tecnológica. "La búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en un ambiente global". *El Hombre y la Máquina*, () 34-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=47812408004>

Alveiro Montoya, C.; (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15() Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>

Amo Barayvar, F., (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: Editorial ESIC.

Bernal Loaiza, M. E.; Ballesteros Silva, P. P.; Ballesteros Riveros, D. P.; (2006). Una forma práctica para hacer planeación estratégica logística. *Scientia Et Technica*, XII () 279-284. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920491064>

Brenes Bonilla, L., (2010). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. México: Editorial EUNED.

Buendía Rice, E. A.; (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, XXVIII() 55-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41331033004>

Ceceña Hernández, G.; (2013). Ventajas competitivas de las empresas cárnicas en Sinaloa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, () 40-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20628498003>

Chavarría, H., Sepúlveda, S., Rojas, P., (2002). *Competitividad: cadenas agroalimentarias y territorios rurales*. Recuperado de https://books.google.com/books?id=XBM5X64hYrMC&pg=PA14&dq=Competitividad:+cadenas+agroalimentarias+y+territorios+rurales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjbnPSqtL_MAhWIIIMKHegLAEsQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Competitividad%3A%20cadenas%20agroalimentarias%20y%20territorios%20rurales&f=false

Chávez Martínez, G., (2012). *El pensamiento del estratega*. México: Editorial Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Courbet, E., (2009). *El Arte de la Guerra*. Barcelona, España: Ediciones Brontes, S.L.

Cuatrecasas Arbós, L., (2012). *Gestión de la producción. Modelos Lean Management: organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Curto Díaz, J., (2012). *Introducción al Business Intelligence*. Barcelona: Editorial UOC.

De Kluyver, C. A., (2001). *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires: Editorial: Pearson Education.

Dirube Mañueco, J. L., (2004). *Un modelo de gestión por competencias*. México: Editorial Grupo Planeta.

Dvoskin, R., (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. México: Ediciones Gránica, S.A. de C.V.

EFQM Excellence Model. (04 de Marzo de 2015). Recuperado de <http://www.efqm.org/>

Francés, A., (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Editorial PEARSON Prentice Hall.

Gándara, J; García, L; Primera, C; Mathison, L; (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 3() 65-83. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230705>

Gil Estallo, M. A. & Giner de la Fuente, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=9gkbAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=C%C3%B3mo+crear+y+hacer+funcionar+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiP8MqtiZnNAhVK74MKHRY9ANMQ6AEIGjAA#v=onepage&q=C%C3%B3mo%20crear%20y%20hacer%20funcionar%20una%20empresa&f=false>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (19 de Enero de 2016). Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>

Jaimés Amorochó, H; Bravo Chadid, S A; Cortina Ricardo, A K; Pacheco Ruíz, C M; Quiñones Alean, M G; (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*. (26) 191-213. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64612291009>

Kotler, P., Keller, K. L., (2009). *Dirección de marketing*. México: Editorial PEARSON Prentice Hall.

López Salazar, A; (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2() 141-164. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>

López Trujillo, M., (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*.

<https://books.google.com.mx/books?id=O7K85PAyLmMC&printsec=frontcover&dq=Planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+de+tecnolog%C3%ADas+inform%C3%A1ticas+y+sistemas+de+informaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj64aCzipnNAhXi5IMKHegzCJcQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20tecnolog%C3%ADas%20inform%C3%A1ticas%20y%20sistemas%20de%20informaci%C3%B3n&f=false>

Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Menéndez Ramírez, J J; Becerril Sánchez, T; (2005). Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública. *Quivera*, 7() 160-178. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=40170207>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (2010). *Safari a la estrategia*. México: Ediciones Gránica, S.A.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., Voyer, J., (2008). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Editorial PEARSON Educación.

Moscoso, P. G; (2006). Innovar en operaciones, fuente de ventaja competitiva. *Universia Business Review*, () 62-73. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301105>

Munuera Alemán, J. L. & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=5MiDVekHaiQC&printsec=frontcover&dq=Estrategias+de+marketing:+un+enfoque+basado+en+el+proceso+de+direcci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj-_c6U1prNAhUCVFIKHdOEBZQQ6AEIzAA#v=onepage&q=Estrategias%20de%20marketing%3A%20un%20enfoque%20basado%20en%20el%20proceso%20de%20direcci%C3%B3n&f=false

Muñoz C., C; Fuente S., M D L; (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Panorama Socioeconómico*, () Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39902603>

Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Office of Government Commerce. (2010). *Estrategia del servicio*. Reino Unido: The Stationery Office

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. México: Editorial Grupo Planeta (GBS)

Prieto Herrera, J. E. (2013). *Investigación de mercados*. Bogotá, Colombia. Ediciones ECOE.

Ramos Herrera, I M; (2002). El modelo SEMPSSI, una herramienta de planeación estratégica de sistemas de información para las instituciones de salud. *Investigación en Salud*, IV() Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14240308>

Real Academia Española. (13 de Octubre de 2015). Recuperado de <http://www.rae.es/>

Rivera, H A; Restrepo Puerta, L F; (2005). ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial? *Universidad & Empresa*, 4() 66-85. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217454004>

Robbins, S. P., (2005). *Administración*. México: PEARSON Educación.

Saldaña Almazán, J; (2012). Una propuesta de integración teórica para el estudio articulado de la planeación estratégica y la comunicación institucional. *Razón y Palabra*, 17() Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524700046>

Secretaría de Economía. (04 de Marzo de 2015). *Fondo Nacional del Emprendedor*. Obtenido de Instituto Nacional del Emprendedor: <https://www.inadem.gob.mx/>

Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico. (05 de Noviembre de 2015). Recuperado de <http://www.setyde.gob.mx/>

Solanas García, I. & Sabaté López, J. (2011). *Dirección de cuentas: gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=Tou_ABlk4GcC&printsec=frontcover&dq=Direcci%C3%B3n+de+cuentas:+gesti%C3%B3n+y+planificaci%C3%B3n+de+cuentas+en+publicidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjy9tqk2JrNAhUBJIIKHVX-AN0Q6AEIzAA#v=onepage&q=Direcci%C3%B3n%20de%20cuentas%3A%20gesti%C3%B3n%20y%20planificaci%C3%B3n%20de%20cuentas%20en%20publicidad&f=false

Tejada Zabaleta, A; (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, () 115-133. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>

Valhondo Solano, D. (2010). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Vargas Hernández, J G; López López, J d J; (2012). AMBIGÜEDAD ORGANIZACIONAL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. *Revista de Administração FACES Journal*, 11() 44-67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194023695004>

Velásquez Contreras, A; (2003). MODELO DE GESTIÓN DE OPERACIONES PARA PyMES INNOVADORAS. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, () Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604705>

Ventura Camejo, R; (2014). Impacto de la implantación de modelos de gestión de calidad y excelencia en la administración pública: caso de República Dominicana. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, () 221-236. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533691008>

Wheelen, T. & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: PEARSON Educación.

Yates Martínez, C., (2008). *La empresa sabía*. Recuperado de <https://books.google.com.mx>

Zabala Salazar, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

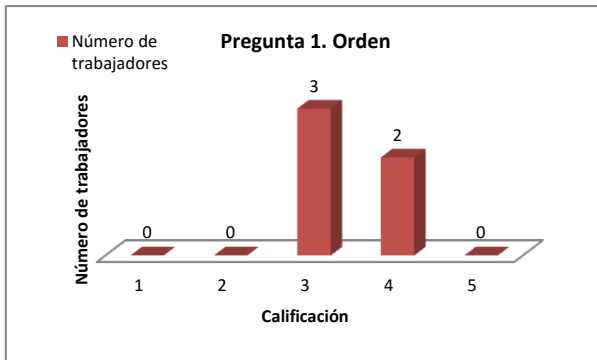
Zambrano Barrios, A., (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas, Venezuela: Editorial Texto, C. A.

ANEXO A

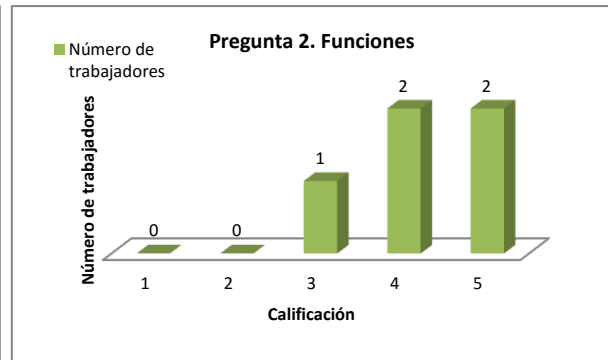
Resultados de encuesta de satisfacción laboral (versión 1)

- Área de trabajo.

Gráfica 1 Pregunta 1. Orden



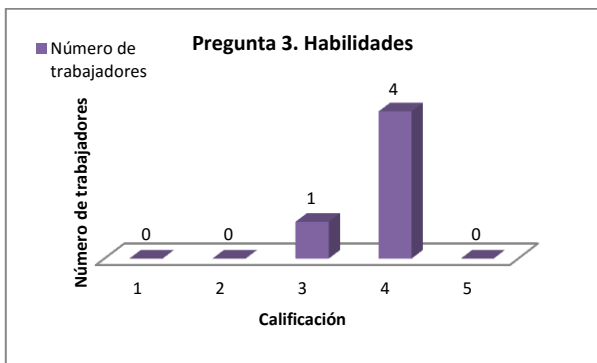
Gráfica 2 Pregunta 2. Funciones



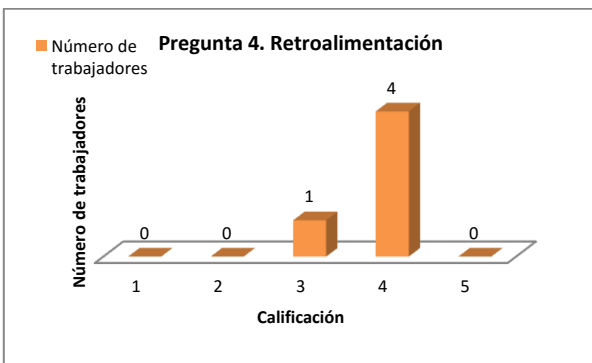
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 3 Pregunta 3. Habilidades



Gráfica 4 Pregunta 4. Retroalimentación

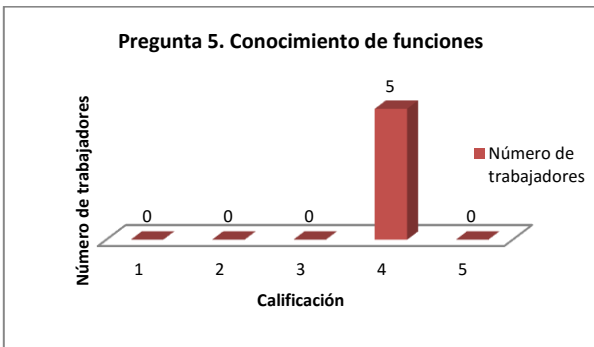


Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

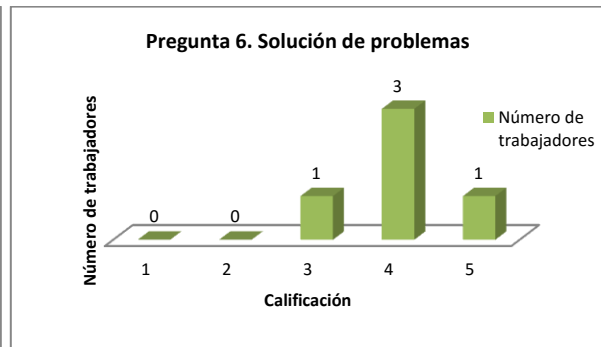
- **Dirección.**

Gráfica 5 Pregunta 5. Conocimiento de funciones



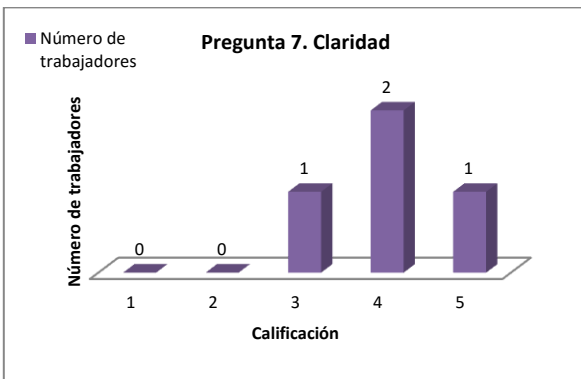
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 6 Pregunta 6. Solución de problemas



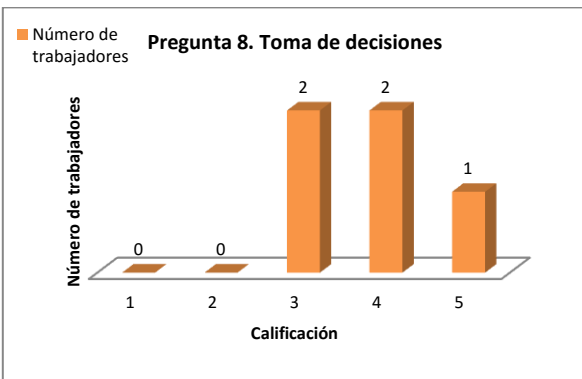
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 7 Pregunta 7. Claridad



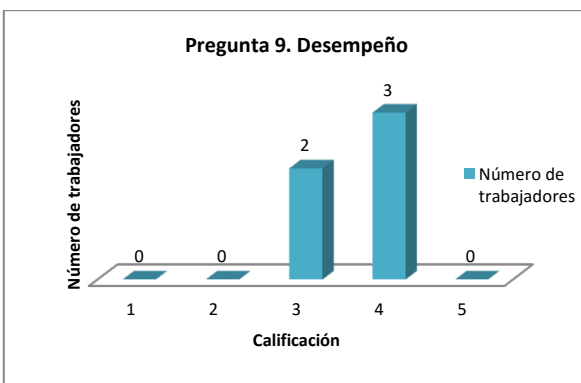
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 8 Pregunta 8. Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

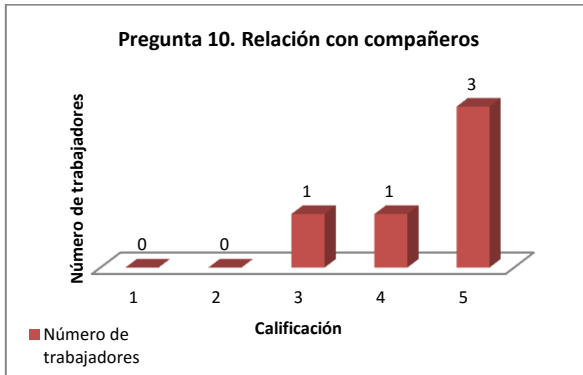
Gráfica 9 Pregunta 9. Desempeño



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

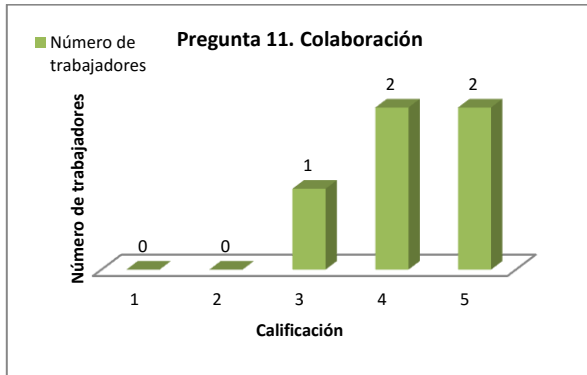
- **Relación de trabajo.**

Gráfica 10 Pregunta 10. Relación con compañeros



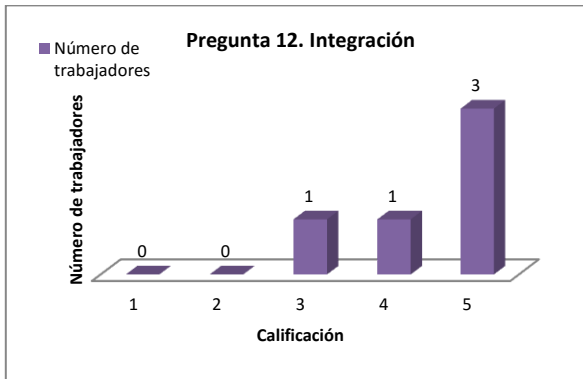
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 11 Pregunta 11. Colaboración



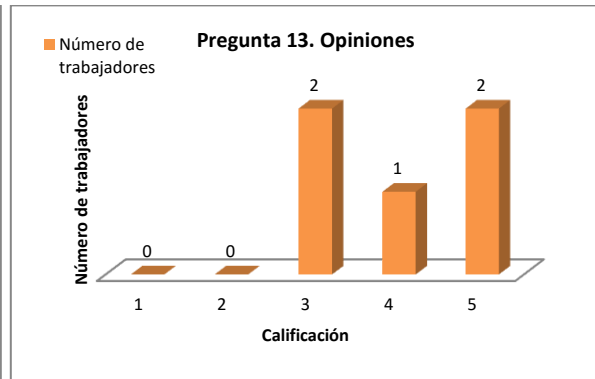
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 12 Pregunta 12. Integración



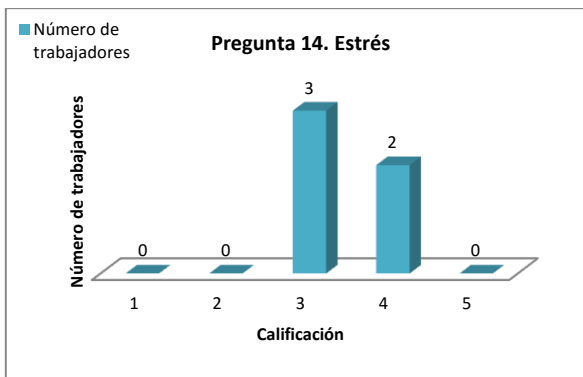
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 13 Pregunta 13. Opiniones



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

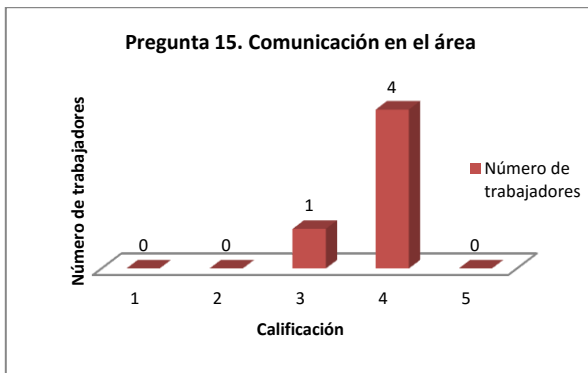
Gráfica 14 Pregunta 14. Estrés



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

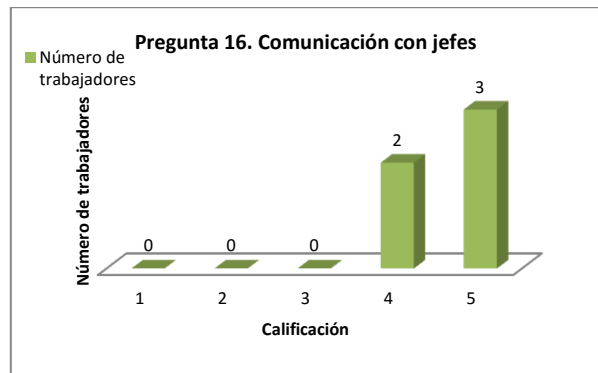
- **Comunicación.**

Gráfica 15 Pregunta 15. Comunicación en el área



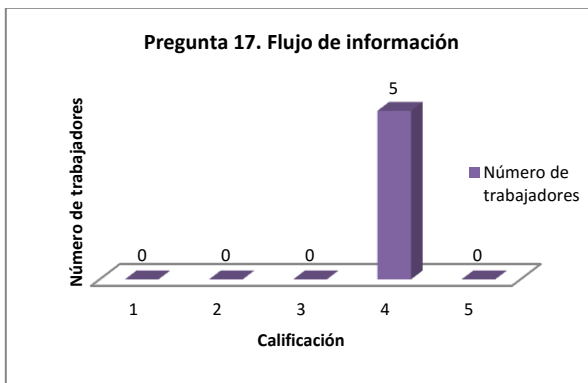
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 16 Pregunta 16. Comunicación con jefes



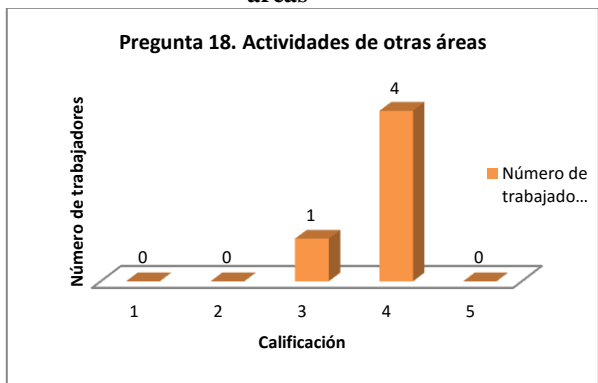
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 17 Pregunta 17. Flujo de información



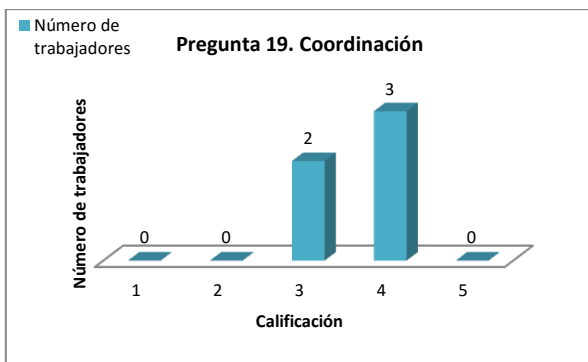
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 18 Pregunta 18. Actividades de otras áreas



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

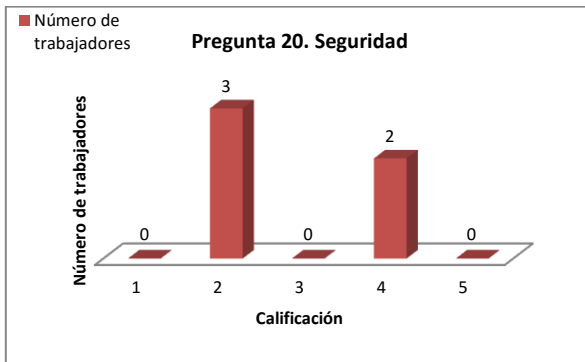
Gráfica 19 Pregunta 19. Coordinación



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

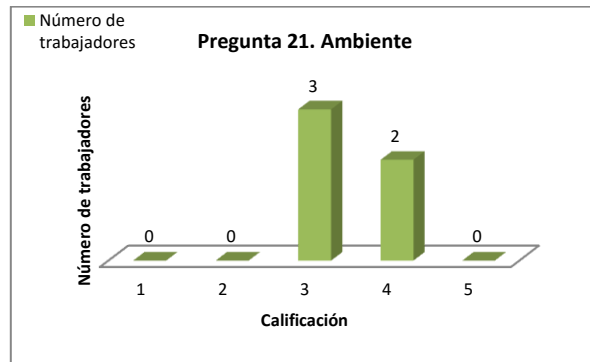
- **Condiciones de trabajo.**

Gráfica 20 Pregunta 20. Seguridad



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

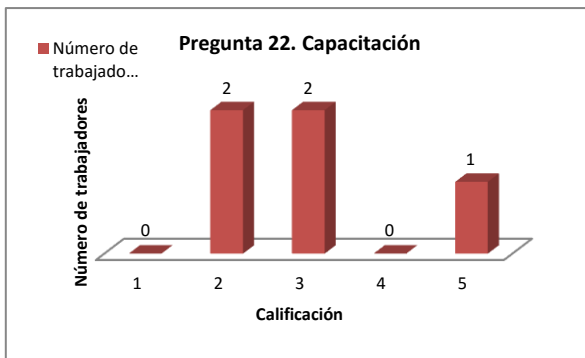
Gráfica 21 Pregunta 21. Ambiente



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

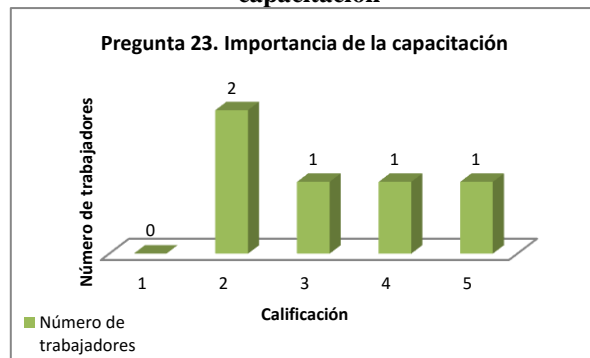
- **Capacitación y formación.**

Gráfica 22 Pregunta 22. Capacitación



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 23 Pregunta 23. Importancia de la capacitación



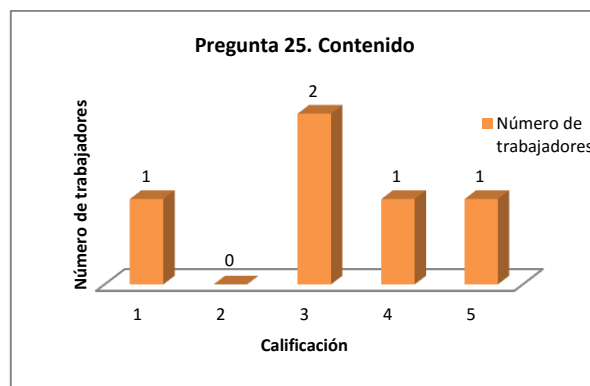
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 24 Pregunta 24. Atención a necesidades



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

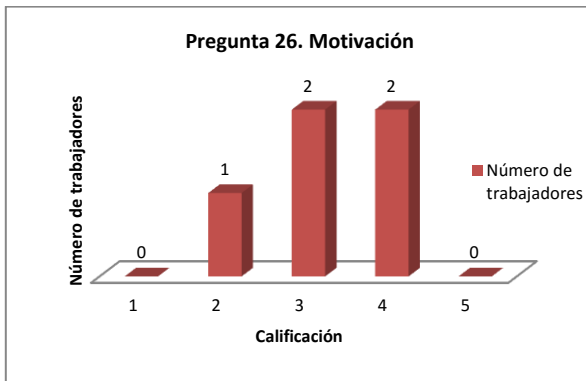
Gráfica 25 Pregunta 25. Contenido



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

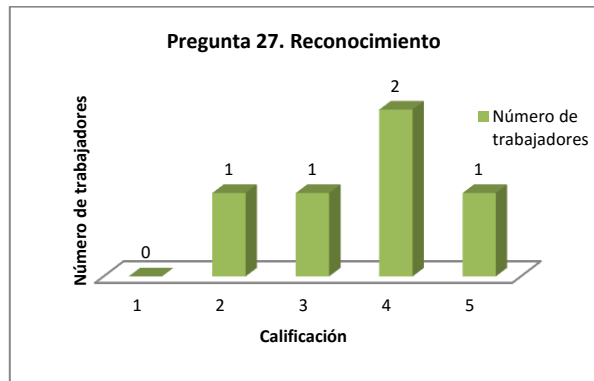
- **Motivación y reconocimiento.**

Gráfica 26 Pregunta 26. Motivación



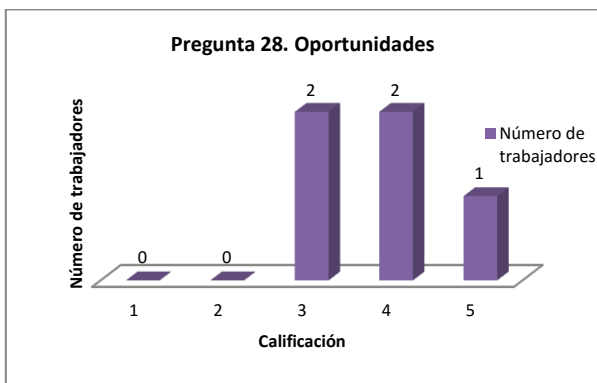
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 27 Pregunta 27. Reconocimiento



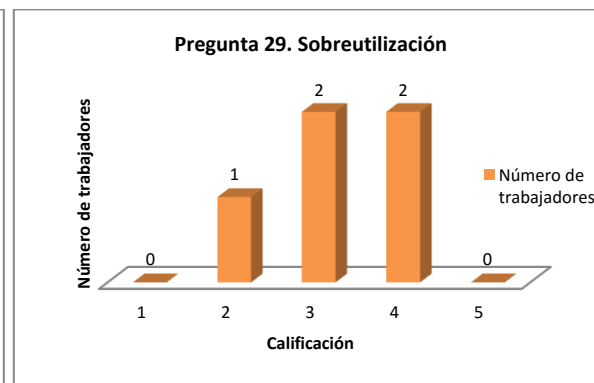
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 28 Pregunta 28. Oportunidades



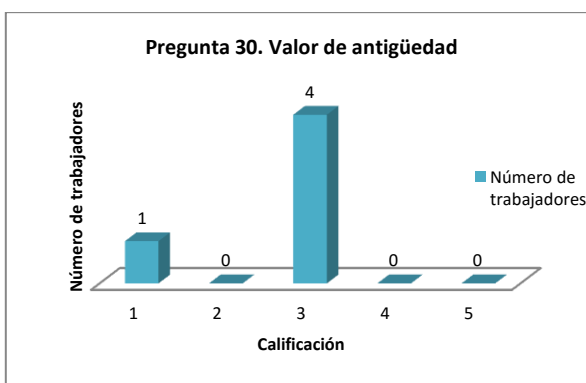
Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 29 Pregunta 29. Sobreutilización



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Gráfica 30 Pregunta 30. Valor de antigüedad



Fuente: Elaboración propia. Excel (2015)

Cuadro 1: Respuestas preponderantes de encuesta de satisfacción laboral

No. de pregunta	Respuesta predominante
1	Indiferente
2	De acuerdo y totalmente de acuerdo
3	De acuerdo
4	De acuerdo
5	De acuerdo
6	De acuerdo
7	De acuerdo
8	Indiferente
9	De acuerdo
10	Totalmente de acuerdo
11	De acuerdo y totalmente de acuerdo
12	Totalmente de acuerdo
13	Indiferente y totalmente de acuerdo
14	Indiferente
15	De acuerdo y totalmente de acuerdo
16	Totalmente de acuerdo
17	De acuerdo
18	De acuerdo
19	De acuerdo
20	Desacuerdo
21	Indiferente
22	En desacuerdo
23	Desacuerdo
24	En desacuerdo e indiferente

25	Indiferente
26	Indiferente y de acuerdo
27	De acuerdo
28	Indiferente y de acuerdo
29	Indiferente y de acuerdo
30	Indiferente

Fuente: Elaboración propia.